

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التنظيم الجزائري

– دراسة ميدانية بتنظيم سونغاز باتنة

د/ قارح سماح – جامعة باتنة 1

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنظيم سونغاز، انطلاقا من الأهمية البالغة للمورد البشري، باعتباره رأس مال يستثمر فيه، وتبني المدخل الاستراتيجي في تسير التنظيم من خلال رسالة المؤسسة بالتخطيط القصير والطويل المدى لإدارة شؤون مواردها من تخطيط واستقطاب وتدريب .. الخ وقد توصلت الدراسة إلى:

-تحقق الفرضية الأولى التي تنص على تبني استراتيجية لتوفير احتياجات التنظيم: تخطيط، استقطاب، واختيار من الموارد البشرية في تنظيم سونغاز.

-تحقق الفرضية الثانية التي تنص على تبني استراتيجية للتدريب في تنظيم سونغاز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية – استراتيجية إدارة الموارد البشرية- التخطيط- الاستقطاب- الاختيار- التدريب.

Summary:

This study aims to know the strategy of human resources management, adopted in Sonalgaz organization; starting from the great importance of human resource as a capital invested in it, on the one hand, and by adopting the strategic approach in organization management, through its mission, via short and long term planning to manage its resources; from planning, attracting, training...etc in the other hand.

The study concluded:

-The achievement of the first hypothesis; which states“ the adoption of a strategy to provide the needs of the organization”; (planning, attraction, and selection of human resources in Sonalgaz organization.)

-The achievement of the second hypothesis, which provides for the adoption of a training strategy in Sonalgaz organization;

key words: Human Resource Management-Human Resource Management Strategy- Planning-attraction- Selection- Training.

مقدمة

شهد القرن العشرين انتشاراً كبيراً للتنظيمات بمختلف أنواعها، ونموً واسع النطاق لها، حيث أصبحت ميزة العصر الحديث لما تمتاز به من سرعة التحول والتغيير في بيئة الأعمال، وإدراك مسؤوليتها أمام كل المخاطر والتحديات المعاصرة التي قد تواجهها، وذلك نتيجة تزايد حدة المنافسة بسبب الابتكارات والتطورات التكنولوجية الحاصلة، وحفاظاً على وجودها في المستقبل وبلوغ رسالتها وتحقيق أهدافها والاستثمار في مواردها، يتطلب منها امتلاك الأفراد ذوي المهارات والخبرات والعمل على التطوير المستمر لهذه القدرات، بالإضافة إلى تبني أفكار ورؤى حديثة تواكب موجة التحديث والتطوير الذي تشهده معظم دول العالم.

ففي ظل كل هذه التحولات أضحت من الضروري على مختلف التنظيمات التحول من مرحلة التفكير التخطيطي المحكم بأطر فكرية ذات البعد الواحد إلى التفكير المؤسس على المعرفة العلمية، والذي يتمثل في المدخل الإستراتيجي المتجه نحو المستقبل بأبعاده القريبة والمتوسطة والبعيدة، والذي يركز على دراسة وتحليل كل أنشطة ومكونات التنظيم المادية والبشرية والمالية، وربطها بغايات وأهداف إستراتيجيات المنظمة العامة.

فالمدخل الإستراتيجي يركز على تحليل وتخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للتنظيم حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأوضاع السوقية للتنظيمات، وتحسين نتائج أعمالها.

أولا: الإشكالية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على أفراد وتوظيفهم في مناصب خاصة بهم وفق شروطها (الوظيفة) وقدراتهم (مؤهلات الموارد البشرية)، وتهدف أيضا إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل داخل التنظيم وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، كما تسعى كذلك إلى تشكيل بنية ورصيد من المهارات البشرية التي يحتاجها التنظيم في الحاضر والمستقبل، وهذا لن يكون إلا من خلال خطة إستراتيجية متكاملة وطويلة المدى لإدارة موارده، مدعومة برؤية واضحة تعكس الخطوط العريضة التي تتقيد بها لتحقيق التوافق بين ما يحتاجه التنظيم وما يملك من المخزون البشري، والتعرف على أسباب النقص وعدم التوازن الموجود. وتعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء ضمن إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة.

ونتيجة لما شهدته البيئة العالمية من تغيّرات وتطورات من جراء التقدم التكنولوجي والمعرفي، وارتفاع حدة المنافسة سعت دول العالم إلى تبني إستراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري وذلك لتحقيق التقدم والتطور وتحقيق مكانة للتنظيمات في السوق العالمية، والسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية. ويعد التنظيم الجزائري من التنظيمات التي أدركت أهمية المورد البشري، وحاولت الاعتراف به خاصة بعد الاستقلال من خلال مخططاتها التنموية، ونمط التسيير-الذاتي والاشتراكي- الذي يهدف إلى منح حق مشاركة الأفراد في التسيير، إلا أنّ حادثة هذه التجارب في مجتمعنا والخصوصية التاريخية للبنية الاجتماعية والتنظيمية -الاحتلال الفرنسي- جعل التنظيم لا يوفّق في الحصول على موارد بشرية مؤهّلة ومدربّة، لاسيما على المستويات القيادية والإدارية، إضافة إلى عمليات التغيير السريعة والمستمرة في أنماط

التسيير -إعادة الهيكلة، الاستقلالية والخصوصية - مما ساهم في إضعاف كامل الأنساق التنظيمية بما فيها إدارة الموارد البشرية.

لذلك سعت الجزائر بعد دخولها إلى اقتصاد السوق إلى تحقيق ميزة تنافسية وجودة شاملة. وقد أدركت وفق هذه المعطيات العالمية أهمية المدخل الإستراتيجي لتحقيق ذلك، والاهتمام بمورد بشري ذي مستوى معرفي وفني متميز وذلك من خلال وضع إستراتيجيات ومختصين متمكنين لتبني هذا الاتجاه.

وانطلاقا مما سبق سنحاول معرفة ما إذا كان التنظيم الجزائري (سونلغاز-باتنة-) يتبنى إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية، وعلى ماذا تعتمد من خلال طرح التساؤل التالي : هل يتبنى تنظيم -سونلغاز- إستراتيجية خاصة لإدارة الموارد البشرية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

يتبنى تنظيم -سونلغاز- إستراتيجية خاصة لإدارة الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية

1- يتبنى تنظيم سونلغاز -باتنة- إستراتيجية لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

2- يتبنى تنظيم سونلغاز -باتنة- إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية.

ثالثا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الإستراتيجية :

اشتقت كلمة الإستراتيجية *stratégie* من الكلمة اليونانية *استراتيجوس* *strateos*، وهي تعني فن القيادة، وإتقان فنون الحرب وإدارة المعارك⁽¹⁾.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي و

العشرين)، ط1 (القااهرة: مجموعة النيل العربية، 1999) ص 17.

فأصل كلمة الإستراتيجية يعود إلى التعبير العسكري، ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة.

وتعرّف الإستراتيجية بأنها: "خط وأشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق لرسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التنافسية التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات جودة عالية"⁽¹⁾. كما تعرّف أيضا بأنها: "إطار عمل يوجه الخيارات أو البدائل التي تحدد طبيعة مسار تحقيق الهدف"⁽²⁾.

ويعرفها بعض الدارسين بأنها: "الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وذلك بتحديد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وفي نفس الوقت تحديد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص"⁽³⁾.

ووفقا لما سبق، فإن مفهومنا الإجرائي للإستراتيجية يتمثل في اعتبارها خطأ وطرقاً توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على الأساليب والقدرات والموارد المتاحة داخل التنظيم وفي ظل البيئة الخارجية.

2- مفهوم المورد البشري

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في التنظيم رؤساء ومرؤوسين بمختلف نشاطاته إنتاجي خدماتي، والذين تم استقطابهم واختيارهم

1 - علاء أبو عامر، العلاقات الدولية (الظاهرة والعلم، الدبلوماسية والإستراتيجية)، ط1 (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004) ص 183.

2 - عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، ط1 (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007) ص 249.

3 - سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، (مصر: دار الكتب المصرية، 2009) ص 5.

وتعيينهم في مستويات تنظيمية متعددة، وذلك حسب ما يمتازون به من معارف وقدرات ومهارات واستعدادات تجعلهم قادرين على أداء عملهم.

3 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الموارد البشرية (الأفراد) المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب. فهو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للتنظيم، وتحديد احتياجات التنظيم من الموارد البشرية للفترة القادمة (العدد والمواصفات).

4- مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو: "عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف"⁽¹⁾، ومنه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وجذب وتحديد المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة داخل التنظيم.

5- مفهوم اختيار الموارد البشرية:

عملية الاختيار من العناصر المهمة في خطة إدارة الموارد البشرية، ويتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح من المتقدمين المرشحين والمؤهلين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء المهام التي تتطلبها الوظيفة⁽²⁾.

1- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007) ص 91.

2- غربي علي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والتوزيع، 2002)، ص 96.

وهو انتقاء أفضل المترشحين لأداء مهام معينة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

6- مفهوم تدريب الموارد البشرية :

يعرّف التدريب على أنه: "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة"⁽¹⁾.

ويمكن تعريف التدريب أيضا أنه عبارة عن: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة"⁽²⁾.

ومنه فالتعريف الإجرائي للتدريب هو: عملية منظمة وموجهة ومستمرة تهدف إلى تزويد موظفي سونلغاز بمجموعة من المعلومات والمهارات لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية وتعديل سلوكهم، باستخدام مجموعة من الأساليب، ويتم ذلك داخل مكان العمل أو خارجه من أجل الوصول إلى أهداف تنظيم سونلغاز.

7- مفهوم ادارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسات. فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسات

1 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006) ص 118

2 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2 (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، دت) ص 161.

الإستراتيجية¹. فهذه الإدارة تعمل على استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية و بالتالي توفر المؤسسة العاملة المستقرة والمنتجة².

وتعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العنصر البشري وفق: "النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"³.

وتختص إدارة الموارد البشرية: "في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"⁴.

أي أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط بها من واجبات ووظائف.

¹Bernard Martory, Daniel Grazet "**Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**"(Dunad,Paris, 4éme Edition ,2004), p : 238

²2Petit Et Autres, "**Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** " (Québec, Edition Gaétan Marin , ,2000),p :07.

³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، (الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004) ص12

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (مصر، دار الجامعة

الجديدة للنشر، 2002) ص16

8- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة قصيرة أو طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج، وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، ومستقبلها الوظيفي.

وهي بعبارة أخرى خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها.

رابعا: الإطار النظري

1- أسس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في ظل التغيرات التي تشهدها التنظيمات اليوم، كان من الضروري وجود روابط واضحة ومباشرة بين إستراتيجية العمل، وأي وظائف إدارية تُبنى في ظل سياق إستراتيجية التنظيم، وهذا التكامل مهم لتنمية المقدرَة الإستراتيجية للربط بين الأصول المادية والمعنوية، والاستخدام المناسب لها. غير أن المقدرَة الإستراتيجية معقدة وقد لا تحتاج إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأنى والأهداف ممكنة التحقيق، بل تتطلب كذلك وجود بؤرة تركيز للعمل، كما تتضمن صفات وسمات عند مختلف المستويات التنظيمية،

وهذا لن يكون إلا من خلال المدخل الإستراتيجي الذي يعتمد في إدارة الموارد البشرية على الأسس التالية¹:

- 1-1- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات، وتهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.
- 1-2- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطا وثيقا، ومن ثم تستثمر الإدارة الإستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتتضمن الفرص المتاحة في المناخ، وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ المواتية.
- 1-3- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظفها لتعظيم فرص التنظيمات في تحقيق إنجاز أعلى، وتميز وتفوق على المنافسين.
- 1-4- تنطلق الإدارة الإستراتيجية من بناء إستراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة، ويضم ذلك البناء (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية).
- 1-5- يمثل الهيكل التنظيمي إطارا مرنا لتنسيق الأطراف الفاعلة في التنظيم.
- 1-6- تحليل القيمة هو أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- 1-7- تعتبر المنافسة عنصرا جوهريا في إطار الفكر الإستراتيجي.

2 هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم

¹- على السلمي، إدارة الموارد البشرية-منظور إستراتيجي- (القاهرة: دار غريب للنشر

والتوزيع، 2008)ص-ص 263-264

تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها ما يلي¹:

- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها. فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.

- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفر تعليما وتدريبيا مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، وارتفاع كفاءة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، مما حقق رضا لدى زبائنها وعملائها، والظفر بحصة سوقية أكبر للمؤسسة، فضلا عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

¹ - محمود حسين عيسى، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة"

ورد في موقع الانترنت <http://www.alukah.net/articles>

فحص في 2014/03/20 على الساعة 22.00

3- الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

- يمكننا حصر الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المؤسسة، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتطوير نظم التعامل مع التقنيات الحديثة، ومتابعة الأداء وتقييمه بحسب النتائج المحققة.
 - لا بد أن تشمل الإستراتيجية المعدة من طرف إدارة الموارد البشرية على رؤية واضحة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المادي والمعنوي لهذا المورد، فضلا عن تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة تمكنه من استخراج ابتكاراته وإبداعاته.
 - على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها في المستقبل، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، القانونية... الخ.
 - يجب ألا تعتبر المؤسسة ما ينفق على إدارة الموارد البشرية على أنه تكلفة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عوائد مادية وغير مادية.
 - على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها مسايرة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتطورها.

- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.

4- تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن بناء أي إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إنما يعتمد في الأساس على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذ لا تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال دراسة واضحة وشاملة لنقاط قوتها وضعفها من جهة، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من جهة أخرى، وعليه فإن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل سنحاول استعراضها بشكل موجز فيما يلي:

- الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية.
- الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية.
- تطوير إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب.....)
- تقييم مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

خامسا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بتنظيم "سونلغاز" وهي من أكبر التنظيمات الاقتصادية في الجزائر، وقد لعبت دورا تاريخيا في ميدان إنتاج الطاقة. إذ تمتد سنوات عطائها لأكثر من 65 سنة خدمة عمومية، مرت خلالها بعدة مراحل تاريخية ساهمت في إيجادها سواء قبل أو بعد الاستقلال.

مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق - باتنة - وهي التنظيم محل دراستنا الميدانية، والتي انبثقت على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - بموجب القانون 01 / 02 الصادر بتاريخ 2002/04/05

المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات. وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة والقرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية، وآخرها تخصيص رمز جديد لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) المدون على الوكالات التجارية، وسيارات الشركة والوثائق المختلفة، وهذا على غرار كل تنظيمات وفروع مجمع "سونلغاز"، وذلك لتأكيد الطبيعة القانونية والاجتماعية للتنظيم الجديد.

ويضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز - مديرية التوزيع للشرق باتنة - كلا من الإدارة العامة وأقسام مديرية التوزيع.

2. المجال الزمني:

لقد تمت الزيارة الميدانية والاستطلاعية للتنظيم في بداية جانفي 2014 أين تم من خلالها التعرف على ميدان الدراسة والاطلاع على بعض الخصائص المتعلقة بالموضوع، ومقابلة رئيس مصلحة المستخدمين للإمام بنظام سير التنظيم، وعدد الموظفين، ومعرفة الهيكل التنظيمي، وضبط الاستمارة وتجريبها، ثم العودة في نهاية جانفي لتطبيق الاستمارة مع الموظفين.

3. المجال البشري:

يتوزع المجال البشري لمؤسسة سونلغاز على 750 مورداً، ويتوزعون على النحو الآتي:

الجدول رقم 01 يوضح عدد الموظفين

النسبة	العدد	فئات
18.4	138	الإطارات
47.2	354	أعوان التحكم
34.4	258	المنفذون
100	750	المجموع

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة :

يعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"⁽¹⁾. ويقرر المختصون أن مناهج البحث الاجتماعي هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن مثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف مشكلات الباحث وباختلاف الأهداف العامة والفرعية التي يستهدف الباحث تحقيقها، ومن العسير المفاضلة بين طريقة وأخرى إلا بعد تحديد كافة الظروف الملائمة لتطبيق كل طريقة منها⁽²⁾.

ودرستنا المتمثلة في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، اقتضت معالجة وتشخيص مؤشرات الدراسة باستعمال المنهج الوصفي الذي: "يقوم على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها"⁽³⁾.

وعليه فإن الهدف من استعمال هذا المنهج هو الوصف الظاهر لموضوع الدراسة، وتسلط الضوء عليها وعلى مختلف جوانبها، وكونه يسمح لنا بجمع المعطيات الأمبريقية لمجتمع البحث من أجل التفسير والتحليل العلمي المنطقي.

¹ - رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3 (قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008) ص 176.

² - محمد علي محمد، عليا شكري، قراءات في علم اجتماع النظرية والمنهج، (مصر: دار النشر، 1985) ص 138.

³ - خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (الجزائر: دار الجسور للنشر والتوزيع، 2008) ص 44.

سابعا: الأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة :

تعتبر الأدوات المنهجية من الوسائل الضرورية التي يعتمد عليها الباحث ليتمكن من خلالها من الوصول إلى نتائج مرضية، ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس تطلب الأمر الاستعانة بأكثر من أداة منهجية كالآتي :

1- المقابلة: تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها استخداما وشيوعا نظرا لميزاتها المتعددة ومرورتها، وهي طريقة لجمع البيانات قريبة الشبه بالاستبيان مع بعض الاختلاف في بعض الجوانب، مثل خاصية التفاعل الذي يتحقق بين الباحث والمبحوث. ولهذا فان الباحث قد لا يعتمد على طريقة السؤال ولكن يستدل على ما يريده من بيانات من الحركات والإشارات وما يحيط به من مجمل المواقف كإنفعالات المبحوث، بجانب الملاحظات الشخصية المباشرة التي يسجلها الباحث⁽¹⁾.

وعليه، فقد قمنا باستخدام المقابلة نصف موجهة مع رئيس مصلحة المستخدمين لمعرفة كل ما يتصل بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد دليل مقابلة تضم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تمت الاستفادة منها في تحليل نتائج البحث من خلال تدعيم إجابات مجتمع الدراسة.

2- الاستمارة: وهي وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين. وهي كذلك مجموعة من الأسئلة المصاغة بشكل جيد ومفهوم بهدف جمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويتم طرحها وتوزيعها على أشخاص معينين للحصول على الأجوبة.

¹ - عبد الهادي أحمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم، المدخل إلى مناهج وتصميم البحوث

الاجتماعية، (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 2002) ص 275.

وتصاغ الاستمارة وفق شروط يجب على الباحث مراعاتها من تسلسل الأسئلة وتدرجها، وأن تكون هذه الأسئلة ذات علاقة بموضوع البحث وأن تكون واضحة في متناول المبحوثين وألفاظها سهلة وبسيطة⁽¹⁾.

وقد اشتملت الاستمارة على 28 سؤالاً، موزعة على ثلاثة محاور على

الشكل التالي:

المحور الأول: بيانات شخصية توضح خصائص مجتمع البحث. ويضم الأسئلة من 01 إلى 07.

المحور الثاني: بيانات خاصة بإستراتيجية تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية، ويضم الأسئلة من 08 إلى 17.

المحور الثالث: بيانات خاصة بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية، ويضم الأسئلة من 18 إلى 28.

4- الوثائق والسجلات: بالإضافة إلى الأدوات السابقة الذكر فقد تمت

الاستعانة بالوثائق والسجلات التي تعتبر أحد المصادر الهامة التي يعتمد عليها الباحث أثناء جمع البيانات. وقد ساعدت في الحصول على بعض الوثائق التي اعتمدت عليها في التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة وتاريخ نشأتها ونشاطها وكذلك الهيكل التنظيمي وعدد الموظفين.

سابعاً: عينة الدراسة وخصائصها:

1- طريقة اختيار العينة:

العينة هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجياً، ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في

¹ - فضيل دليو و آخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (قسنطينة: دار البعث ، 1999،

الخصائص والسمات. ونظرا لكون دراستنا تهدف إلى معرفة تواجد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في سونلغاز، تم الاعتماد على الموظفين الإداريين -الإطارات تحديدا- لارتباطهم المباشر وغير مباشر بهذه العملية، وتم اختيارهم كون الموضوع يخص أكثر فئة الإداريين وذلك لاطلاعهم على المعلومات والإجراءات... الخ، والمنوط بهم تنفيذ القرارات من الهيئة الوصية، وهم المسؤولون عن إدارة المورد البشري وتطويره كل في تخصصه، وهم أكثر احتكاكا بمستويات القرار التي يمكن اتخاذها من أجل إدارة الموارد البشرية.

وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة بمسافة 4، ونسبة 40% فكانت العينة ممثلة ب 52 مفردة، لكن تعذر الوصول إلى بعضها ممن كانوا في عطلة مرضية، أو في مهمة خارج المؤسسة فأصبحت العينة 45 مفردة.

2- خصائص العينة:

الرقم	فئات	العدد	النسبة
01	رؤساء مصالح	20	44.44
02	إداريون - إطارات	25	55.55
03	مجموع	45	100

الجدول رقم 02 يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:
الجدول رقم 03 يوضح خصائص العينة حسب الجنس والسن والمستوى

		المستوى			السن			الجنس	
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	50	[50-40[[40-30[30	إناث	ذكور	
04	39	01	01	22	20	02	08	37	
8.88	86.66	2.22	2.2 2	48.44	44.44	4.44	17.77	82.22	

التعليمي.

نتائج الدراسة

نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على تبني تنظيم الدراسة إستراتيجية لتوفير الاحتياجات من المورد البشرية.

فمن خلال الشواهد الكمية والكيفية للدراسة توصلنا إلى :

تشهد إدارة الموارد البشرية عملا دؤوبا ومستمر من أجل ضمان التلبية السديدة لحاجة الوحدة من الموارد البشرية تتزايد باستمرار نتيجة لزيادة عدد الوظائف حسب التوسع الأفقي والتوسع العمودي. أي أن التوسع في أنشطة ووظائف المؤسسة يستلزم توفير اليد العاملة اللازمة لذلك*. أما فيما يرتبط بعملية التخطيط تصرح الأغلبية بنسبة 87.33% من مجتمع الدراسة على الاعتماد على هذه العملية، ويتجلى ذلك في تحديد الاحتياجات من اليد

العاملة، وهذا من خلال التقارير الشهرية والثلاثية الصادرة من رؤساء المصالح ورؤساء المشاريع، الذين يقومون بإعداد تقارير شهرية وثلاثية للتقديرات المحتملة من الموارد البشرية حسب عدد المناصب المتوفرة والمؤهلات اللازمة لشغلها، وتعرض هذه التقارير على مجلس الإدارة أواخر شهر جانفي وبداية شهر فيفري من كل سنة مالية للنظر في الأثر المالي الذي سترتب على عملية التوظيف الجديدة، وذلك بناء على ما يتوفر لديها من معطيات عن حجم العمل في المديرية.

ويضيف رئيس مصلحة الموارد البشرية* أن التقارير التي يعدها رؤساء المصالح تأخذ في الحسبان فقط الزيادة أو النقص المرتفعين في حجم العمل على مستوى كل مصلحة أو كل مشروع، دون أي اعتبار للعطل والإجازات لأن ذلك من صلاحية إدارة الموارد البشرية التي تقارن بين ما ستحتاجه المديرية للسنة المالية المقبلة، وبين ما سيكون متاحا لديها، ثم تحدد احتياجاتها على أساس نتيجة المقارنة تلك.

كما يجمع مجتمع البحث بنسبة 100% على أن التنظيم يهتم بتحديد شروط الوظيفة مسبقا قبل الالتحاق بها من طرف مختصين في المجال، لاسيما على مستوى المؤسسات الجهوية -قسنطينة-.

أما فيما يتعلق بالتخطيط لجلب المورد البشري المؤهل فتشير نسبة 50% على التوالي أن تركيزها يكون على تدريب موردها الداخلي لرفع كفاءته، والاعتماد على تخطيط جلب أفراد مؤهلين جُدد، وهذا يعكس التنوع في إستراتيجية التخطيط. ومما يسهل عملية التخطيط للمورد توافر قاعدة معلوماتية، حيث تصرح الأغلبية بتوفرها بنسبة 75%.

*مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2014/01/07، الساعة 10 صباحا.

أما فيما يتعلق بالاستقطاب فتؤكد الأغلبية بنسبة 71.43% أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في استقطاب موارده البشرية لاسيما في الوظائف التي تتطلب مهارات ويظهر ذلك من خلال أسلوب الترقية.

أما عن متابعة التنظيم لمختلف التغيرات والتطورات في المجال الوظيفي، فتؤكد الشواهد الكمية بنسبة 91.43% أنها تتابع ذلك من خلال اتصالها الدائم بسوق العمل. وحسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية* فإنه بعد تحديد المديرية لاحتياجاتها من اليد العاملة تقوم بإعداد قائمة الوظائف المعنية بالتوظيف، وشروط كل وظيفة لتباشر بعد ذلك إجراءات البحث عن الأفراد المناسبين لشغلها.

وتختلف أساليب الاستقطاب حسب طبيعة الوظائف الشاغرة في الوحدة، فإذا تعلق الأمر بالوظائف التنفيذية فإنها تعتمد في ذلك على مكتب التشغيل لولاية باتنة، وكذا مكاتب التشغيل المحلية على مستوى الولاية، مع مراعاة الشروط المتوفرة في شاغل الوظيفة وكذا التوزيع الجغرافي لطالب العمل.

أما بالنسبة لباقي الوظائف فإن عملية استقطاب المترشحين لشغلها تتم عن طريق مختلف المصادر المتاحة للمديرية مثل الإعلان في الجرائد، أو في موقع المديرية على شبكة الإنترنت، كما قد تستعين بالعاملين بالمديرية للقيام بمهمة الإعلام عن رغبة المديرية في التوظيف لدى العاملين السابقين أو غيرهم ممن يهمه الأمر. هذا وتحفظ المديرية برصيد من طلبات العمل المرفقة بسير ذاتية عن أصحابها، وهم مدرجون ضمن قائمة المستقطبين وتقوم المؤسسة باستدعائهم عند حاجتها إليهم.

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن المؤسسة تثق في سوق العمل، حيث أنها وانطلاقاً من طبيعة الوظيفة التي تمارسها لا تجد صعوبة في الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها، وهذا يعني أن عدد المترشحين لكل عملية توظيف يكون كبيراً ما يؤثر إيجابياً على عملية الاختيار، كما يساعد ذلك في بناء إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

أما عن الاختيار فتصرح الأغلبية بنسبة 42.86% أن الاختيار يكون على أساس المقابلات التقنية، وهو أسلوب يعتمد على محاولة الإلمام بمختلف مهارات وقدرات الشخص من خلال أساليب حديثة مثل إدارة الحوار، حل المشكلات، العصف الذهني...، في حين تتوزع النسب المتبقية بين الإدماج- سياسات التشغيل- و الوساطة والمحابة. وهذا سيؤثر في إستراتيجية التخطيط.

أما عن الجوانب التي تركز عليها عملية الاختيار فتصرح الأغلبية بنسبة 68.57% أن معيار المؤهل هو الحاسم في عملية الاختيار، وأن الجانب المعرفي هو الأساس في التعيين بنسبة 85.72%.

أما رئيس الموارد البشرية* فيؤكد أن عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في مؤسسة سونلغاز - فرع باتنة - تتم عبر المراحل التالية :

أ - استدعاء المترشحين: بعد دراسة المديرية لمختلف طلبات العمل التي استقبلتها والتأكد من تطابق السير الذاتية لأصحابها مع الحد الأدنى من الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة بها، تقوم باستدعاء الأفراد المقبولة

*مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 07/01/2014، الساعة 10 صباحاً

** نفس المقابلة

طلبتهم بغرض إجراء اختبارات التوظيف، وهذا حسب القانون رقم 19/ 04 الخاص بالامتحانات والمسابقات المتضمن الأجل القانونية للاطلاع على عروض العمل والمحددة ب 21 يوما من تاريخ الإعلان عن مسابقة التوظيف ب- اختبارات التوظيف : تكون كتابية أو شفوية، وقد تشملهما معا، وهذا حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

ج - الفحوصات الطبية: إن اجتياز مرحلة الاختبارات الطبية يعد بمثابة الخطوة النهائية الحاسمة في الالتحاق بالتنظيم.

د - التعيين: يعد عاملا بالتنظيم من اجناز مرحلة الفحوصات الطبية بنجاح، وبعدها مباشرة يتوجه إلى العمل.

استنادا إلى ما سبق نجد أن مؤسسة سونغاز تتبنى إستراتيجية خاصة بتخطيط واستقطاب واختيار مواردها البشرية، إلا أنها تخضع أكثر للمركزية، وتحاول من خلالها اللحاق بالتغيرات التي يشهدها سوق العمل من جهة، وللميزة التنافسية التي تشهدها مختلف التنظيمات، ولمتطلبات الجودة الشاملة من جهة أخرى. حيث يتفق مختلف الدارسون في هذا الحقل أنه يتعين على مختلف التنظيمات لتحقيق ما سبق تبني إستراتيجية للتخطيط والاستقطاب والاختيار، وتتطلق هذه الإستراتيجية من مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات التنظيم، وتحقيق الأهداف التالية¹:

* وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

¹ -علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 389.

* رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل التنظيم أو من خارجه في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

* تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى التنظيم باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام.

* تنمية وسائل فحص المستخدمين للعمل، والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات التنظيم ومتطلبات الأعمال.

* ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.

* ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصه المتطورة.

استنادا للشواهد الكمية والكيفية أعلاه تتحقق الفرضية الأولى التي تنص على تبني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية توفير الاحتياجات من الموارد البشرية في تنظيم سونلغاز .

نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على تبني إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية بسونلغاز، فإستراتيجية تدريب الموارد البشرية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد حينما يتعلق الأمر بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات

والقدرات. هذه الإستراتيجية تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها .

ومن خلال الشواهد الكمية والكيفية للعينة الممثلة، تجمع بأنها تلقت تدريباً، أما عن فترته فتصرح نسبة 80% بعد الالتحاق بالعمل، وهذا يعكس حرص التنظيم على ذلك لإدراكه لأهمية التدريب سواء للفرد أو للتنظيم، فهو يلعب دوراً هاماً ومحورياً في تنمية الموارد البشرية. فالمورد البشري أياً كان مستواه التعليمي وخبراته العلمية والوظيفية فهو في حاجة متجددة ومستمرة إلى إكسابه المعلومات الجديدة المرتبطة بمجال عمله وتزويده بالمهارات والقدرات المطلوبة التي تمكنه من أداء عمله بالمستوى المتميز .

أما عن أهداف عملية التدريب فهي تتنوع بين اكتساب المهارات وتلقين المعارف، وبين توجيه السلوك والترقية. وهي تعكس البعد الشمولي لأهداف التدريب، وفي نفس الوقت تتماشى وأهداف المتدربين وهذا ما صرحت به الأغلبية بنسبة 82.86% مما يعكس نوعاً من التوازن كإستراتيجية تسعى للمحافظة على استمرار واستقرار التنظيم، وكآلية تزيد من رضا الموظفين وولائهم التنظيمي.

أما عن الأساليب المستخدمة في عملية التدريب فهي متنوعة بين المحاضرات، المنتقيات، والتربص الميداني. والملاحظ عليها غلبة الطابع الكلاسيكي، حيث لمسنا غياباً كلياً للأساليب الحديثة في التدريب مثل دراسة حالة، لعب الأدوار.... الخ.

أما فيما يخص بناء إستراتيجية التدريب فقد صرحت الأغلبية بنسبة 82.86% أنها تتم وفق تحديد الاحتياجات التدريبية. في حين صرحت نسبة 28.57% أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد على إستراتيجية التنظيم في

ظل تحليل تغيرات البيئة الخارجية سياسيا وثقافيا واقتصاديا، والبيئة الداخلية، وأن نسبة 22.86% تربط تحديد الاحتياجات بعملية تقييم الأداء. أما من يقوم بتحديد الاحتياجات فتصرح الأغلبية بنسبة 68.57% أن المدير هو المسؤول عن ذلك، وقد يكون عائقا لمعرفة نقائص كل الموظفين لاسيما وأن التنظيم كبير.

وتؤكد الشواهد الكمية بنسبة 94.29% أن التدريب يلبي احتياجاتها الوظيفية لاسيما في مجال تنمية المهارات، وتنمية القدرات من أجل مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية.

أما تصميم البرامج التدريبية فتصرح الأغلبية بنسبة 85.50% أن التنظيم هو الذي يهتم بذلك، خاصة إذا كان داخليا، أما إذا كان خارجيا فيرجع الأمر إلى مراكز جهوية خاصة بالتكوين، والمسؤول عن ذلك هو المدير، وحسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية* فإن التصميم يأتي من الهيئات الوصية والمدير فقط يقوم بتكيفه بالتشاور مع رؤساء المصالح، وهذا يعكس عجز التنظيم في هذا المجال. إذ يفترض وجود أخصائيين إداريين ونفسانيين يقومون بذلك. أما عن التحضير لذلك فيرتبط بالإستراتيجية العامة للتنظيم حسب تصريح الأغلبية بنسبة 77.14%.

أما من يشرف على تنفيذ هذه البرامج فذلك يرتبط بنوعها وهدفها. وتصرح الأغلبية بأن المسؤول المباشر عن الوظيفة هو الذي يقوم بذلك - مهندس أو تقني سامي... - وعن متابعة تنفيذ البرامج تصرح الأغلبية بنسبة 85.71% أن هناك متابعة يغلب عليها الطابع الإداري من خلال رصد الحضور والغياب.

*مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2014/01/07، الساعة 10 صباحا

وتصرح الأغلبية بنسبة 58.57% أن التدريب يكون داخل التنظيم، وهذه الطريقة تحافظ على وتيرة الإنتاج، وتقلل من ميزانية التدريب، إضافة إلى التكيف الذي يحدث داخل الدورات التدريبية نتيجة العلاقات الاجتماعية الموجودة بين أفراد التنظيم، إضافة لتقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة. انطلاقاً من النتائج أعلاه تم التوصل إلى أن تنظيم سونلغاز يتبنى إستراتيجية لتدريب موارده البشرية، إلا أن هذه الإستراتيجية تواجهها بعض العقبات المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج الخاصة بها نتيجة نقص أخصائيين في المجال. ويؤكد الباحثون أنه لتفعيل هذه الإستراتيجية وتطبيقها يجب توفر العناصر التالية¹:

- إن متطلبات الموارد البشرية من التدريب والتعلم ترتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للتنظيم.
- إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتدريب والتعلم لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التدريبية والتعليمية.
- تطوير النظرة إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية مستمرة لتنمية الموارد البشرية.
- ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، والتأكيد على أن هذه المهارات تحتاج إلى البيئة الصحية لإخراجها واستغلالها.
- التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية فعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي، وقيمة الإيمان العميق بالقدرات التي لا حد لها.

¹-سراج وهيبة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير (سطيف: 2011/2012) ص 67.

انطلاقاً من مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ومن خلال التحليل الإمبريقي توصلنا إلى أن التنظيم محل الدراسة يتبنى إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تركز على التخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب.

الخاتمة

في ظل التغيرات والتحديات التي تشهدها مختلف المنظمات، وتغيير الفكر التسييري أصبح من الضروري إدراك الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية، ومن ثم التنظيم، وهذا بغرض الحفاظ على نموه وبقائه في السوق مستقبلاً. ومن هنا فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت حتمية لأي تنظيم ونشاط هادف ومنهج متكامل يركز على تغيير السلوكات وتطوير المعارف عن طريق إستراتيجية متنوعة تركز على التخطيط والاستقطاب، واختيار وتدريب للموارد البشرية.

وقد شهد التنظيم الجزائري نقلة نوعية في هذا المجال بدخوله إلى اقتصاد السوق، وإدراكه لأهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية التي يتوقف عليها بقاء التنظيم، ومقاومته لكل التغيرات.

وتنظيم سونلغاز من التنظيمات التي لها مكانة اقتصادية في المجتمع. وقد حاول من خلال تبنيه لمختلف السياسات انتهاج المدخل الإستراتيجي للمحافظة على مكانته داخل السوق، وكان دائم المراهنة على مورده البشري، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، حيث أن تبنيه لإستراتيجية إدارة موارده البشرية تركز على:

- تبنى إستراتيجيات خاصة بالتخطيط والاستقطاب والاختيار.

- تبنى إستراتيجية لتدريب الموارد البشرية.

التوصيات:

- التقليل من مركزية اتخاذ القرار لاسيما في ما يرتبط بالتخطيط والاختيار (عدم الرجوع إلى المديرية العامة بقسنطينة)
- تفعيل إستراتيجية التدريب مع مراعاة إدخال الأساليب الحديثة المرتبطة بالعملية.
- توفير أخصائيين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج الخاصة بذلك.
- اعتماد إستراتيجيات حديثة وتعكس في نفس الوقت ثقافة التنظيم وبيئته - منتج وطني - .
- تفعيل الإجراءات الإمبريقية لهذه الإستراتيجيات، لكي لا تبقى مجرد تعليمات ومراسيم لا تطبق.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- 1- أبو عامر علاء، العلاقات الدولية (الظاهرة والعلم، الدبلوماسية والإستراتيجية) ، ط1 (عمان:دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2004)
- 2- باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، (مصر،دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006)
- 3- بربر كمال: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، (لبنان،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، دن)
- 4- حامد خالد ، منهجية البحث في العلمي الاجتماعية و الإنسانية (الجزائر:دار الجسور للنشر و التوزيع ، 2008)
- 5- حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008)
- 6- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، ط1،(عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007)
- 7- دليو فضيل وآخرون ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (قسنطينة:دار البحث ، 1999)
- 8- زرواتي رشيد ، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 (قسنطينة:ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008)
- 9- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2008)
- 10- سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية (مصر، دار الكتب المصرية، 2009)

- 11- عبد الهادي احمد الجوهري ، علي عبد الرزاق إبراهيم ،المدخل إلى مناهج وتصميم البحوث الاجتماعية (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 2002)
- 12- عبد الخالق محمد عفيفي ، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ، ط1 (مصر،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2007)
- 13- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ،الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط1(القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999)
- 14- عبد الهادي احمد الجوهري، علي عبد الرزاق إبراهيم ،المدخل إلى مناهج وتصميم البحوث الاجتماعية (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 2002)
- 15- عقيلي عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (حلب: دار وائل للنشر ، 2005)
- 16- غربي علي، وآخرون ، تنمية الموارد البشرية (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والتوزيع، 2002)
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002)
- 18- محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان،دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011)
- 19- محمد علي محمد، عليل شكرى ، قراءات علم اجتماع النظرية و المنهج (مصر،دار النشر 1985)
- 20- **المذكرات**
- 21- سراج وهيبة : "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسن الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة ماجستير (جامعة سطيف ، 2012/2011).

المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Bernard Martory, Daniel Grazet" **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**("Dunad,Paris, 4éme Edition ,2004)
- 2--Petit Et Autres, " **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** " (Québec, Edition Gaétan Marin , ,2000)