

أثر إدراك ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسات
-دراسة عينة من موظفي مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى -

The impact of employees' awareness of human resource management strategies practices on their job behavior in institutions - a study of a sample of employees of the Suwaiidi Kabul Foundation in Ain Defla

د. قلش عبد الله¹

جامعة حسبية بن بوعللي الشلف - الجزائر

a.kelleche@univ-chlef.dz

ط د. تمام بلقاسم

جامعة حسبية بن بوعللي الشلف - الجزائر

tbelkacem.2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/11/ 11

تاريخ القبول: 2022/09/ 19

تاريخ الاستلام: 2022/03/ 12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ادراك الموظفين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوكهم داخل المؤسسة، ومن ثم تحديد دور هذه الاستراتيجية في توجيه وتعديل السلوك الوظيفي بما يتناسب مع أهداف المؤسسات وتوجهاتها، ومن اجل ذلك تم دراسة آراء عينة تتكون من 75 عامل بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدراك الموظفين لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، كما توصلت أيضا إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات استراتيجية الموارد البشرية ومحددات السلوك الوظيفي بأنواعها الثلاثة: الفردية، الجماعية، والتنظيمية، كما اثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجية الموارد البشرية والعمل على توضيحها للموظفين حتى تحظى بالقبول والتأييد الواسع. **الكلمات المفتاحية:** الممارسات الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، السلوك الوظيفي، محددات السلوك.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of employees' awareness of human resources management strategies on their behavior within the organization, and then determine the role of this strategy in directing and modifying job behavior in line with the institutions' goals and orientations, For this purpose, the opinions of a sample consisting of 75 workers in the Swedish Kabul Foundation in Ain Defla were studied.

The study concluded that there is a positive impact of employees' awareness of human resource management strategy practices on their job behavior in the organization under study. It also found a positive correlation between human resource strategy practices and the determinants of job behavior of its three types: individual, collective, and organizational. It also proved that there are no differences It is statistically significant due to demographic variables, and in the end, the study recommended the necessity of paying attention to the application of the human resources strategy and working to clarify it for employees in order to gain wide acceptance and support.

Key words: Strategic, human resource management, job behavior, determinants of behavior

مقدمة:

إن اتساع نطاق التأثيرات البيئية وتزايد تسارعها على مختلف الأصعدة بما فيها التكنولوجية والتسويقية، قد فرض على المؤسسات تبني خيارات وتوجهات تمكنها من التأقلم والتكيف مع تلك المستجدات البيئية، مما ألزمها إيجاد حلول واستراتيجيات مثلى لمعالجة هذه التهديدات، تقوم على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لها، وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لمختلف هذه الموارد.

حيث تعتبر القوى البشرية المؤهلة وسلوكياتها في بيئة العمل أداة إبداع وابتكار ووسيلة لتطوير نشاط المؤسسات، لذلك برزت الحاجة للاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المؤسسات، من خلال الدور المهم الذي تلعبه ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ميدان تطوير المهارات والكفاءات للقوى البشرية العاملة بها، وهذا بالاعتماد على تعزيز وتعديل وتوجيه مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد، الأمر الذي يقود إلى ضرورة البحث في جدية تلك الممارسات وفعاليتها في توجيه ذلك السلوك، وهذا ما سنعمل على معالجته من خلال هذا البحث، وعليه يمكن صياغة إشكالية هذه الورقة البحثية على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة إدراك ممارسات استراتيجية الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى ؟
حيث يتفرع عن الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك الأفراد لممارسات استراتيجية الموارد البشرية على سلوكهم الوظيفي بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى ؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ادراك الأفراد لاستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فطبقا لما سبق فقد تم تحديدها كما يلي:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك الأفراد لممارسات استراتيجية الموارد البشرية على سلوكهم الوظيفي بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى؟

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ادراك الأفراد لاستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحليل مساهمة ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه وتعزيز السلوك الوظيفي داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها ويحسن أدائها، وهذا بناء على تحليل مختلف أبعاد السلوك الوظيفي المتمثلة في الاتجاهات، الإدراك والتعلم، الدافعية، جماعات العمل، الصراعات التنظيمية وسلوك القيادة، حيث اعتمدنا في ذلك على تحليل آراء عينة من عمال مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى.

المحور الأول: الإطار النظري لدور استراتيجيات الموارد البشرية في تعديل السلوك الوظيفي للأفراد:

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي اخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويتمثل الدور الأساسي لإدارة

الموارد البشرية في جذب وتنمية وتحفيز الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر حيوية في كل المؤسسات¹.

أولاً: ماهية ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

1- ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

ارتبط مفهوم الاستراتيجية في الميدان العسكري بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، ويتضح من المفاهيم المتعددة لهذه الكلمة في العلوم الحديثة أنها فن وعلم يختصان بإدارة وتوجيه الوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة².

منذ ظهور هذا المصطلح قدمت له عدة تعاريف من بينها ما يعتبر "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين الاستراتيجية أو استراتيجيات فعالة، هذه الاستراتيجيات تساعد في تكوين أهداف المنظمة ووضع القرارات الاستراتيجية"³، ومن أهم التعاريف أيضاً تعريف فليب كوتلر الذي اعتبر "الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة⁴.

التحول الذي فرضته التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية أدت إلى دمج المفهوم الاستراتيجي مع مفهوم الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، وظهور مفاهيم وتحولات جديدة معاصرة لها قادمها للتحويل من الاتجاه التقليدي إلى اتجاه استراتيجي معاصر، وقد عرف حسن راوية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها " مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، حيث يتضمن هذا المفهوم المشاركة الاستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة، فهي تعبر عن الاتجاه العام لبلوغ الأهداف الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة⁵.

أما الدوري فقد عرفها على أنها "آلية تعطي المنظمة اتجاهها طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية، مضامينها، تطبيقها، ووضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تنبؤية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة⁶. كما يمكن تعريفها على أنها " تلك الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكلة التنظيمية، وتهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، حيث تبرز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الجوانب التالية⁷:

- تعتبر تطبيقات إدارة الموارد البشرية وسائل لربط نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة والتي تساهم في تحقيق الإنتاجية والربحية.
 - تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين.
 - تلعب إدارة الموارد البشرية دور حيوي في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- من التعاريف السابقة يتبين لنا ما يلي:

- إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن الإدارة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث تتسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي.
- تشير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى مجموعة الاستراتيجيات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، وهي التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

2- متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب توفر العديد من المتطلبات لدى المؤسسة التي تساعد على تحقيق التناسق بين استراتيجيات الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:
- إشراك إدارة الموارد البشرية في تصميم وإعداد الخطط الاستراتيجية منذ البداية وعدم الاقتصار على التنفيذ في المراحل الأخيرة فقط، وهذا يتطلب المساهمة الفعالة في صياغة الاستراتيجية، المعرفة التامة بالأهداف الاستراتيجية، معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات⁸.
- تغيير ماهية مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أجل زيادة قدرته على التعامل مع الاختلافات في الأفراد والاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.
- تحميل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم مهاراتها وقدراتها قياسا مع متطلبات الأداء، وكذا تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (قدرات، مهارات، اتجاهات... الخ) و بين الهيكل المتاح والبحث عن المدخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه المهارات والقدرات بما يتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي، وتحديد الأساليب والحوافز الملائمة لتحقيق أقصى عائد من الاستثمار البشري.
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

3- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها المستقبلية داخل المؤسسة تماشيا مع خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:
- إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية هي عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين، والقيام بالوظائف اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة.⁹
- إستراتيجية التوظيف: يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري، وبمجرد التعرف عليها فإن إدارة الموارد البشرية تدخل في عمليات استراتيجية مترابطة لإشباع حاجة المؤسسة من العمالة المطلوبة بالكم والمهارة المناسبين، وتمثل هذه العمليات في إستراتيجية التوظيف والتي تتضمن الاستراتيجيات الفرعية التالية: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
- إستراتيجية التدريب: يعرف التدريب على أنه: "أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات والاتجاهات والسلوك، فهو يعني تغيير ما يعرفه العاملون وتغيير كيفية أداءهم للعمل، إلى جانب تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل وتغيير أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء."¹⁰
وهذا يساهم في تحسين الأداء وخلق توجهات لدى الأفراد تدعم استراتيجية المؤسسة وسياساتها، كما يساهم في تطوير أساليب القيادة وترشيدها¹¹.

- إستراتيجية تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى الصفة النظامية الرسمية التي تعبر عن مكان القوة والضعف في مساهمات الأفراد التي يعطونها للوظائف.

- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: هي استراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية والمعنوية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية للعمل بما يتلاءم مع استراتيجية الأعمال بالمؤسسة.¹²

ثانيا: محددات السلوك الوظيفي للأفراد:

يعتبر دراسة السلوك الإنساني أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات، خاصة في ظل التطورات السريعة التي شهدتها كل من بيئة العمل ووسائله، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أداء الأفراد من خلال دراسة سلوكياتهم وتوجهاتهم.

وبشكل عام فإن سلوك العاملين بالمؤسسات يتميز بالتعقيد حيث تشترك مجموعة من المحددات في تشكيله والتي يمكن تقسيمها إلى:

- محددات فردية لسلوك الأفراد.

- محددات جماعية لسلوك الأفراد

- محددات تنظيمية لسلوك الأفراد.

1- المحددات الفردية لسلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات: وتتمثل في العناصر التالية:

- الاتجاهات: تعتبر الاتجاهات من أقوى محددات السلوك الإرادي للأفراد انطلاقا من فكرة ان أي عمل يكون مسبوقا بنية القيام بسلوك¹³، حيث يعرف على انه " الميل للتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين"¹⁴. كما انه تمثل نظام من المعتقدات والمشاعر الفردية التي تولد الرغبة والميل إلى إنجاز أعمال وأداء مهام ووظائف بخصائص معينة¹⁵.

- الإدراك: أي الطريقة التي يرى بها الفرد العالم الذي يحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة¹⁶.

- التعلم: يتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات، وهكذا يتراكم للإنسان مخزون سلوكي هائل، وهذا المخزون السلوكي يلعب دورا كبيرا في تحديد سلوك الفرد في موقف معين.

- الدافعية: هي "نتاج تلك الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث تحركه نحو الهدف المحدد، سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فهي مسبب اخلي للسلوك تتضمن قيام الفرد بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل"¹⁷

2- المحددات الجماعية لسلوك الأفراد:

نادرا ما نجد شخصا يتخذ من رأيه وتصويراته المحدد الوحيد لسلوكه التنظيمي، ويؤكد الواقع العملي إن اتجاهات الأفراد في الإطار المؤسسي تصنعها المحددات الجماعية بصورة غير مباشرة، ويظهر ذلك جليا في الظواهر السلوكية العامة خاصة منها ما تعلق بجماعات العمل والصراع التنظيمي. ومن بين المحددات الجماعية لسلوك الأفراد نجد جماعات العمل والصراع التنظيمي.

- جماعات العمل: وهي " مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون بجرية ويشاطرون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"¹⁸

- الصراع التنظيمي: وهو تفاعل يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المؤسسات و الذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف، أو تعارف المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف¹⁹.

3- المحددات التنظيمية لسلوك الأفراد:

من بين أهم الموضوعات التي تشكل محددات تنظيميا أساسيا للسلوك التنظيمي وتلقى الاهتمام الكبير من الباحثين نجد موضوع القيادة والإتصال نظرا لتأثيرهما المباشر على كفاءة وفعالية الإدارة.

- القيادة: والتي تمثل "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه, بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية"²⁰.

- الإتصال الإداري: هو يمثل مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات بالإضافة إلى تسهيل العمل الجماعي المشترك، وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها.²¹ وهو ينقسم إلى اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية.

ثالثا: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز وتعديل مختلف محددات السلوك الوظيفي للأفراد:

1- دور استراتيجية الموارد البشرية في تعديل وتوجيه المحددات الفردية للسلوك الوظيفي:

- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز وتعديل الاتجاهات: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنجح في تحقيق التغيير المطلوب للاتجاهات النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال الاعتماد على مجموعة من الطرق ومن أهمها:

- طريقة تغيير الإطار المرجعي: إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتأثر بإطاره المرجعي الذي يضمن المعايير والقيم والمدرجات، وهذا الارتباط الوثيق يؤكد أن تغيير الاتجاه يمر عبر تغيير الإطار المرجعي، وتحقيقا لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر ثقافة التجديد والتطوير وتعزيز القيم والمدرجات الداعمة لمشروع التغيير والتحسين المستمر.²²

- طريقة التغيير القسري في السلوك؛ تلجأ إدارة الموارد البشرية في بعض الحالات إلى إثارة إنتباه بعض العاملين الذين يعبرون عن إتجاهات غير متلائمة مع ثقافة المؤسسة، ودعوتهم إلى ضرورة التفاعل بأسلوب لائق وذلك من خلال انتقاد تصرفاتهم وسياسات وأساليب عملهم التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة، ومن ثم سيضطر هؤلاء العاملين إلى تغيير اتجاهاتهم حتى تتسجم سلوكياتهم مع الوضع الذي تريده المؤسسة.²³

- دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التأثير على إدراك الأفراد: تسعى استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى التأثير في

إدراك الأفراد، وبالتالي توجيه سلوكهم الإنساني بأسلوب الإقناع، وذلك من خلال تشجيعهم على الإلتزام بالأبعاد التنظيمية التالية:²⁴

- التفاني في الأداء: ويعبر عن درجة حرص واستعداد الأفراد لبذل أقصى جهد في السلوك بما يوافق مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها.

- الإتزان النفسي: يمثل درجة تماسك عضو المؤسسة في أفكاره ومشاعره وقناعاته وقدرته الراجحة على التخلص من المعوقات والانحرافات التي يواجهها أثناء عمله في المؤسسة.

- إدراك المسؤولية: يمثل درجة حرص عضو المؤسسة على إتمام واجباته الملقاة على عاتقه.

- العلاقات المتفتحة: تمثل درجة استيعاب عضو المؤسسة لمختلف الآراء والتوجيهات المتداخلة عبر العلاقات التنظيمية للمؤسسة، والتكيف معها دون أن تؤثر في عطائه ومستوى أدائه الحالي أو المحتمل.

- السلوك الخلاق: يعبر عن درجة الفعل الحسن والمبادرة الإبداعية في تصريف الشؤون الفنية والإدارية التنظيمية القائمة بالمؤسسة بما يعزز من أهمية وقيمة المؤسسة لدى الفرد والجماعة.

- ممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية: هناك جملة من القواعد المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتنمية الدافعية لدى العاملين، أهمها:²⁵

- التعرف على الاختلافات بين العاملين: يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أن العاملين ليسوا متماثلين، حيث أن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة وعليه فإن التحفيز الفعال لأي فرد يبنى على الفهم الجيد لها.

- تحقيق التوافق الوظيفي: يجب التأكيد كذلك على أهمية المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، ذلك أن حسن النوايا لدى العاملين ليس كافياً لتحقيق السلوك المنتج خاصة إذا كان العامل يفتقد للقدرة على الأداء الجيد للعمل، ولا شك أن أنشطة الاستقطاب والاختيار الملائمين والتدريب المستمر ستساعد على تحقيق ذلك التوافق.

- المكافأة على الأداء: إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيراً على إنتاجية العمل، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي:

- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة جماعات العمل: إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم، واتجاهها نحو تحقيق أفرادها للرقابة الذاتية تجعل من الضروري على إدارة الموارد البشرية التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بما يساهم في تحويل اهتمامات الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير أساليب التعامل مع الجماعات الموجودة بالتنظيم بالشكل الذي يساعد على السيطرة على تلك الجماعات أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكها ونشاطها الرسمي وغير الرسمي الوجهة المطلوبة، وفي هذا المجال يقترح المختصون جملة من الأساليب الاستراتيجية التي تساهم في إدارة جماعات العمل بفعالية ومنها نذكر:

أ - أسلوب تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات: إن تطوير جماعات العمل في صنع القرارات يكون عادة عن طريق ضمان عقد الاجتماعات البيئية بشكل مستمر، من بين الاجتماعات التي تساهم في تحقيق هذا المتطلب التنظيمي نجد:²⁶
اجتماعات إعطاء المعلومات لأفراد الجماعة، اجتماعات الاستشارة، اجتماعات اتخاذ القرارات الجماعية.

ب - استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي: حتى تحقق إدارة الموارد البشرية متطلبات سلوك الأفراد أو الجماعات من خلال محدد الصراع التنظيمي، يتعين عليها إتباع الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية تصعيد الصراع التنظيمي: عندما يصل الصراع إلى حده الأدنى حيث يسيطر القصور في الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل وحل المشاكل، إلى جانب الإذعان التام من قبل المرؤوسين لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل وغيرها من الخصائص السلبية، يصبح لزاما على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تسعى إلى رفع مستوى الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الآتية: تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والمجموعات، تغيير الهيكل التنظيمي، تصميم نظام للحوافز يشجع على التنافس.

- استراتيجية تجنب الصراع التنظيمي: تضمن استراتيجية تجنب في الأساس التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:²⁷ تجاهل الصراع، الانسحاب من الموقف.

3- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تغيير المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي:

- دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ترقية الممارسات القيادية بالمؤسسة: إن مشاركة الموارد البشرية في تدعيم عمل القيادة الإدارية الناجحة يتطلب الالتزام بعدد من المتطلبات أهمها ما يلي:

- تعزيز القدرات والمهارات القيادية في المؤسسة: وذلك من خلال استقطاب القدرات والمهارات المتميزة التي تتوفر لديها قدرة التأثير على الآخرين، إلى جانب العمل على تعزيز القدرات القيادية من خلال توفير نظم وسياسات التحفيز المبتكرة التي تساعد على تطوير المهارات القيادية.

- استثمار الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة؛ ويعتمد ذلك على منظومة التدريب والتطوير التي تعزز لدى الأفراد الرغبة في التعلم، حيث تدعو هذه التوجيهات نحو التعلم إلى تحويل التدريب والتطوير الإداري صوب ثقافة التعلم والتطوير الذاتي والتحسين المستمر، ولعل هذا التوجه سيغير من دور المديرين من التزامهم بالتنسيق والإشراف إلى التزامهم بالتأهيل، الذي يتطلب مجموعة مختلفة من القابليات الإدارية ونقل السلطة التي تعتمد على الدور والمكانة إلى القدرة على مساعدة الآخرين.²⁸

- ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بالمؤسسة: القيادة التحويلية هي ذلك النموذج القيادي الذي يوفر رؤيا أفضل للمؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى تجسيد الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية المؤسسة، حيث يمكن أن يخلق التناسق فيما بين أهمية المؤسسة والعاملين فيها بشكل يسمح بتحقيق أهداف الجميع معا، كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز العاملين ودعم رغبتهم في التعلم نظرا لكونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل .

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاتصال الإداري الفعال: إذا كان الاتصال الإداري القلب النابض في جسم العملية الإدارية الذي يضم وظائفها، فإن الإدارة الجيدة والإشراف الفعال على العاملين يعتمد اعتمادا مباشرا على كيفية إجراء الاتصالات ومدى مهارة الإداري في اختيار أكثر الأساليب فعالية.

المحور الأول: الدراسة الميدانية لدور استراتيجيات الموارد البشرية في تعديل السلوك الوظيفي للأفراد:

أولا: منهجية الدراسة وأدواتها

يعد توضيح المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أول مرحلة للباحث في دراسته التطبيقية، يسعى من خلالها إلى اكتساب فكرة شاملة وموسعة عن البحث الميداني، وكذا التمكن من التصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان)، القدرة على التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة والعينة، التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة وقدرتهم على تقديم إجابات عنها.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل قياس مدى فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه وتعزيز السلوك الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى، والبالغ عددهم 250 عامل، قد تم سحب عينة تتكون من 75 موظف، تتوزع حسب متغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والعمر.

2- أدوات الدراسة:

من أجل قياس دور استراتيجية الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي فقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع آراء واتجاهات الموظفين ومدى استجابتهم لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والذي تضمن ثلاثة أجزاء: الأول يتعلق بالبيانات العامة، والثاني يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة ومدى إدراك الموظفين لها ولمختلف أبعادها، ويحتوي 17 فقرة، أما الجزء الثالث فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في السلوك الوظيفي لدى عمال المؤسسة، ويتضمن 17 فقرة تتوزع على ثلاث أبعاد أساسية متمثلة في المحددات الفردية، المحددات الجماعية والمحددات التنظيمية .

كما عمدنا إلى قياس ثبات الاستبيان عن طريق استخدام معامل ألفا كرومباخ، والذي وصلت قيمته إلى 0.934، وهي قيمة عالية تدل على مدى ثبات عبارات الاستبيان ووضوحها، كما قمنا باختبار الصدق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معاملات الارتباط بين العبارة والمحور لسبيرمان، وكانت كلها معنوية.

ثانيا: تحليل النتائج:

بعد توزيع الاستمارات على العينة العشوائية وجمعها وتبويبها، حصلنا على النتائج الموضحة فيما يلي:

1- نتائج وصف عينة الدراسة:

الجدول 1: وصف عينة الدراسة

| المتغير | الخاصية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 51 | 68 |
| | أنثى | 24 | 32 |
| العمر | أقل من 30 سنة | 22 | 29.3 |
| | من 30 إلى 50 سنة | 35 | 46.7 |
| | من 51 سنة فما فوق | 18 | 24 |
| المؤهل العلمي | متوسط | 05 | 6.67 |
| | ثانوي | 19 | 25.33 |
| | جامعي | 51 | 68 |
| الرتبة الوظيفية | عون تنفيذ | 13 | 17.3 |
| | عون تأهيل | 25 | 33.3 |
| | إطار | 37 | 49.3 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر كل من الجدول أن نسبة الذكور تتجاوز نسبة الإناث إلى حد كبير، حيث بلغ عدد الذكور من العينة المأخوذة من الموظفين المعنيين بالدراسة نسبة مئوية قدرها 68 %، في حين بلغ عدد الإناث نسبة مئوية قدرها 32% فقط، وذلك بسبب أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة التي شملتهم الدراسة هم من الذكور بالإضافة إلى أنها مؤسسة ذات طابع صناعي تعتمد بنسبة كثيرة على فئة الذكور .

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 سنة و 50 سنة بنسبة 46.7%، بينما في المركز الثاني تقع الفئة العمية التي يقل سنها عن 30 سنة حيث بلغ عددها 22 بنسبة 29,3%، أما الفئة العمية الأكثر من 50 سنة فقد بلغ عددها 18 بنسبة 24%.

أما فيما يخص التوزيع حسب المؤهل العلمي يظهر ما نسبته 68% من أفراد عينة الدراسة يتوفرون على مستوى تعليمي جامعي وفي المرتبة الثانية يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى تعليم ثانوي بنسبة 25.33 %، أما في المرتبة الثالثة نجد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليم متوسط بنسبة 6.67 %.

كما يظهر التوزيع حسب متغير الرتبة الوظيفية أن ما نسبته 49,3% من الإطارات(نصف عدد العينة) شملتهم الدراسة بالمقارنة بنسبة 17.3 % من أعوان التنفيذ و 33.3 % من أعوان التأهيل ، وهذا راجع للطابع الذي يكتسيه الموضوع من خلال إبراز الدور والأهمية الكبيرة التي يتكفل بها إطارات المؤسسة القائمين على تسيير الموارد البشرية المنطوية تحت سلطتهم ومدى مساهمتهم في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تساعد على توجيه سلوكيات الأفراد.

2- نتائج تحليل إجابات المحور الأول:

الجدول 2: نتائج إجابات المحور الأول

| الرقم | البعد | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|--|--------------|-----------------|-------------------|
| 1 | العبارات الخاصة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 04 | 4.31 | 0.418 |
| 2 | العبارات الخاصة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 04 | 4.20 | 0.425 |
| 3 | العبارات الخاصة باستراتيجية تدريب الموارد البشرية | 03 | 4.11 | 0.573 |
| 4 | العبارات الخاصة باستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | 03 | 4.20 | 0.507 |
| 5 | العبارات الخاصة باستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | 03 | 4.21 | 0.433 |
| نتيجة المتغير المستقل | | | | 0.502 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والذي يقيس مدى إدراكهم لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجميع فقراته، سجلت نتيجة 4,20 كمتوسط حسابي، أي ان إدراكهم لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة قوي نسبيا، وقد كانت قيمة جميع أبعاده الخمسة متقاربة حيث تراوحت بين 4.11 لاستراتيجية التدريب واعلى قيمة للبعد الأول المتعلق بادراك التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي حصلت على 4.31، وهذا يثبت قوة ادراك موظفي المؤسسة لاستراتيجية الموارد البشرية بما فيها التخطيط والتدريب والتقييم والتحفيز.

3- نتائج تحليل إجابات المحور الثاني:

الجدول 3: نتائج إجابات المحور الثاني

| الرقم | البعد | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|---|--------------|-----------------|-------------------|
| 1 | العبارات الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الاتجاهات) | 03 | 4.56 | 0.526 |
| 2 | العبارات الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الإدراك والتعلم) | 3 | 4.49 | 0.685 |
| 3 | العبارات الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الدافعية) | 03 | 4.44 | 0.641 |
| 4 | العبارات الخاصة بالمحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد(جماعات العمل) | 02 | 4.53 | 0.502 |
| 5 | العبارات الخاصة بالمحددات الجماعية للسلوك الوظيفي (الصراعات التنظيمية) | 02 | 4.37 | 0.631 |
| 6 | العبارات الخاصة بالمحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد (القيادة) | 02 | 4.38 | 0.634 |
| 7 | العبارات الخاصة بالمحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد (الاتصال الإداري) | 02 | 4.42 | 0.618 |
| نتيجة المتغير التابع | | | | 0.612 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

أثر إدراك ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسات -دراسة عينة من موظفي مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى -
ط. د. تمام بلقاسم، د. قلمش عبد الله

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والذي يقيس السلوك الوظيفي بجميع أبعاده، وردت بقيمة 4,20 كمتوسط حسابي، أي ان سلوك الأفراد داخل المؤسسة قوي نسبياً، وقد كانت قيمة جميع أبعاده الخمسة قوية حيث تراوحت بين 4.37 كأدنى قيمة للبعد الخامس والذي يقيس قوة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، وأعلى قيمة للبعد الأول المتعلق بقياس اتجاهات الأفراد وميولاتهم اتجاه المؤسسة وأهدافها، وهذه النتائج تعكس قوة السلوك الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة بما فيها الاتجاهات وإدارة الصراعات التنظيمية، القيادة، الاتصال الإداري.

ثالثاً: تحليل الانحدار واختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الأولى: تتمثل الفرضية فيما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على السلوك الوظيفي داخل مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى.
وقد كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول 4: نتائج اختبار الفرضية الأولى

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|----------|----------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار | 2,625 | 1 | 2,625 | 15,336 | ,000 ^b |
| الخطأ | 12,495 | 73 | ,171 | | |
| المجموع | 15,120 | 74 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات *spss*

يتبين من الجدول أعلاه بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على السلوك الوظيفي داخل مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى، عند مستوى المعنوية 0,000، وهي أقل من 0.05 وهذا يشير إلى معنوية النتائج للعلاقة بين المتغيرين.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة تأثيرية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والسلوك الوظيفي داخل مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، وبما أنه توجد علاقة بينهما فيمكننا قياس قوة تلك العلاقة وتقدير نموذجها على النحو الآتي:

الجدول 5: تقدير نموذج الدراسة

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R-DEUX | معامل التحديد المصحح R-DEUX AJUSTE | الخطأ المعياري في التقدير |
|----------------------------|------------------|----------------------|------------------------------------|---------------------------|
| استراتيجية الموارد البشرية | ,417 | ,174 | ,162 | ,41372 |

| النموذج | B | الانحراف المعياري | Bêta | T | sig |
|----------------------------|-------|-------------------|------|-------|------|
| الثابت | 3,095 | ,418 | | 7,410 | ,000 |
| استراتيجية الموارد البشرية | ,375 | ,096 | ,417 | 3,916 | ,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات *spss*

أثر إدراك ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسات -دراسة عينة من موظفي مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى - ط د. تمام بلقاسم، د. قلمش عبد الله

حيث نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط بلغ قيمة 0.417، ومعامل التحديد بلغ قيمة 0.174 وهي قيمة ضعيفة، وتدل على ان 17% فقط من التغيير في السلوك الوظيفي لدى الموظفين سببه التغيير المعتمد في استراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة، بينما باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى خارج النموذج، ويرجع ذلك التأثير إلى ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر على معظم العوامل ومحددات السلوك الوظيفي داخل المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بسياسة التقييم والتوظيف والتنمية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية: تتمثل الفرضيات فيما يلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد السلوك الوظيفي داخل مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى.

الجدول 6: اختبار العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وأبعاد السلوك الوظيفي

| البعد | معامل التحديد R-DEUX | قيمة f | SIG |
|--------------------|----------------------|--------|------|
| الاتجاهات | ,262 | 25,960 | ,000 |
| الإدراك والتعلم | ,247 | 23,993 | ,000 |
| الدافعية | ,253 | 24,736 | ,000 |
| جماعات العمل | ,169 | 14,813 | ,000 |
| الصراعات التنظيمية | ,206 | 18,973 | ,000 |
| القيادة | ,274 | 27,492 | ,000 |
| الاتصال الإداري | ,165 | 14,386 | ,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن علاقة المتغير المستقل المتمثل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعاد السلوك التنظيمي هي علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على ان مستوى ادراك استراتيجية الموارد البشرية من طرف الموظفين أثر ذو دلالة إحصائية على سلوكهم الوظيفي، إلا ان ذلك التأثير ضعيف حيث بلغت اعلى قيمة 27.4% عند البعد الرابع المتمثل في القيادة، ما يدل على ان استراتيجية الموارد البشرية تؤثر بشكل اكبر على سلوك القيادة لدى الموظفين من تأثيرها على بقية أبعاد السلوك الوظيفي، بينما تأثيرها يكون اضعف على الاتصال الإداري بنسبة 16.5% فقط.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على السلوك الوظيفي للأفراد تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وقد كانت نتائج الاختبار متمثلة في الجدول الآتي:

الجدول 7: نتائج اختبار الفرضية الثانية

| المتغير | قيمة f | SIG |
|-----------------|--------|------|
| الجنس | 0,154 | ,696 |
| العمر | 1,529 | ,224 |
| المؤهل العلمي | 2,404 | ,098 |
| الرتبة الوظيفية | 0,928 | ,400 |
| الخبرة المهنية | 0,913 | ,406 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات *spss*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 بالنسبة للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى هذه المتغيرات المذكورة.

يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي من خلال دورها الإيجابي في تعديل اتجاهات الأفراد، وذلك لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي من خلال دورها الإيجابي في تعديل الإدراك والتعلم للأفراد.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي من خلال دورها الإيجابي في تعديل الدافعية للأفراد.
- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد من خلال دورها الإيجابي في تعديل السلوك الوظيفي لجماعات العمل.
- تحقق الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد من خلال دورها الإيجابي في الحد من الصراعات التنظيمية.
- تحقق الفرضية الفرعية السادسة للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد من خلال دورها الإيجابي في تعزيز سلوكيات القيادة.
- تحقق الفرضية الفرعية السابعة للدراسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد من خلال دورها الإيجابي في تعزيز الاتصال الإداري.
- عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات استراتيجية الموارد البشرية على السلوك الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية.

الخاتمة:

بناء على نتائج هذه الدراسة التي تناولنا من خلالها تحليل وقياس العلاقة بين مدى إدراك الأفراد لممارسات استراتيجية الموارد البشرية والسلوك الوظيفي لهم، فقد أثبتنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، رغم ضعفها إلا أنها تدل على أن السلوك الوظيفي للفرد يتأثر بنوعية ومستوى إدراكه لممارسات استراتيجية الموارد البشرية، وذلك من خلال عدة أبعاد، ويمكن تقديم نتائجها على النحو الآتي:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعديل الإدراك والتعلم للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعديل الدافعية للأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعديل السلوك الوظيفي لجماعات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية والحد من الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعزيز سلوكيات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة .
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الموارد البشرية وتعزيز الاتصال الإداري بالمؤسسة محل الدراسة .
- وتدل النتائج المتوصل اليها على انه كلما كانت استراتيجية الموارد البشرية المتبعة من طرف المؤسسة واضحة ومستوعبة من طرف الأفراد، كلما كانت ذات تأثير قوي على سلوكهم الوظيفي وساهمت في تعديل وتوجيه ذلك السلوك بشكل إيجابي لصالح المؤسسة وأهدافها وسياساتها، وعليه يمكن طرح التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعمل على تطويرها للمساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ضرورة توضيح وشرح استراتيجيات وخطط المؤسسة وكل عمليات التغيير التي تتبناها وجعلها واضحة الأهداف، حتى يكون تأثيرها ودورها إيجابيا في تعديل وتحسين سلوك الأفراد.

الهوامش:

- ¹- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحيات ، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 18.
- ²- كاظم نزار الزكابي، الإدارة الاستراتيجية - العولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص22.
- ³ - Michael porter , choix stratégique et concurrence « , économica, paris, 1964.p44.
- ⁴- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر ، 2002، ص64.
- ⁵- محمد سمي احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص25.
- ⁶- زكرياء مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الدار البيزوري للنشر والتوزيع، ص44، 2005.
- ⁷-أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمحل للتغيير في السلوك التنظيمي، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، علوم تسيير، جامعة الشلف، ص 28.
- ⁸- سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، 2017، مجلد13، العدد1، ص309.
- ⁹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 67.
- ¹⁰- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 332.
- ¹¹- الطاهر احمد محمد علي، نسين موسى احمد محمد، أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة: دراسة محافظة العاصمة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد17، العدد 25، ص484.
- ¹² -Rebert kreitner , Angelo kincki « organizational ehavior » Edition Richard Irwin Boston U.S.A, 1992.
- ¹³ - Edmud Thompson, Individual entrepreneurial Intent : Construct clarification, Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, v.33, p679.
- ¹⁴- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف المصرية، مصر، 2007.
- ¹⁵- عبد الله قلمش، تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد16، 2016، ص08.
- ¹⁶- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- ¹⁷ - Paul hersey & keneth Blanchard «Management of rganization al behavior » fifth edition Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall , 1988.
- ¹⁸ - Rebert kreitner , Angelo kincki,op cit.
- ¹⁹- محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات، تراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص446.

أثر إدراك ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسات -دراسة عينة من موظفي مؤسسة سويدي كايل بعين الدفلى -
ط د. تمام بلقاسم، د. قلش عبد الله

- ²⁰- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ،مصر،2005، ص 226.
- ²¹-Francois Bonen et Bruno Henriet.«DRH...c'est Dé Déjà» édition organisation.paris.1998.p15
- ²² - سيد أحمد أبو العيص، دراسات في السلوك التنظيمي ،تعديل الإنجازات وتعزيز القيم الإيجابية، دراسة ميدانية لعمال المستشفيات السورية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة حلب، العدد 08، سوريا، 2005 ص33.
- ²³ - حامد محمد كامل، إدارة السلوك التنظيمي، الشركة المصرية العالمية للنشر لوئحان، مصر، 2009، ص 153.
- ²⁴ - فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي-دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في ميدان الكرك، مجلة العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2 ص394.
- ²⁵ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، 2010، ص260.
- ²⁶ - حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، لبنان، 1981، ص217.
- ²⁷ - أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 19، الجامعة المستنصرية، 2008، ص 85.
- ²⁸ - مؤيد لساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.