

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن عبد الرزاق حمودة  
- سي الحواس - بركة



الرقم التسلسلي: 2022/.....

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

رقم التسجيل: .....

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
التخصص: تسيير الموارد البشرية

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة

إعداد الطالب

روبيح علي

نوقشت المذكرة يوم:

2022/ .../ ...

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر- ب -	سلالي بوبكر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر- أ -	عامر هشام
ممتحنا	أستاذ مساعد- ب -	بن قسبي طارق

السنة الجامعية: 2022 / 2021





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن عبد الرزاق حمودة  
- سي الحواس - بريكة



الرقم التسلسلي: 2022/.....

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

رقم التسجيل: .....

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: تسيير الموارد البشرية

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة

إعداد الطالب

روبيح علي

نوقشت المذكرة يوم:

2022/ .... / ....

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر- ب -	سلالي بوبكر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر- أ -	عامر هشام
ممتحنا	أستاذ مساعد- ب -	بن قسبي طارق

السنة الجامعية: 2022 /2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

من قال فيهما الله عزوجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: {وَصَاحِبُهُمَا فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفًا وَاتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ  
إِلَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ مَرْجِعُكُمْ فَأُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ}}. سورة لقمان الآية 15

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي العزيزة أطلال الله في عمرها.

إلى أبي الغالي الذي تعب وضحى من أجلي وشجعني على مواصلة درب العلم أبي العزيز أطلال الله في عمره.

إلى الذين جمعني معهم ظلمة الرحم: إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأطلال الله في أعمارهم.

إلى كل الأهل والأقارب كبيراً وصغيراً.

إلى كل زملائي وإخوتي الذين جمعني معهم طلب العلم وإلى كل الأصدقاء والأحباب.

إلى كل الذين تسعهم ذاكرتي ولم يسعهم قلبي.

إلى كل من عرفته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها.

روبيع علي



# شكر وعرفان

يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

{وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} "سورة النمل الآية 19" صدق الله العظيم

فبالحمد نبدأ الكلام، وبالشكر نتوسط المقام، وبالعمل والإخلاص نحقق الأحلام

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عزوجل على منه وكرمه، إذ وفقني في مسيرتي لإتمام هذا البحث راجيا منه تعالى دوام النعمة وكرمه:

ويسعدنا كثيرا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذنا الجليل الأستاذ الدكتور الفاضل "عامر هشام" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية، فكانت أرائه منهجا يتبعه الباحثون، فكان بحق الأخ والمعلم ندعو الله أن يمتعه بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى أساتذتي الكرام الذين رافقوني طيلة المشوار الجامعي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لي خاصة الدكتورين المحترمين: الأستاذ دعاس عز الدين والأستاذة بوتبينة حدة:

وأدين بالشكر الجزيل إلى كل عمال المؤسسات الصناعية لولاية باتنة على تفاعلهم وإجابتهم على الاستبيان:

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة سلفا على قبولها تقييم العمل ومناقشته؛ إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

أسأل الله أن أكون قد وفقت في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر



## الملخص

هدفت الدراسة إلى تبيان دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي دراسة حالة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح في المؤسسات الصناعية لولاية باتنة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتم توزيعها على المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح وإداريين في مجتمع الدراسة لهذه المؤسسات البالغ عددهم (100)، وتم استعادة (85) استبانة بنسبة 85%، وبعد تدقيق صلاحية الاستبانة للتحليل تبين صلاحية (80) استبانة من المسترجع بنسبة 80%، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v.) لإيجاد قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية أنه توجد علاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي كانت قوية ذات دلالة معنوية قوية وعلى وجود تأثير قوي لكل من إستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وإستراتيجية التعويضات والمكافآت على السلوك التنظيمي وفي حين أكدت على عدم وجود أثر مباشر لكل من إستراتيجية استقطاب واختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية جودة حياة العمل في المؤسسات الصناعية لولاية باتنة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، مؤسسة الفتح، مؤسسة مصبرات نقاوس، مؤسسة أوراس فوتوار، مؤسسة الإسمنت عين التوتة.

### The summary

aimed at demonstrating the role of human resources strategies in promoting organizational behavior case study from the point of view of managers and heads of departments and interests in the industrial institutions of the state, and to achieve the objectives of the study was developed questionnaire and the questionnaire was distributed to managers and heads of departments and interests and administrators in the study community for this The 100 institutions, (85) questionnaires were restored by 85%, and after an audit of the validity of the questionnaires for analysis, 80% of the retriever's questionnaire was valid, and the statistical package was used for social sciences. (spss v.) to find the values of averages, standard deviations and multi-regression analysis, and the study reached the results of the recommendations, the most important of which are:

The statistical results recorded that there is a relationship between human resources strategies and organizational behavior that has been strong with strong moral significance and a strong impact on both the performance evaluation strategy and the career planning strategy, the compensation and reward strategy for organizational behavior while emphasizing the lack of a direct impact on both the strategy of polarization and selection, the training and development strategy, the business quality of life strategy in the industrial enterprises of Batna state.

**Keywords: Human Resources Strategies, Organizational Behavior, Al-Fath Foundation, N'gous Estuaries Foundation, Oras Futwar Foundation, Cement Ain Touta Foundation.**

# فهرس المحتويات



رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لإستراتيجيات الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الإستراتيجية الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: خصائص ومكونات إدارة إستراتيجية الموارد البشرية
07	المطلب الثالث: نماذج وخطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: إستراتيجيات المختلفة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني: السلوك التنظيمي
18	المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي
20	المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي وأنماطه
21	المطلب الثالث: أبعاد السلوك التنظيمي الفردي والجماعي
29	المطلب الرابع: علاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها
34	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسات محل الدراسة
42	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
50	المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها
50	المطلب الأول: نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية
54	المطلب الثاني: نتائج الإحصائيات الوصفية لأبعاد الدراسة

61	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
62	المطلب الثاني: اختبار المتوسط والتباين
65	المطلب الثالث: اختبار الانحدار المتعدد
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
41	بطاقة تقنية للمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة	01
42	الاستبيانات الموزعة	02
43	الاتساق الداخلي إستراتيجية استقطاب واختيار	03
44	الاتساق الداخلي إستراتيجية التدريب والتطوير	04
45	الاتساق الداخلي إستراتيجية التعويضات والمكافآت	05
45	الاتساق الداخلي إستراتيجية تقييم الأداء	06
46	الاتساق الداخلي إستراتيجية جودة حياة العمل	07
46	الاتساق الداخلي إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	08
47	الاتساق الداخلي للسلوك التنظيمي	09
48	الاتساق البنائي لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية	10
49	ثبات محور إستراتيجيات الموارد البشرية	11
49	ثبات محور السلوك التنظيمي	12
50	خصائص العينة حسب الجنس	13
51	خصائص العينة حسب العمر	14
51	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	15
52	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	16
53	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	17

54	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	18
55	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية التدريب والتطوير.	19
56	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية التعويضات والمكافآت.	20
57	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية تقييم الأداء.	21
58	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية جودة حياة العمل.	22
58	الإحصائيات الوصفية لبعء إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.	23
59	الإحصائيات الوصفية لبنود محور السلوك التنظيمي.	24
61	نتائج اختبار طبيعية البيانات	25
62	نتائج اختبار ستيودنت لمجاور الدراسة.	26
63	نتائج اختبار ANOVA لمتغير الجنس	27
63	نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر	28
64	نتائج اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	29
64	نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي	30
65	نتائج اختبار ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي	31
65	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات المستقلة والسلوك التنظيمي باختبار بيرسون	32
66	معامل ارتباط بيرسون	33
66	تباين معامل ارتباط بيرسون	34
66	نموذج الانحدار المتعدد	35

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العبرة	رقم الشكل
02	يوضح هيكل الفصل الأول	01
07	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	02
11	خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية	03
25	أنواع الحوافز	04
30	يوضح الإطار المفاهيمي التنبؤي لدور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي	05
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفتح	06
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات	07
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراس فوتوار	08
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة	09
50	خصائص العينة حسب -الجنس-	10
51	خصائص العينة حسب -العمر-	11
52	خصائص العينة حسب -المؤهل العلمي-	12
53	خصائص العينة حسب -المستوى الوظيفي-	13
54	خصائص العينة حسب -الخبرة المهنية-	14
62	التوزيع الطبيعي لكل من محور إستراتيجيات الموارد البشرية ومحور السلوك التنظيمي	15

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
79	الاستبيان	01
83	قائمة المحكمين	02
84	الموافقة على طلبات اجراء التريص	03
88	مخرجات SPSS	04
130	مخرجات EXCEL	05

# المقدمة

## المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة الأكثر تأثير في، ولها أهمية بالغة في التطور والتنمية، فهي تحتل مكانة أساسية في المؤسسات، ونتيجة للتطور والتحول الهائل في اقتصاديات المعرفة أدركت المؤسسة أهمية العنصر البشري كأصل من أصول الموارد البشرية تحقيق النمو.

نظرا للقيمة الحقيقية للمؤسسات في ظل ندرة الموارد الطبيعية تمكن في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والابداع يمكنه من التغلب على كل العقبات فهو دعامة للإنتاج، فإذا كانت الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية الدائمة للمؤسسات فإن إستراتيجيات الموارد البشرية تشكل الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات لتعزيز السلوك التنظيمي لذلك لابد من رسم إستراتيجيات محكمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

إن إستراتيجيات الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تنمية وخلق المعرفة ونشرها وتدفعها في المؤسسة حيث أن ممارسات توظيف موارد بشرية ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب يؤدي إلى خلق معارف جديدة للمؤسسة، كما أن إستراتيجيات الموارد البشرية من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ودفعها للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة.

أصبحت المؤسسات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة هذا التقدم من خلال وضع إستراتيجيات خاصة بالموارد البشرية تهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، وخبرات، وإحداث تغييرات في سلوكهم واتجاهاتهم من أجل أداء أعمالهم، لذلك فإن جل المؤسسات الحديثة تحرص على وضع إستراتيجيات متكاملة تصرف فيها من الوقت والجهد والمال والكثير من أجل الحصول على مردود إيجابي لها وللأفراد، إن إستراتيجيات الموارد البشرية تعد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التفوق والريادة، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المؤسسة.



## 2. الإشكالية والتساؤلات الفرعية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم المؤسسات التي تدفع بعجلة الاقتصاد، لذا نجد المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة تهتم كثيرا بتزويد أفرادها بكل ما هو جديد عن طريق وضع إستراتيجيات متكاملة وهادفة ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة (دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي) (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية)، لنبحث عن دور الذي تحدته إستراتيجيات الموارد البشرية على سلوك الأفراد العاملين بها، ونظرا للأهمية التي تؤذيها جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

ما هو دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة؟  
من هذا التساؤل يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي؟ ومنها تنبثق التساؤلات التالية:
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب واختيار السلوك التنظيمي؟
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتطوير والسلوك التنظيمي؟
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعويضات والمكافآت والسلوك التنظيمي؟
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء والسلوك التنظيمي؟
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية جودة حياة العمل والسلوك التنظيمي؟
  - . هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي؟
2. هل يوجد تأثير ما بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي؟ ومنها تنبثق التساؤلات التالية:
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية استقطاب واختيار على السلوك التنظيمي؟
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير على السلوك التنظيمي؟
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات والمكافآت على السلوك التنظيمي؟
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم الأداء على السلوك التنظيمي؟
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل على السلوك التنظيمي؟
  - . هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي؟

## 3. الفرضيات الفرعية

انطلاقا من التساؤل الرئيسي المطروح أعلاه ومن أجل تحقيق أهداف البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي ومنها تنبثق:
  - . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب واختيار والسلوك التنظيمي.
  - . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتطوير والسلوك التنظيمي.
  - . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعويضات والمكافآت والسلوك التنظيمي.
  - . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء والسلوك التنظيمي.
  - . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية جودة حياة العمل والسلوك التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي ومنها تنبثق:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية استقطاب واختيار على السلوك التنظيمي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير على السلوك التنظيمي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويضات والمكافآت على السلوك التنظيمي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم الأداء على السلوك التنظيمي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية جودة حياة العمل على السلوك التنظيمي.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي.

#### 4. دوافع اختيار الموضوع

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها كما يلي:

دوافع ذاتية: وتكمن في:

أن موضوع الدراسة يندرج ضمن الاختصاص والتكوين.

اهتمام الطالب بالتعمق في دراسة وتحليل المواضيع الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.

الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع فهو يعكس الجانب المهني على الجانب النفسي.

دوافع موضوعية: وتكمن في:

الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

قلة الدراسات والأبحاث المتعلقة بإستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

حاجة المؤسسات الجزائرية لتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية من أجل تعزيز السلوك التنظيمي.

#### 4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط والتأثير بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي واختبارها من خلال الدراسة الميدانية وتأكيدا على هذا الهدف فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق:

1. التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
2. تحديد دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي.
3. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تعزيز السلوك التنظيمي بالمؤسسات الصناعية.

#### 5. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي إلى ما تطمح المؤسسة إليه، من أجل تحقيق أهدافها باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل تكيف الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية.

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية الدراسة في الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة في مجال إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. كما أن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتمثل في إمكانية استفادة المسؤولين في المؤسسات الصناعية من النتائج والتوصيات التي سوف نتوصل إليها بعد نهاية الدراسة وأخذها كمرجع عند وضعه لإستراتيجيات الموارد البشرية.

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

1. تناولت مفهوم وأهمية إستراتيجيات الموارد البشرية.
2. تبيان مدى تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية.
3. نقص الوعي بأهمية تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية لدى القائمين على المؤسسات الاقتصادية.
4. تقديم مقترحات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز السلوك التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

## 6. حدود الدراسة

تمت الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين بالمؤسسات الاقتصادية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من مؤسسات صناعية جزائرية تزاوّل نشاطها بولاية باتنة هي: مؤسسة الفتح، مؤسسة نقاوس للمصبرات، مؤسسة أوراس فوتوار، إسمنت عين توتة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة بين 2022/04/12 إلى 2022/05/30.

## 7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا يعبر عنها كما وكيفيا، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل وصولا إلى الحقائق الظروف القائمة وبالتالي تطويرها وتحسينها بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، وذلك لتفسيرها وفهمها للوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة، وهذا الأسلوب يوفر للدارسة العمق والشمول: أما الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة في المؤسسات والاعتماد على أداة الاستبيان المعد خصيصا لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

## 8. مرجعية البحث

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب ومقالات والأوراق البحثية وغيرها لإعداد أدبيات البحث والتي تم عرضها في المبحث الأول والثاني للجانب النظري، وهذه الدراسات كانت الانطلاقة الفعلية في إعداد أداة الدراسة وتطبيقها على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية باتنة.

## 9. صعوبات الدراسة

من أكثر الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة نذكر؛ قلة المراجع المتعلقة بإستراتيجيات الموارد البشرية نظرا لحدائة الموضوع إضافة إلى الاختلافات المتباينة في وجهات النظر حول المفاهيم المتعلقة بالبحث محل الدراسة بين الباحثين؛ وكذا صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الدقيقة من المؤسسات محل الدراسة بسبب الطابع الخصوصي لهذه المعلومات؛ وصعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسات محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليه.

## 10. هيكل الدراسة

تبعاً للإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية المطروحة والفرضيات التي تمت صياغتها وتطبيقها للمنهج المتبع في الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين اثنين خصص الفصل الأول منها للأدبيات النظرية والتطبيقية حيث تم التركيز في المبحث الأول على مختلف المفاهيم الخاصة بإستراتيجيات الموارد البشرية أما المبحث الثاني فقد تم التركيز فيه على السلوك التنظيمي، بالنسبة للفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وذلك من خلال التركيز على دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي عن طريق الجمع بين المتغيرين وتوضيح العلاقة بينهما وتفسيرهما بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية تحلل في سياق الفرضيات الموضوعة وفي الخاتمة تم تناول مختلف النتائج المتوصل إليها مرفوقة بمجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية.

## الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات سابقة تتعلق بإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

1. دراسة سعيد بن عبيد بن نمشة، 2007 بعنوان: " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض"، عبارة عن أطروحة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المناسبة للمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، وتبسيط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة، على اعتبار الأهمية القصوى للموارد البشرية وأنها المورد القادر للتصدي لهذه التحديات.

- توصلت هذه الدراسة إلى:

أنه تلعب إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام والمنظمات المدنية والأمنية بشكل خاص الدور الأساس والمحوري في تمكين هذه المنظمات من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، والعمل على التصدي للتحديات التي افرزتها العولمة وآلياتها على وظائف وأنشطة المنظمات بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص.

2. دراسة عبد العزيز هاني شمس زعتري، 2013 بعنوان " ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية"، عبارة عن أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، تحديد أثر ممارسة إستراتيجية المحافظة على ادارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية.
- أهم النتائج المتوصل إليها:
  - أنه يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة المنتج الجديد في المصارف الاسلامية الفلسطينية.
- 3. دراسة محمد تركي البطانية، 2016 بعنوان " أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، عبارة عن مقال.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تنفيذ وتطبيق إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردن، ومدى زيادة التحسين للأداء الوظيفي للبنوك التجارية من خلال تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- توصلت هذه الدراسة إلى:
  - وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.
- 4. دراسة أيوب احمد الصوالحة وآخرون، 2016 بعنوان " أثر إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي"، عبارة عن مقال.
- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في قطاع شركات الأدوية الأردنية.
- توصلت هذه الدراسة إلى:
  - تلعب إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.
- 5. دراسة حاتم فارس الطعان، 2010 بعنوان " أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، عبارة عن مقال.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتوضيح طبيعة الأثر ما بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل العراقية.
- توصلت هذه الدراسة إلى:
  - أن جميع علاقات التأثير ما بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالنجاح الإستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمورد البشري خصوصا في قيادة الوزارة نحو النجاح الإستراتيجي.
- 6. دراسة معطي سعيد ولا طرش عبد القادر، 2019 بعنوان "استراتيجيات ادار الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين"، عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة، تحديد تأثير إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.

- توصلت الدراسة إلى:

أن إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية تعمل على الرفع والتحسين من مستويات أداء العاملين بمستشفى قادري محمد بالنعامة.

7. دراسة بن قانة سهام، 2015/2014 بعنوان "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

- هدفت الدراسة إلى ابراز الدور المهم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، معرفة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- توصلت هذه الدراسة إلى:

أن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعومات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وأن أثر التغيرات التكنولوجية من خلال المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، تساهم في ادارة الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطورها.

ثانيا: دراسات سابقة خاصة بالسلوك التنظيمي:

1. دراسة رأفت سمير مسعد، 2016 بعنوان "اداة السلوك التنظيمي وتقييم الأداء الوظيفي"، عبارة عن أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأسباب التي تؤدي للإحساس بعدم الرضا عن العمل التي تؤثر على انتاجية العاملين في المؤسسة.

- توصلت الدراسة إلى:

- معرفة الأسباب التي تؤدي للإحساس بعدم الرضا بين العاملين أهمها: عدم اتاحة الفرصة للتجديد والابتكار....، وتوصلت إلى أن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

2. دراسة أيبب حسينة، 2019/2018 بعنوان "علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي"، عبارة عن مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.

- هدفت الدراسة إلى التطرق إلى الروابط الاجتماعية والتفاعلات التي تجمع كل من العامل والهيئة المستخدمة، كما تهدف إلى معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة انطلاقا من معرفة جو العمل.

- توصلت الدراسة إلى:

أنه تساهم العلاقات الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي.

3. دراسة بطاهر بختة، 2019 بعنوان "السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، عبارة عن مقال.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالسلوك التنظيمي للمؤسسة وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- توصلت هذه الدراسة إلى:
  - أن السلوك التنظيمي يساهم في تحسين اليقظة التنافسية للمؤسسة.
- أن جميع علاقات التأثير ما بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالنجاح الإستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والمورد البشري خصوصا في قيادة الوزارة نحو النجاح الإستراتيجي.
- 4. دراسة قرطي تقي الدين، 2019/2018 بعنوان " دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية"، عبارة عن مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.
  - هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية وانعكاساته على العاملين داخلها، ومعرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة الايجابيات والسلبيات التي تنعكس على أداءهم الوظيفي.
  - توصلت هذه الدراسة إلى:
    - أن الانسان أهم حلقة وعنصر في المؤسسة، السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة.
- 5. دراسة عمار عقيب وفتح غويل، 2016/2015 بعنوان "أثر البرامج التدريبية على السلوك التنظيمي"، عبارة عن مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.
  - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تحصل عليها الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية وتحديد أثر هذه البرامج على السلوك التنظيمي للموظفين في المؤسسة.
  - توصلت هذه الدراسة إلى:
    - وجود أثر ايجابي للبرامج التدريبية على السلوك التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، على جميع المحددات المدروسة لهذا السلوك لكن بدرجات متفاوتة وضعيفة نسبيا.
- 6. دراسة مقصود عبد القادر، 2016/2015 بعنوان " دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية"، عبارة عن مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير.
  - هدفت الدراسة إلى ابراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل، وابراز دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الانتماء الوظيفي.
  - توصلت هذه الدراسة إلى:
    - أن للبرامج التكوينية دور في تحسين السلوك التنظيمي لدى العاملين على مستوى الدافعية في العمل وعلى مستوى الانتماء الوظيفي.



7. دراسة سعيدان زكرياء ورواج الأخضر، 2013/2012 بعنوان "أثر السلوك التنظيمي على ادارة الموارد البشرية"، عبارة عن مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير.

- هدفت الدراسة إلى اظهار مدى أهمية فهم المنظمة لسلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة، و اظهار أهمية دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات.
- توصلت هذه الدراسة إلى:

- يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد فيما بينهم، وأن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المنظمة.

### ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نقاط عديدة من بينها المنهجية المستخدمة، إذا أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى تعمقها في دراسة دور إستراتيجيات الموارد البشرية وتركيزها على الهدف الرئيسي المتمثل في أهمية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى في العالم.

ولغرض تبيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو التالي؛ من حيث الدراسة أجريت الدراسات السابقة على مؤسسات أجنبية في آسيا، إضافة إلى بعض الدراسات التي أجريت في بعض الدول العربية كالعراق والأردن وفلسطين والسعودية، في حين تم إجراء الدراسة الحالية في المؤسسات الصناعية جزائرية وتحديدًا بولاية باتنة.

أما من حيث الموضوع؛ ركزت الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية بشكل كبير على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء العاملين والمرونة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي والتميز التنظيمي في حين ركزت الدراسة الحالية على دراسة دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية والتي لها أهمية بالدرجة الأولى لتحقيق ما تسعى إليه الدراسات السابقة لذا فهي تعد نادرة في حدود ما تم عرضه من دراسات.

من حيث هدف الدراسة؛ تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى توضيح أثر تطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات والقطاعات معينة على الأداء والمرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي والنجاح الإستراتيجي، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية مع تبيان مدى تطبيق هذه الإستراتيجيات في المؤسسات محل دراسة من خلال اختبار الفرضيات وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

من حيث المنهج؛ تعتبر الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، تم جمعها من خلال الاستبانة، ثم تحليلها اعتماداً على جملة من الأساليب والأدوات الإحصائية للوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة.

الفصل الأول

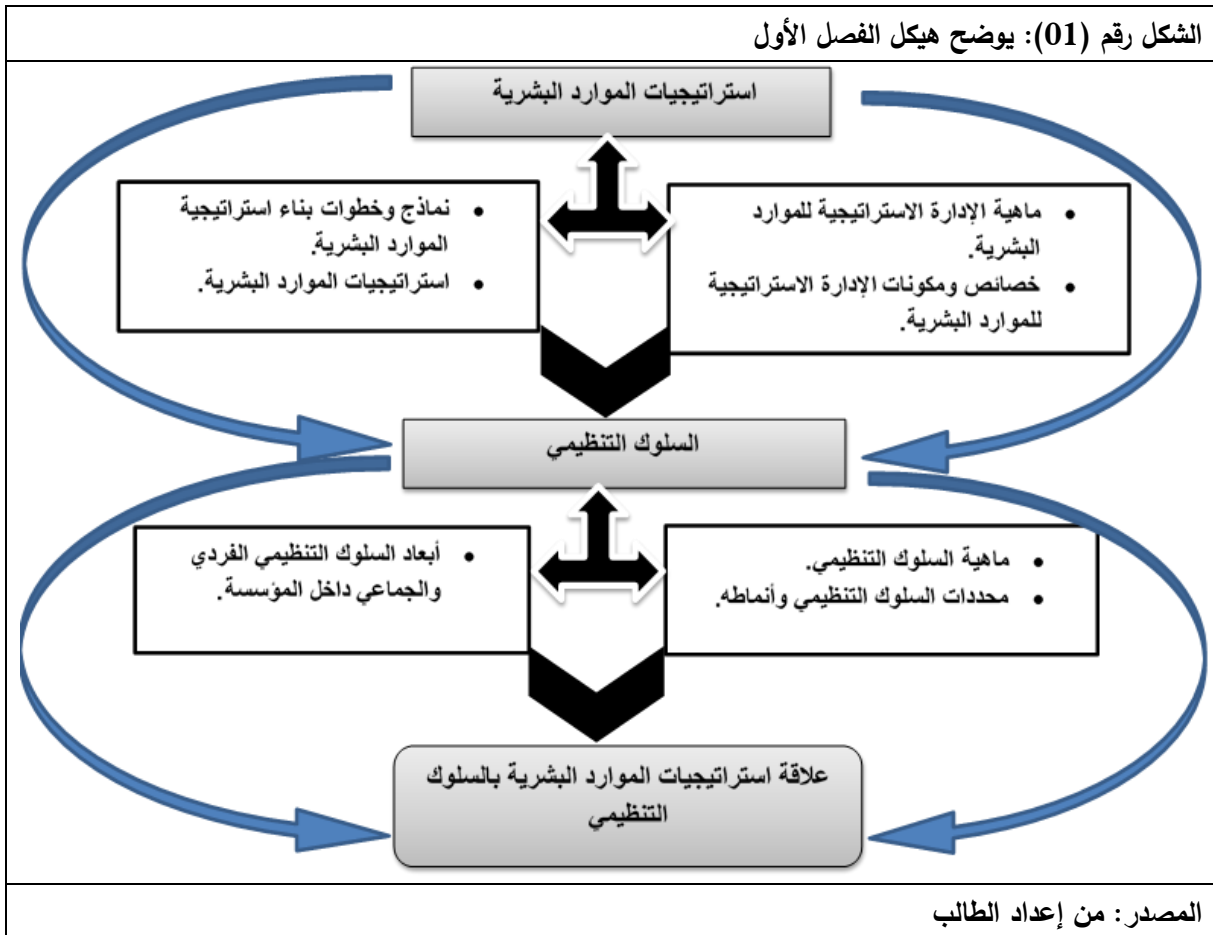
الأدبيات النظرية

تمهيد

حظي موضوع إستراتيجيات الموارد البشرية باهتمام متزايد من قبل الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى ما ينجم عنه من آثار على سلوك العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم، حيث أن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الانتاج في المؤسسة، والسلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، ويساعد القائمين على إدارة المؤسسات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المؤسسة.

سوف يتم التعرف في هذا الفصل على نقاط رئيسية تتعلق ب:

1. إستراتيجيات الموارد البشرية: من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والخصائص والمكونات والنماذج والخطوات وإستراتيجيات مختلفة الموارد البشرية.
2. السلوك التنظيمي: من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والعناصر والخصائص وأنماط والأبعاد وعلاقة إستراتيجيات الموارد البشرية بالسلوك التنظيمي.



## المبحث الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها ومكوناتها، نماذج وخطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجيات الموارد البشرية.

## المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قدمت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية منها ما يلي:

1. هي خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة 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، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات. (دريدي، 2013، صفحة 96.95)

2. عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتطوير الثقافة التنظيمية، بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة من قبل. (العازي، 2014، صفحة 88)

3. هي تعبير عن تطور فكري وفلسفي وعملي باتجاه استخدام المداخل الشمولية لإدارة المؤسسات معبرا عنها بما يقوم به المديرون من أدوار متنوعة تهدف إلى تنسيق موارد وإمكانات المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة. ومنهجية علمية وواقعية مستوعبة للصورة الكلية لصناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. (الدوسري، 2019، صفحة 27)

4. هي مجموعة مفاهيم وأفكار ونظريات ونماذج فكرية تدرس سياسات المؤسسات وتصورات قادتها للاتجاه المستقبلي لها وإلى أين ستنتقل، لتحقيق رسالتها وأهدافها. كما أن تلك المجموعة من التراكيب الفكرية تضع إطار يرشد إلى خيارات تحدد طبيعة المؤسسات واتجاهاتها. (جرادات، 2014، صفحة 68)

5-تعرف إستراتيجية الموارد البشرية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (الوهاب، 2008، صفحة 167)

6-هي ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم سياسة التعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وظروفها ورسالتها المستقبلية، التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم. (بودلة، 2014، صفحة 131)

7-عميلة اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تحقيق تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. (شوقي، 2021، صفحة 1114)

8- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقة والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة. (رضية، صفحة 150)

9- هي الإدارة التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المنوطة بها سواء أهداف منظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع من خلال وظائف محددة كوظيفة الاستقطاب والاختيار، ووظيفة تطوير أداء العاملين.... إلخ، وذلك من خلال منظور إستراتيجي يرتبط بالإستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (عمار، 2019، صفحة 177)

10- هي منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها. (سامية، 2016-2017، صفحة 34)

11- هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد. (فاتح، 2018-2019، صفحة 17)

12- هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيش وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم. (الرحمان، 2020-2021، صفحة 05)

13- تعريف Miller يعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تضم كل القرارات والأفعال المتعلقة بتسيير الأفراد على كل مستويات المنظمة، وتوجه نحو خلق ميزة تنافسية دائمة. (قاضي، 2017-2018، صفحة 51)

14- مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية. (القري، 2015-2016، صفحة 147)

15- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة. (سهام ب.، 2014-2015، صفحة 19)

16- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني قبول وإشراك وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة أو الشركة من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم ومكافأهم، وتركز أساساً على برامج الموارد البشرية ذات الأهداف طويلة الأجل، أي بدلا من التركيز فقط على القضايا الداخلية للموارد البشرية، ينصب التركيز الرئيسي على معالجة وحل المشاكل التي تؤثر على برامج إدارة الأفراد على المدى الطويل، فإن الهدف الأساسي لها هو تحديد مجالات الموارد البشرية حيث يمكن تنفيذ الإستراتيجيات على المدى الطويل لتحسين الدافع العام للموظفين جنبا إلى جنب مع الإنتاجية. (<https://euromatech-me.com>)

17- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الطريقة المستخدمة لاختيار الموظفين، استثمار جهودهم، واستعمال مؤهلاتهم لتصل لأهداف المؤسسة بسهولة وثبات ويسر. قرارات القصيرة والطويلة الأمد، تصورات الحالية

والمستقبلية، واختيارات لمختلف العاملين، المدراء والمسؤولين كلها يجب أن تكون محسوبة، واضحة وتخدم أهداف المؤسسة. (<https://promediaz.com>)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي مجموعة من الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، وتهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، وتعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن المؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار للتكنولوجيات الحديثة بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها وتوظيفها بشكل أمثل يسمح للمؤسسة من استغلال بشكل فعال في زيادة قدراتها، وبسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية أصبح ضرورياً النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً للإستراتيجية المنظمة ككل. ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها. وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات بسبب تحديات البيئة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك:

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

2- إن إستراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

3- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة من الإستراتيجيات والخطط التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية. (أمينة، 2017، الصفحات 306-307)

4- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

5- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

6- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا حديثة.

7- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

8- شعور الأفراد بعد وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز، المكافئة.

9- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

10- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من المنظمات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم.

11- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة تطوير مهاراتهم (التخطيطية والإدارية... الخ)، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

12- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط. (قاضي، 2017-2018، الصفحات 56-57)

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي: (سامية، 2016-2017، صفحة 35)

- 1- الغاية التي تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- 2- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- 3- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها.
- 4- السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- 5- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة الأهداف.

6- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي: (فاتح، 2018-2019، الصفحات 17-18)

- 1- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- 2- النظر للموارد البشرية باعتبارها مورداً إستراتيجياً.
- 3- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- 4- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرض تهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- 5- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

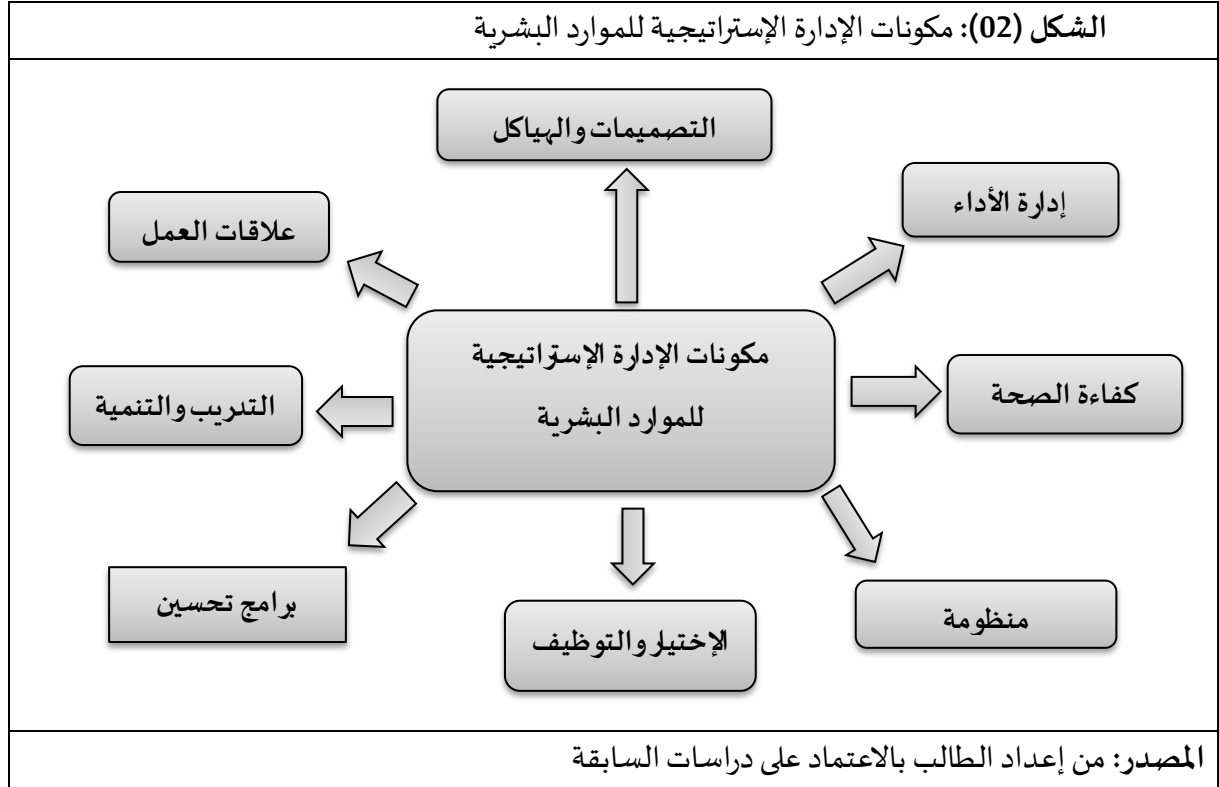
ثانياً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لخصت مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي: (الرحمان، 2020-2021، الصفحات 05-06)

- 1- التصميمات والهياكل التنظيمية: التي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- 2- الإختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار والتخطيط الإستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.
- 3- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- 4- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، المدخلات، العمليات النتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة، التحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- 5- علاقات العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، المعاشات العلاج، والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.



6-كفاءة الصحة والسلامة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من حوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.



المطلب الثالث: نماذج وخطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

أولاً: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق فعالية متواصلة للمؤسسة. يمكن عرضها وتوضيح البعض منها فيما يلي: (وهيبة، 2020، الصفحات 261-268)

1-نموذج الممارسات الأفضل **The best practice**

يعتمد هذا النموذج العالمي **universalistic Model** على افتراض بأن هناك مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن اعتمادها سيؤدي إلى تنظيبي عالي. ويطلق عليه النموذج العالمي لأنه يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت.

تم اعداد العديد من قوائم "أفضل الممارسات"، وأشهرها حسب وهي:

-ضمان الأمان الوظيفي **employment Security**

-اختبار أفضل الأفراد للعمل **sélective hirning**

-استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة **self-managed teams**

-ارتفاع التعويض وربطه بالأداء **high compensation contingent on performance**

-التدريب لتوفير قوة ماهرة ومحفزة **training to provide a skilled and motivated workforce**

-تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية **reduction of status differential**

-مشاركة المعلومات **sharing information**

## 2 - نموذج التطابق الأفضل The best fit

يؤكد نموذج التطابق الأفضل على أهمية أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مناسبة لظروف المنظمة، بما في ذلك ثقافتها، عملياتها التشغيلية والبيئة الخارجية، استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل من المنظمة والأفراد. لهاته الأسباب يرى معظم الباحثين أن نموذج "التطابق الأفضل" أكثر أهمية من "نموذج الممارسات الأفضل".

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابق هما:

-التطابق الخارجي: ويتمثل في التطابق الذي يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- التطابق الداخلي: يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتطوير مهارات العاملين، أي عدم التعامل مع أنشطة البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماصة في مجموعات متكاملة.

ولكن هناك مشاكل مع نموذج التطابق الأفضل، فيذكر (PURCELL) أن البحث عن مطابقة لإدارة الموارد البشرية محدود بسبب استحالة وضع نماذج لجميع المتغيرات الطارئة، وصعوبة عرض الترابط، والطريقة التي تؤثر بها المتغيرات على المتغيرات الأخرى، فحسب رأي PURCELL يجب أن تكون المنظمات أقل اهتماما بالتطابق الأفضل وإنما يجب أن تكون أكثر حساسية بكثير لعمليات التغيير التنظيمي.

### 3-نموذج قاعدة الموارد:

يحاول أصحاب هذا النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أساس تحقيق إستراتيجية المؤسسة، ووفقا لبارني(Barney) يعتبر المورد أساسيا في المؤسسة ويمتلك ميزة تنافسية إذا اتصف بالخصائص التالية:

- إذا كان ذا قيمة.

- إذا كان نادرا.

- إذا كان صعب تقليده.

- إذا كان من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر.

في هذا النموذج يعتبر إي إنفاق على الموارد البشرية بمثابة استثمار وله عائد كبير، ويخلص النموذج إلى ما يلي:

- أن مكونات إستراتيجية الموارد البشرية من توظيف وتدريب تحفيز هي ركائز أساسية تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة.

- أهم مورد تملكه المؤسسة هو المورد البشري الذي عن طريقه يتحدد الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد.

### 4-نموذج محاسبة الموارد البشرية:

- تكمّن أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير أساليب تقييم الموارد البشرية، حيث يمكن تقسيمها إلى مدخلين، حيث توضع المجموعة الأولى في جانب التكاليف أما المجموعة الثانية في جانب القيمة.
- مدخل مقارنة التكاليف: وفقا لهذا المدخل يتم قياس القيمة الموارد البشرية بالاعتماد على التكلفة سواء كانت تاريخية، أو إستبدالية أو مستقبلية، وفيما يلي نتطرق لهذه الطرق بشي من التفصيل.
  - طريقة التكلفة التاريخية: ويقصد بها التكاليف الفعلية التي انفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية، كاستدعاء واختيار وتوظيف وتدريب العاملين، واعتبارها رأسمالية يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين إهتلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة منها وفي حال تصفية الأصل أو الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية يعتبر الرصيد المتبقي خسارة.
  - طريقة التكلفة الإستبدالية: وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم تكاليف استبدال الموارد البشرية الموجودة حاليا في المؤسسة بموارد بشرية جديدة، بحيث تكون هذه الأخيرة قادرة على القيام بنفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة.

#### 5- نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد احتل نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات مما أدى ببعض الكتاب إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الإستراتيجي، حيث تموقع ضمن التفكير الإستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفرد" خلال الخمسينات.

ولقد مر نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تطوره بمرحلتين رئيسيتين هما:  
-مرحلة مقارنة تخطيط الموارد البشرية.

سميت المرحلة الأولى بتخطيط الموارد البشرية والتي غالبا ما يطلق عليها اسم التسيير التنبؤي أو التقديري للموارد البشرية وكان ذلك في الفترة الممتدة بين 1960.1970، حيث ظهرت في هذه الفترة العديد من الإشكالات النظرية والتطبيقية بهدف الاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، من أجل ذلك ظهر نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بداية 1980 من طرف مدرسة "هارفرد".

إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية جد مهمة من عمليات إدارة الموارد البشرية، والتي بفضلها تستطيع المؤسسة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، حيث من خلال تخطيط الموارد البشرية يتم إدماج هذه الأخيرة في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بالقيام بمقارنة ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية في المستقبل بما هو متاح منها حاليا، الشيء الذي يمكن المؤسسة من تحديد الإستراتيجية المناسبة.

-مرحلة مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تطورت مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بدعم من طرف مدرسة "هارفرد" المبنية على التسيير الإستراتيجي ومدرسة "ميتشغان" المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وفي اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق موائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الإستراتيجي.

لذلك ينظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه تلك العملية التي بواسطتها يتم دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة

#### 6- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية.

إن الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المؤسسة والتي استمدتها من تطورات الإدارة الإستراتيجية وهي إحدى العوامل الداخلية التي اعتبرت أصول إستراتيجية، كما أنها تعتبر أساس الكفاءات التي بها تتمكن المؤسسة من بناء سبق تنافسي مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، وبالتالي فإن المؤسسة حسب Prahalad hamel تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات.

لقد أضاف التصور الإستراتيجي للكفاءات أبعادها تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسات وفيما بينها.

إن نموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة من أجل إيجاد أو خلق الموارد والأصول الإستراتيجية في المؤسسات وتبني الإستراتيجيات المناسبة، لذلك أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات ومدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة والمتمثلة في الكفاءات من الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل فردي أو جماعي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح التنافس في الأسواق العالمية يرتكز على الإبداع التكنولوجي الذي يعتمد على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.

#### ثانيا: خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

يمكن إنجاز عملية بناء إستراتيجية الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي: (القرى، 2015-

2016، الصفحات 153-158)

الشكل رقم (03): خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية



وفيما يلي تفصيلاً لهذه الخطوات:

**1- الخطوة الأولى:** وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية: في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد عشر سنوات أو خمسة عشر سنة، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله، أي مبرر وجودها. وتنعكس رسالة إدارة الموارد البشرية عادة فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها، وتلتزم بمضامينها، ومن الأهمية بمكان أن تنسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة، كما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية الموارد البشرية ورسالة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى، ومن الضروري تعميم رؤية الموارد البشرية ورسالتها على الموظفين في الإدارة.

**2- الخطوة الثانية:** وضع الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لها، وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية هي: محددة، قابلة للقياس، واقعية، تتعلق بالموضوع، خلال مدة محددة.

ويذكر شارلز وجارث جونز أن المنظمات الساعية للربح تعمل وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، فالأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعومة بالعديد من الأهداف الثانوية.

يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد والقدرات المتاحة لهم، وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.

**3- الخطوة الثالثة:** صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: عند صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجذب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تصل إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.

وبناء عليه تقوم الموارد البشرية بصياغة عدة استراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها ومن أهمها:

- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها: إن الشركات تنتج منتجاً أو خدمة معينة، ويتطلب ذلك إنجاز عدد من المهمات، تدمج معاً لتكون وظائف، وتحليل العمل أو الوظيفة هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين، ويجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة ارتباطاً مهماً بالاستراتيجية التنظيمية، لأنها تتطلب مهمات جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أوسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من الماديات الضيقة والمحدودة المهارات إلى الماديات الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة.

- إستراتيجية التوظيف والتعيين: إن استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلامية المختلفة، ليشكل حدود هذه الاستراتيجية، فاستقطاب الأشخاص المهين للعمل يعد في حقيقته الجوهر الذي تبني عليه استراتيجية التوظيف، ولعل أحد أهداف

- إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كما يطلق عليها البعض، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب، إذ أن دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.
- إستراتيجية التدريب: التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في المهمل، وقد أفاد الباحثون أن إستراتيجية التدريب يتحقق من وراءها ما يأتي:
- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
  - زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.
  - تدعيم إدراك العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.
  - التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الأبداع والتعلم.
  - العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب مرونة لتلافي أي احتمال.
- وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة انتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين أساليب مختلفة وعلى سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمشروعات التطبيقية وتدريب الحساسة والتعلم الإلكتروني.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: إن الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمؤسسة، ويؤدي التخطيط دورا مهما في إعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية، غذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت، في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم.
- إستراتيجية التعويضات: تشير إلى نشاط الموارد البشرية في إطار رسم إستراتيجية معينة بتصميم أنواع المغريات المادية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية العلاقات مع العاملين: يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وإن هذه الإستراتيجية تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الاطلاع على قرارات الإدارة، من خلال المذكرات والنشرات وأية وسائل للتغذية المرتدة، التي تسهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم، هذا فضلا عما يضمن تركهم المنظمة بشكل الزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل أو طوعيا بالاستقالة، أو التقاعد.
- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية: يعتبر نظام الموارد البشرية مجموعة متكاملة ومترابطة مع الأشخاص والأجهزة والبرمجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرمجيات، وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية فضلا عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها.
- 4-الخطوة الرابعة تنفيذ الإستراتيجية: بعد صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن تنفيذ هذه الإستراتيجيات بتفاصيلها، حيث يتم إيصالها بالإضافة إلى إيصال الإستراتيجية العامة للمنظمة.



لأجل تنفيذ الإستراتيجية فان هناك قيادة تكون مسئولة عن التنفيذ، بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ، كما أن عملية التنفيذ تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً.

5-الخطوة الخامسة لرقابة الإستراتيجية: عملية الرقابة هب الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الإستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط، وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره، وللرقابة الإستراتيجية عدة وسائل يمكن استخدامها من أهمها تقييم الأداء المتوازن.

إن تقييم أي نظام رقابة إستراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

-مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها: الخطوة الأولى تمكن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها وإستراتيجياتها.

- وضع معايير الأداء: وتشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد تكون من هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.

-قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية إلى تحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير، حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعة أو أكثر من الحدود المسموح بها.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار، وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل.

ومن جدير بالذكر أن عملية الرقابة على الإستراتيجية قد تتضمن نوعاً من الرقابة المتعلقة بتقييم بعض العوامل التي لم تؤخذ بالحسبان عند وضع الخطة الإستراتيجية، وذلك بسبب مرور وقت ليس بالقصير بين وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها وحدث بعض التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية خلال تلك الفترة.

**المطلب الرابع: إستراتيجيات المختلفة للموارد البشرية.**

تعد وظائف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمثابة أحكام ملائمة إستراتيجيات الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والرواتب والأجور والحوافز، مما يعني أيضاً وضع السياسات والإجراءات التي تؤدي تنفيذ الإستراتيجية، من خلال تطوير القدرات المعرفية، وصيانة الممارسات الداعمة للمؤسسة. إن أكثر إستراتيجيات الموارد البشرية شيوعاً في مجال التنظيمي، هي كما يأتي: (إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها، إستراتيجية استقطاب والاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية العلاقات مع العاملين، إستراتيجية معلومات الموارد البشرية، إستراتيجية جودة حياة العمل، إستراتيجية الاتصالات).

تم الاعتماد على ست إستراتيجيات من الإستراتيجيات سألها الذكر إذ أنها الإستراتيجيات الموجودة في موقع العمل والتي تؤثر في السلوك الفرد والجماعة بشكل كبير داخل المؤسسة. (عبدالقادر، 2018-2019، صفحة 17)



## أولاً: إستراتيجية الاستقطاب والاختيار

إن الإستراتيجية الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبني على أساس جذب العناصر البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات واختيار الأفضل منهم، والتي تمكنه من العمل في وظائف محددة داخل المؤسسة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفية أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

ولكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة لا بد من توفر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، لاختيار الأفضل من بينهم، غير أن ذلك لا يعد أمراً سهلاً في سوق العمل وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظيفة، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجاماً مع متطلبات ملء الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها. كما أن إدارة الموارد البشرية من الجهة الأخرى تسعى لتزويد المتقدمين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقدم من لا تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو موازنة بين زيادة المتقدمين (البدائل) الاختيار الأفضل وتخفيض التكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.

اختيار الموظفين المقصود به هو انتقاء الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاطن بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعينة.

وتمر عملية اختيار الموارد البشرية المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة، فكل مرحلة من هذه المراحل تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الموارد البشرية وتساعد أيضاً الإدارة في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوبة. (زعتري، 2013، الصفحات 17-20)

## ثانياً: إستراتيجية التدريب والتطوير

تهتم هذه الإستراتيجية بجهود المؤسسة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المؤسسة ولمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية. وقد تستعين المنظمات بمواقع العمل لإجراء التدريب كما قد تستعين بالجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة في هذا الجانب، فنظرة المؤسسات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن قد اختلفت كثيراً عما كان في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن قد تتكون من ثلاث عناصر مستدامة وهي: التعلم، التدريب، التنمية، وتلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المؤسسة منذ لحظة تعيينه. وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي. إلى لحظة تقاعده أو تركه العمل في المؤسسة.

ويمكن القول أن إستراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات إستراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التوظيف، إذ أن هناك ترابطا وثيقا بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب. (البطانية، 2016، صفحة 04)

أما التطوير فقد عرف على أنه اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حاليا أو الأعمال التي لم تظهر بعد. (الطعان، صفحة 208)

**ثالثا: إستراتيجية تقييم الأداء**

توصف هذه الإستراتيجية بكونها نظام يرتبط بشكل كبير بالمؤسسات التي تبحث عن تحسين مستوى أدائها وذلك عبر مواردها الداخلية التي تتمثل في مواردها البشرية، والذي ينبغي أن تكون لديها القدرة على حسن إدارتهم وتوجيه سلوكياتهم بصورة فاعلة، حيث ينظر لتقييم الأداء بوصفه وسيلة يتمكن بواسطتها المدراء من التحقق من مدى توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع مستويات الأداء المخططة بشكل مسبق، وبالتالي استخدام المعلومات الراجعة عن عملية التقييم لإعلام الأفراد عن جودة مستوى أدائهم واتخاذ الإجراءات اللازمة والكفيلة بإجراء التعديلات اللازمة في الإستراتيجيات المتبعة لدعم مستويات أداء الموظفين وتنمية شعور التحدي لديهم للتغلب على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة لديهم لوضع المؤسسة في الإطار البيئي.

#### رابعا: إستراتيجية التعويضات والمكافآت

ينظر إلى إستراتيجية التعويضات بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف تحفيز العاملين على تقديم أقصى ما لديهم ورفع معنوياتهم والمحافظة عليهم وتعزيز الروح المعنوية والولاء الوظيفي لديهم، ويتضمن ذلك الإطراء، التقدير الشخصي، الحوافز العينية، المكافأة، ومشاركة العاملين في الخطط الإستراتيجية، والمسائل ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة. (Ali-Awlaqi-, 2019, p. 615)

وينبغي أن يتناسب نظام الرواتب والأجور مع ما يقدمه الفرد من عمل، لأن من شأن ذلك أن يشعر الفرد بالعدالة، إذ من الضروري توضيح الأسباب عن التفاوت في الرواتب والأجور بين الأفراد لكي لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي تؤدي إلى عرقلة عمل الآخرين، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها الكثير من الموارد ويشير Roberts, et la إلى أن الراتب هو ما يحصل عليه العامل شهريا في الغالب، أما الأجر فهو ما يحصل عليه العامل يوميا أو أسبوعيا

وهذا ولغرض الحصول على أداء عال من الموارد البشرية فإنه يجب على المؤسسة أن تطور وبشكل جيد إستراتيجية التعويضات والمكافأة الخاصة بها. (عبدالقادر، 2018-2019، صفحة 19)

#### خامسا: إستراتيجية جودة حياة العمل

تعرف إستراتيجية جودة حياة العمل بأنها السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، الذي يعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها واشباع رغبات موظفيها، مما يضمن نجاحها وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الإستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمؤسسات الأعمال. (بوجمعة، 2018-2019، الصفحات 10-12)

## سادسا: إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

يتم بموجب هذه الإستراتيجية التركيز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، والتي تعتبر بمثابة خارطة طريق توضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي سيتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة والشروط التي ينبغي أن تتوفر فيه لشغلها. والتي في حقيقة الأمر تعبر عن التصور المستقبلي المرتبط بكيفية تقديم وترقي الموظفين في المؤسسة في إطار كل من حاجة متطلبات الأداء الحالي والمرتبب في المؤسسة من جهة وتطلعات هؤلاء الموظفين الحالية والمستقبلية من جهة أخرى. (Ali-Awlaqi، 2019، الصفحات 615-616)

وتركز أيضا على الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسجيلهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل المثابرة بذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل. (بوراس، 2007-2008، الصفحات 74-75)

## المبحث الثاني التنظيمي: السلوك التنظيمي

تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين وللإختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا. إذ يعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المؤسسات المختلفة، وتبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف.

## المطلب الأول: ماهية السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي العمل الأكثر أهمية داخل المؤسسة. حيث كلما اهتمت المؤسسة بسلوك الموظفين وعملت على تطويرها كلما حققت تقدم وتحسين في مستوى منتوجاتها مهما كانت نوعيتها.

## أولا: مفهوم السلوك التنظيمي:

قدمت عدة تعاريف للسلوك التنظيمي أهمها:

1- يعرف بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المؤسسة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمؤسسة. (بختة، 2019)

2- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المؤسسة. (القادر، 2016-2015)

3- عرفه محمد الصبري أنه العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرين فهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية. (الدين، 2019-2018)

4- يرى ديفيز أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المؤسسات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة. (المغربي، 2016)

5- عرف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المؤسسة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المؤسسة. (مذكور)

6- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المؤسسة، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات. (<https://www.argaam.com>)

7- السلوك التنظيمي هو دراسة تصرفات ومواقفهم في الشركات الأفراد تجاه مشكلة معينة، ويساعد ذلك المدراء في فهم أسباب النزاعات ومعرفة كيفية معالجتها، وفي اتخاذ قرارات تؤثر إيجابا في أداء المؤسسة. (<https://www.hbrarabic.com>)

8- كما يرى الباحث ميتشال أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل. (ليتييم، 2014)

9- السلوك التنظيمي هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية. (حلاق، 2020، صفحة 34)

10- يدل السلوك التنظيمي على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية. (عمر، 2017-2016)

11- يمكن تعريفه بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله. (بطران، 2018)

السلوك التنظيمي: يتمثل في محاولة فهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها كالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية، ومع سلوك العاملين فيها.

بمعنى أدق ومختصر فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية.

ثانياً: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- أهمية الموارد البشرية بما لها من تأثير على فعالية المنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بداخلها. (مسعد، 2016)

2- التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.

3- تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء جميع التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين في المنظمة، ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها لتوجيهه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه. (حلاق، 2020، صفحة 38)

4- يمكن تطبيق مبادئه الفعالة على العديد من جوانب بيئة العمل، كما يمكن استخدامه لتحسين الإنتاجية والأداء، وتعزيز رضا العاملين. (<https://the-arabic-entrepreneur.com>)

5- يساعد المديرين على فهم جذور المشكلات وتوقع السلوك الناتج عنها والتحكم في العواقب السلبية. (<https://www.argaam.com>)

6- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. (<https://kenanaonline.com>)

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي:

لخصت أهم أهداف السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- المساعدة على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة.

3- التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات. (حلاق، 2020، صفحة 39)

4- فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان.

5- التركيز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج. (ليتيم، 2014، صفحة 131)

رابعاً: عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويين من العناصر التي تكون بناء السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة:

1- بالنسبة للفرد:

- الإدراك : يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

- التعلم : هو الموضوع الذي يفيد مدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

- الدافعية: هي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح في بعض الأدوات التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم. (القادر، 2015-2016، صفحة 37)

- الشخصية: إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الانسانية، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات. (ليتيم، 2014، صفحة 136)

- الاتجاهات النفسية للسلوك التنظيمي: وينقسم إلى ثلاث أقسام

• **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبره وثقافات تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

• **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقد أنه تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

• **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

2- بالنسبة للجماعة: وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولعلاقة هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

- جماعة العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

- القيادة: يساعد هذا الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

- الاتصال: يساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع للمقابلات الشخصية والاجتماعية. (القادر، 2015-2016، الصفحات 37-38)

**المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي وأنماطه:**

يتسم السلوك التنظيمي في المنظمات، بالعديد من السمات وله أنماط سيتم التطرق لها كالتالي:

**أولاً: خصائص السلوك التنظيمي:**

إن للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة منها:

1- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة. (المجيد، 2005)

3- سيطرة العقل على الجانب الإداري منه وشدة تعقيده وصعوبة تنبؤ بنمط التغيير فيه.

4- غالبية السلوك يكتسب في الميدان كما أن السلوك الواحد قد يعكس دوافع مختلفة كما أن الدوافع المتنوعة قد تؤدي إلى سلوك واحد.

5- السلوك الانساني سلوك سببي، أي أن هناك دائماً سبب يؤدي إلى إنشاء السلوك أي أنه لا يظهر من عدم.

6- إن السلوك هادف بمعنى أن السلوك البشري يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة. (الزهران، 2006-2007)

7- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

8- يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدد محدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

9- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة. (حلاق، 2020، الصفحات 34-35)

ثانياً: أنماط السلوك التنظيمي:

يقصد به تلك التصرفات والأعمال التي يقوم بها أعضاء المنظومة المرؤوس والمرؤوسين أو الأفراد المرتبطين بالمؤسسة أثناء محاولتهم القيام بأداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدة وآخرون إلى أن السلوك التنظيمي يصنف من وجهة نظر المنظومة إلى ثلاثة أنواع:

1- سلوك معاون في تحقيق أهداف المؤسسة مثل تنفيذ العاملين والمديرين للخطط والبرامج الموضوعية وتطويرها وعلاج مشاكلها.

2- سلوك منقوض ومعوق لتحقيق أهداف ونشاط المنظومة مثل التكاثر والتباطؤ في العمل وتجنب المشاركة الفعالة في حل مشاكل المؤسسة وتطويرها.

3- سلوك محايد غير مؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفاءة المؤسسة مثل تجنب أي عمل بسبب ضرر لأهداف المؤسسة والتمنع عن أي أسلوب إيجابي يحقق قيمته، ويشير ناصر محمد العديلي إلى أن هناك سلوك تنظيمي كلي وسلوك تنظيمي جزئي.

- السلوك التنظيمي الكلي: هو دراسة الفرد بما يحتوي عليه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية.

- السلوك التنظيمي الجزئي: هو دراسة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها وحده. (الدين، 2018-2019، صفحة 33)

المطلب الثالث: أبعاد السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي بعدين هما:

أولاً: بعد السلوك التنظيمي الفردي:

1- الإدراك: يعرف بأنه عملية عقلية يستخدمه الإنسان بقصد فهم وتفسير العالم من حوله، إذ تعمل أعضائه الحسية على تحسيس التنبهات، ثم بدورها تنقلها إلى الدماغ عبر الأعصاب ليتسنى هناك معالجتها ومن ثم استصدار الاستجابات المناسبة.

- خطوات الإدراك: إن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

• تبدأ عملية الإدراك بشعور أو إحساس الفرد بالمتغيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال عن ذلك الضوء، الحرارة، الصوت) وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المتغيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.



- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والمعلومات المخزونة في ذاكرته.

-عناصر عملية الإدراك: تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الإحساس: نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي (النظر، السمع، الشم، التذوق، اللمس) إلى أن لهذه الحواس طاقة محددة، ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانا ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

- الانتباه: برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية إلى أننا لا نلتفت إليها كلها بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهنا انتقائيا لبعض المثيرات وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

- التفسير والإدراك: تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تماما، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف في المعلومات التي تتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين. (الدين، 2019-2018، صفحة 36)

- العوامل المؤثرة في الإدراك:

- العوامل الداخلية: وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص المدرك أثناء عملية الإدراك والتي تنبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها. وتحدد هذه العوامل في ثلاثة عوامل أساسية:

➤ الحالة النفسية للشخص المدرك: أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما وتفاعله معه، هل هو في حالة من الرضا والسرور أم في حالة من الضيق والاكتئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بإدراك هذا المثير أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو لآخر. كما تتأثر الحالة النفسية للفرد أثناء إدراكه للمثيرات المختلفة بما لديه من ميول أو اتجاهات وقيم اتجاه الشيء المدرك.

➤ توقع الفرد للمثير من عدمه: أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتأثر بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن ينتظره فكلما كان الفرد مهياً لاستقبال مثير معين كلما كان تهيئه هذا في صالح عملية الإدراك ذاتها حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية إدراك نتيجة الارتباطات العصبية المكونة لحالة التهيؤ تلك.

➤ خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد: أي أن ما لدى الفرد من معلومات وصور عقلية مختلفة ومختزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك. وكل ما كان هذا المثير المدرك جديدا وليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الإدراك أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر.



- العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالمشير المدرك نفسه والتي تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله وهي:
  - شدة المثير: إن إدراكنا للصوت المرتفع يكون أسرع من إدراكنا للصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى كما أن إدراكنا للضوء المهر أسرع من إدراكنا للضوء الخافت وهكذا.
  - تكرار المثير: إن عرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير من المرات يترك أثر أكبر على إدراك الشخص (مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو لمرات غير منتظمة.
  - درجة اختلاف بين المثير وعدد من المثيرات المحيطة به: إن الفرد يسهل إدراكه لبناية من عشر طوابق بين مجموعة من المنازل لا يتعدى ارتفاع ثلاث طوابق كما أنه يسهل علينا أن نميز الشخص طويل قام بين مجموعته قصار.
  - حركة المثير: فالإعلان يتضمن مجموعة من الصور المتحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو تضمن الإعلان نفس المجموعة من الصور بشكل ثابت.
  - حداثة المثير: يسهل على الفرد أن يلتفت إلى المثيرات التي تقابله لأول مره مقارنة بالمثيرات التي تعود على التعامل معها مما يساعد على سرعة عملية الإدراك. (الدين، 2019-2018، صفحة 37)
- 2-الدافعية: هي القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوه الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديم ما أفضل ما عنده من القدرات ومهارات في العمل.
  - أنواع الدوافع:
    - الدوافع الأولية: وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية وذات أساس فسيولوجي مثل (الجوع والعطش، النوم، والأمومة، والجنس، والألم).
    - ويقسم بعض علماء النفس الدوافع الأولية تقسيماً أكثر تحديداً في الآتي:
      - دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع والعطش والنوم.
      - الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع عند وجود مثير ضار جسمانياً أو ذهنياً مثل الألم.
      - الدوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاث، الذي يشجع التقاء الجنسين وإنجاب الأطفال والعناية بهم مثل الأمومة والجنس.
  - الدوافع العامة: هي دوافع غير متعلمة ولا تسند على أساس فزيولوجي، مثل دوافع الجدارة وحب الاستطلاع والتطوع والنشاط والعاطفة وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني وخاصة في التنظيمات المختلفة ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.
  - الدوافع الثانوية: تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني تقدمت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال فإن سلوك

الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة الناضجة لا يسيطر عليها الجوع أو العطش إذ غالبا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة مثل القوة والسلطة والانتماء والأمان والمركز الاجتماعي وتحقيق الذات.

- أسباب الاهتمام بالدافعية:

- الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوة لسلوكه، وهي أيضا الموجهة لهذا السلوك.
- الدافعية: تحدد شدة السلوك فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليتها.
- الدوافع تواجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف.
- تأكيد وتدعيم السلوك: من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حيث يواجه بظروف ومواقف متشابهة.

3- الحوافز: هي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع وهي كل الأدوات والخطا والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه وتشجيعه أو تنشيطه أو تغييره. (الدين، 2019-2018، صفحة 40)

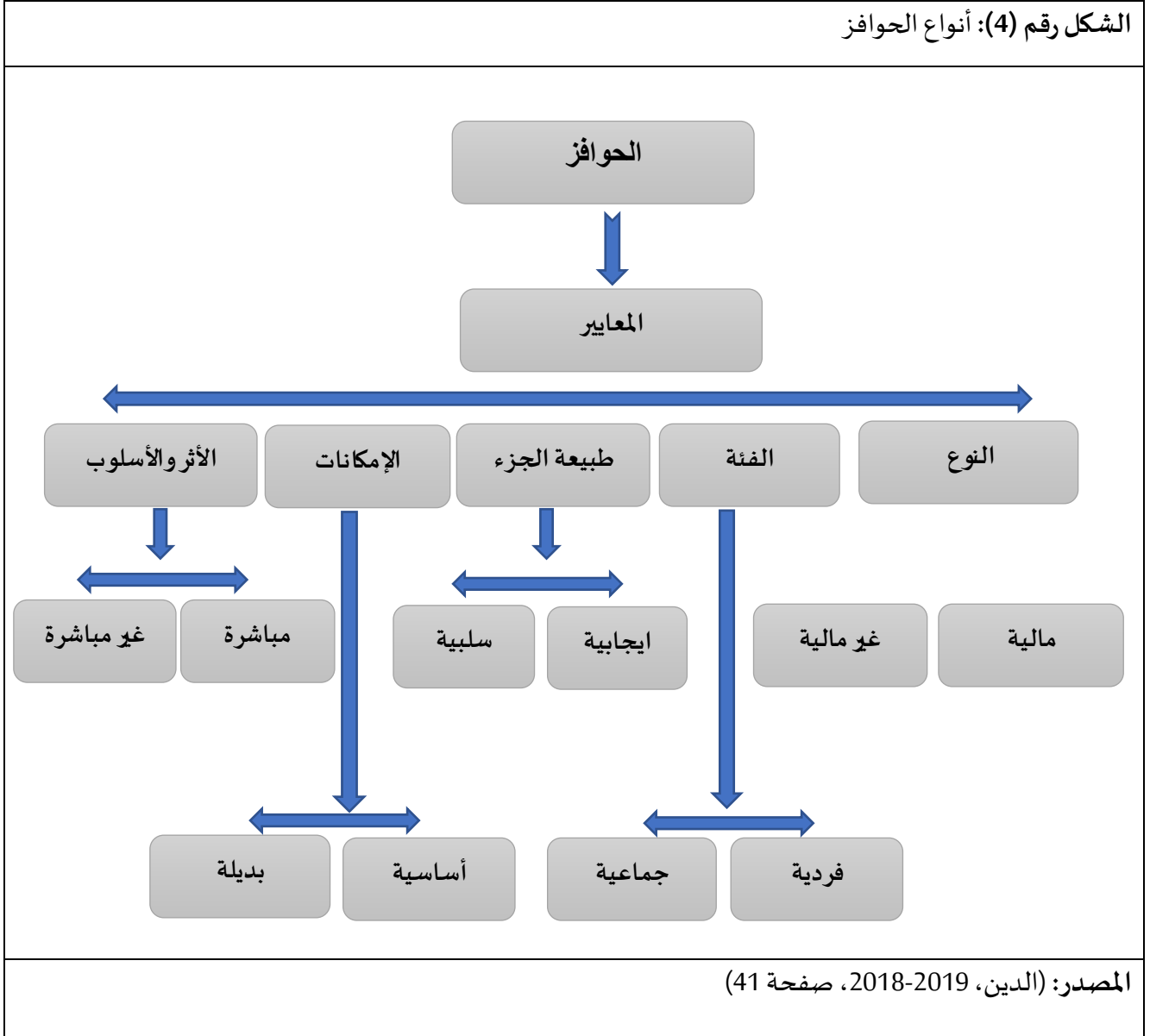
- أهداف الحوافز:

- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، حيث تسعى المؤسسة عن طريق استخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا وكذلك العاملين.
  - الهدف المعنوي: هو الهدف المتعلق مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع النظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.
- كما أشار بعض العلماء إلى أن عملية التحفيز لها أهداف عديدة من بين تلك الأهداف ما يلي:

- انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسات.
  - انخفاض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتأخره على الدوام.
  - يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.
  - تحقيق الأهداف التي خطط لها العاملين أو رئيسهم أو الدائرة ككل.
- أنواع الحوافز: هنالك عدة تقسيمات للحوافز إلى أن أكثر التقسيمات اعتمادا في المؤسسات هي كالآتي:
- الحوافز المادية: وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات وأي صورة نقدية أخرى مجتمعة أو مجزئة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط.
  - الحوافز المعنوية: وهي التي تخاطب في الفرض حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد به تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير التنظيم الغير مادية وإما الإدارة تشكله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد

والإطراء الوظيفي من خلال فترة الترقية والتقدم في العمل، المشاركة في اتخاذ قرارات ومناخ الإشراف ومناخ الجماعة.

وقسم بعض العلماء أنواع الحوافز وفقا إلى معايير محددة والشكل رقم (4) يوضح ذلك:



- أهمية الحوافز:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض كلف في العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر في الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج. (الدين، 2018-2019، الصفحات 41-43)

4- الشخصية: عرفت بأنها التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية، النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة ويعرف كاتل الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بماذا يفعله الشخص في موقف معين.

-خصائص الشخصية:

- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديده جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
- تتفاعل المكونات أو العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملًا أكبر بكثير من مجموع المكونات وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي ومع ذلك فالشخصية ديناميكية متطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروف متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
- محددات الشخصية: إن كثيرا من الكتاب يرون أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية وهي:
- العوامل البيولوجية: ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير شخصية على عده مجالات أهمها الوراثة، هندسة الجينات، الذكاء، دور المخ وتكوينه على الخصائص الجسمانية وتأثير كل منها على تطوير الشخصية.
- تأثير الثقافة والحضارة: تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية.
- دور الأسرة: تلعب الأسرة دورا هاما في تكوين وتطوير شخصية الطفل وما يكتسبه الطفل وما يتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته، يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره أي أنه يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل.
- العوامل الاجتماعية: تستمر هذه المرحلة طيلة حياة الفرد فبعض الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد مثل أقارب ومعارف الأسرة، والجيران والأقران والمدرسون والمزلاء في النادي أو العمل وغيرهم.
- تأثير الموقف (الحالة): إن جميع العوامل السابقة تسهم كثيرا في تطوير شخصية الفرد ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكننا التنبؤ بدقة سلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو موقف معين ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات تتفاعل مع الفرد بما في ذلك شخصيته.
- الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: تلقى دراسة شخصية اهتماما من الباحثين نظرا لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله وبالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية، إلى أنها تشهد تقدما ونمو في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي، ففي ظل الاهتمام بالوظائف في مجال قطاع الخدمات و أهمية التعامل بفعالية مع العملاء ليصبح الاهتمام بأخلاقيات وخصائص الأفراد في العمل من الأمور

الهامة جدا في مجال العمل في فريق عمل أو مدى تعاونه مع الآخرين كلها تشير إلى ماله تأثير المحتمل للشخصية على سلوك الفرد في المؤسسة. (الدين، 2018-2019، الصفحات 44-47)

ثانيا: بعد السلوك التنظيمي الجماعي:

1- القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- خصائص القادة الإداريون:

- رغبة الرئيس القوية في تقلد منصب الرئاسة ورغبة شديدة لإصدار الأوامر وجعل الآخرين يمثلون لما يقوله. هذا لا يعني رفض الرئيس أن يكون تابعا لرئيس أعلى منه مرتبه وإلا كيف فسر وجود رؤساء متشددين ومتسلطين في علاقتهم بالتابعين لكنهم في الوقت نفسه موضعين لأوامر رؤسائهم.
- يمتاز الرؤساء بثقتهم القوية بأنفسهم رغم تردددهم وقلقهم في حياتهم اليومية.
- إن مصدر ثقة الرئيس نابع من اعتقاده على أنه على صواب في كل ما يقوله لتابعيه لأنهم أقل درجة منه.
- اعتقاد الرئيس أنه يمتاز بصفات لا تتوفر في التابعين كالذكاء والإرادة وقوة الشخصية هذه الصفات وتجعلهم يتصورونه على أنه رئيس مثالي.

- أدوار القيادة: يعتمد التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه على الدور الذي يلعبه القائد وقد تناول يوسف عنصر الأدوار المسندة للمشرف في المستوى الأدنى أهمها فيما يلي:

- الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل: يقوم المشرف بدور هام وخطير يتمثل في كونه مفتاح العمل أو رجل المواجهة، فالمشرف باعتباره حلقة وصل بين الإدارة والعمال ينظر إليه العمال باعتباره الممثل المباشر للإدارة العليا وفي نفس الوقت تعتمد عليه الإدارة في توصيل المعلومات في الاتجاهين الصاعد والنازل.
- رجل الوسط: يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية.
- الرجل الهامشي: وهو النمط الذي يكاد يندم فيه دور مشرف، إنه على هامش نشاطات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم في لهذا فهو لا يؤثر ولا يتأثر بالإدارة والعمال باعتباره على الهامش.
- المشرف مجرد أي عامل: هناك وجهة نظر تعتبر المشرف أنه مجرد عامل كغيره من العمال إذ يعتبر مشرفا لدى الإدارة لكنه في الواقع يقوم بالكثير من مهام العمال.
- خبير العلاقات الإنسانية: في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيرا في العلاقات الإنسانية وتعتمد عليه الإدارة في إدراك وتفهم مشاعر واتجاهات العمال تجاه الإدارة ومشرفهم والمؤسسة.

2- اتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بالمؤسسات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في المؤسسة.

- أساليب الاتصال التنظيمي: تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وإحداث المشاركة في الفكر، وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال هذه الأساليب هي:

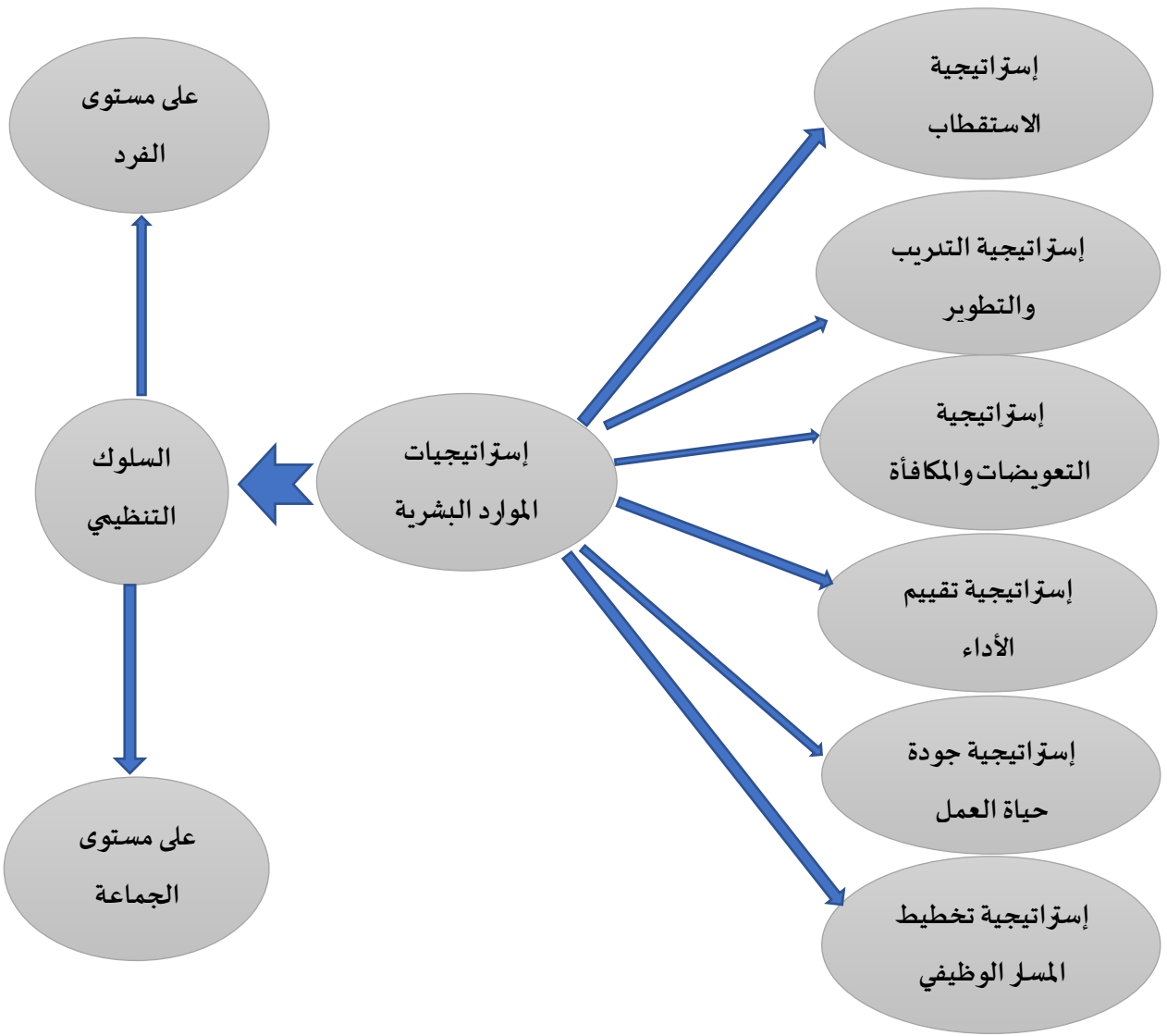
- الاتصال الكتابي: حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير.... وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن تتصف بالبساطة والوضوح والدقة.
- الاتصال الشفوي: يتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق والمسموع وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه، ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة وفورية ومباشرة. (الدين، 2018-2019، الصفحات 54-58)
- الاتصال التصوري: ويجرى هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم ومن أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والأنترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات.
- أهداف الاتصال التنظيمي:
- تحقيق التنسيق: بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال الفاعلين على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وإبداء آرائهم في موقف ما. (الدين، 2018-2019، الصفحات 54-58)
- 3- الثقافة التنظيمية: تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل، مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة.
- خصائص الثقافة التنظيمية:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافئات.
- 4- جماعات العمل: الجماعة عبارة تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وخلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة، وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قام من أجلها.
- عوامل تكوين الجماعات: يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالآتي:

- الأسباب الاقتصادية: من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء لجماعة معينة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والوافرات الاقتصادية، مثل زيادة الأجور عن طريق العمل الجماعي.
- الأسباب الاجتماعية: قد ينتهي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعد على إشباع حاجات الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات للانتماء، والحاجة إلى الأمان.
- توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء: يلتحق الفرد بجماعة معينة إذا وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجال لاختيار قدراته وطموحاته.
- التفهم والمشاركة الوجدانية: إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من الهموم والأحزان التي تصادفه في حياته اليومية، يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.
- المساعدة في حل مشاكل العمل: قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء مما يزيد من قدره الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل كما تساعد على حل مشاكل أعضائها. (الدين، 2018-2019، الصفحات 60-66)

#### المطلب الرابع: علاقة إستراتيجيات الموارد البشرية بالسلوك التنظيمي

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تحولات وتغيرات سريعة ومعقدة تواجه المؤسسات في مختلف المجالات، وحتى تحقق هذه المؤسسات البقاء والتطور أكدت الدراسات على أنه يتعين عليها أن تهتم بجانب السلوك التنظيمي من خلال الاستفادة من المزايا التنافسية التي تتمتع بها، وفي هذا إطار تطالب المؤسسات بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على التحليل والتشخيص البيئي الإستراتيجي الذي يوفر لها القدرة على بناء الرؤيا الواضحة والمحددة للمستقبل، والاستفادة من مصادر القوة التي تتميز بها مواردها المتاحة بما يسمح لها بالقيام بالمبادرات الإستراتيجية التي تمكنها من التجاوب مع تغيرات المحتملة للبيئة ومن ثم بلوغ معدلات الأداء المبرمجة تعد القوى العاملة أحد الموارد الأساسية الفاعلة في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها من حيث أنها موارد إستراتيجية حيوية، وضمن هذا المعنى تبرز أهمية تصميم إستراتيجيات للموارد البشرية ذات أبعاد وسياسات وأهداف منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، تسمح بتحسين وتطوير مستوى كفاءة العنصر البشري وتساهم في تحقيق التأثير الإيجابي في باقي عناصر وموارد المؤسسة، إن تطبيق مؤسسات لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته، إنما يعتبر متطلباً إستراتيجياً ومنطقياً ضرورياً لتعزيز السلوك التنظيمي والذي يمكن المؤسسة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذا نموها وتطورها.

الشكل (5): يوضح الإطار المفاهيمي التنبؤي لدور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة



## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على متغيرات الدراسة المتمثلة في إستراتيجيات الموارد البشرية وذلك لاعتبارها من أنجع الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة بالمؤسسة، وبات لزاما على مختلف المؤسسات اعتماد على إستراتيجيات الموارد البشرية لضمان لاستمرار والاستقرار، وتحقيق ميزة تنافسية مستقبلا، أما المتغير الثاني فهو السلوك التنظيمي، والذي يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك الفرد، إذا يعد من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المؤسسات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمؤسسات فإن العامل الموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسمًا في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف.

# الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد ما تم عرضه في الفصل الأول حول إستراتيجيات الموارد البشرية ودرها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية، وحتى لا يتم الاكتفاء بالجانب النظري فقط سيتم الانتقال إلى إسقاط واختبار النموذج النظري على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية باتنة، الخاصة والعمومية سعياً منا في التوليف بين المعارف العلمية والنظرية والواقع العملي، ولهذا الغرض وقع الاختيار على أربع مؤسسات مختلفة في أنشطتها وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

.المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها.

.المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

.المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها

سيتم التطرق إلى ميدان الدراسة المتمثل في مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة ليتم بعدها الانتقال إلى إجراءات الدراسة كالتالي:

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومصالحها وأقسامها ومهامها والهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

## أولاً: مؤسسة الفتح

شركة ذات أسهم تعود ملكيتها لأفراد عائلة واحدة بعد أن قاموا بشرائها من قبل خمسة مجاهدين كانت الدولة قد وهبتهم إياها تكريماً لهم، حيث تأسست الشركة الأم يوم: 1989/07/23 برأسمال قدره 9.100.000.00 دينار جزائري تقع في المنطقة الصناعية بطريق بسكرة بمدينة بركة ولها فروع في عدة ولايات كالجزائر العاصمة والبيورة وغيرها، تربع على مساحة قدرها 45000 متراً مربعاً استغل منها 8365 متراً مربعاً فقط يبلغ تعداد عمالها 1097 عاملاً سنة 2022؛ تختص المؤسسة بإنتاج أنواع عديدة من الإسفنج مغلفة وغير مغلفة بمعدل 40 طن يومياً، مستخدمة في ذلك آلات متطورة مستوردة من شركتين ألمانيتين، تقوم المؤسسة بتخزين منتجاتها داخل مخازن عادية لتقوم بتسويقه للزبائن مباشرة من خلال شاحناتها كما وتحترك المؤسسة سوق الإسفنج على المستوى الوطني في ظل وجود ثلاث مؤسسات منافسة وتستخدم المعارض في التعريف بمنتجاتها من أجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛ تتوفر المؤسسة على ست مصالحي هي:

مصالح الإنتاج وتسعى هذه المصلحة لتعظيم الإنتاج من خلال ضبط سيرورة نظام تسيير الإنتاج وجودة المنتج بالإضافة إلى التواصل مع مختلف الهياكل المعنية.

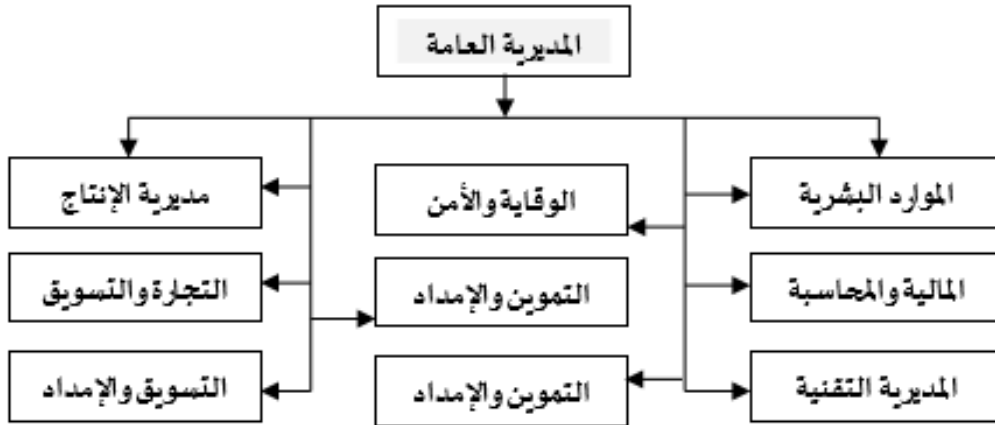
مصالح المحاسبة والمالية والتي يشرف عليها خبير محاسبي ويقوم بالوظائف التالية: التكفل بالعلاقات مع البنوك ومصالح الضرائب، متابعة مبيعات ومشتريات المؤسسة، تقديم عرض عن الوضعية المالية للمؤسسة للإدارة العامة يومياً؛

مصالح الموارد البشرية وتتكفل بتوظيف وتطوير الموارد البشرية لرفع فعالية المؤسسة بالإضافة إلى تسيير الأجور. مصالح التموين تعتبر من المصالح المهمة بالشركة فمن خلالها يتم تجهيز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج ومن مهامها؛ تخطيط وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية، تحديد مصادر الشراء والكمية والمواصفات المطلوبة حسب احتياجات الشركة، متابعة عمليات التجهيز والاستلام وفحص المواد للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، توفير الموارد بالنوعية والجودة والتكلفة والوقت المناسب.

مصالح الصيانة والعتاد حيث تهتم بتسيير وسائل النقل الخاصة حسب الطلبات المقدمة من طرف المصلحة التجارية في إطار قانوني كما تسهر على صيانتها لضمان سيرورتها بشكل طبيعي.

المصلحة التجارية وتقوم بإنشاء وثائق الموردين، إنشاء مخطط التموين بالمواد الأولية ومختلف احتياجات الشركة، تنفيذ السياسة التموينية، والهيكل التنظيمي لمؤسسة الفتح كالتالي:

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفتح



المصدر: بالاعتماد على البيانات المسلمة من قبل المؤسسة

#### ثانياً: مؤسسة نقاوس مصبرات

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة ENAJUC الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية حيث كانت وحدة صناعية عمومية متخصصة في إنتاج العصير والمصبرات، فتحت الشركة أبوابها سنة 1979 على اثر عقد مع شركة سفيال الفرنسية وكانت بداية الإنتاج سنة 1981 تحت إشراف الشركة الوطنية للعصائر والمصبرات، تم خوصصتها وذلك حسب اللائحة 64/13 بتاريخ 04 أفريل 2006 تم إعلان قرار البيع في 2007/02/17، وأصبحت بذلك شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد، بعد ذلك تم بيع 71 من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لمجموعة ترافل لتصبح شريكا أساسيا، ليرتفع رأسمالها إلى 158 مليون دج والذي أصبح حاليا يقدر ب 1.790.030.000.000 دج، في سنة 2012 أصبحت تابعة لمجمع عزوز. تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001 لسنة 2005 وتمتعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات، ثم تم تجديدها لثلاث سنوات أخرى من 2011.2008، من الناحية الجغرافية تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس وعلى بعد 2 كلم من مقرها على الطريق الوطني رقم 78 سطيف بسكرة، تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب 76.859.00 متر مربع منها 21.620.00 متر مربع مغطاة، أما المساحة غير المغطاة فتقدر ب 55.257.00 متر مربع نصفها مساحة خضراء.

تعتبر وحدة نقاوس للمصبرات من أكبر وحدات الإنتاج المصبرات على المستوى الوطني، كما تتميز بتنوع منتجاتها من بين هذه المنتجات، معالجة المشمش، معالجة مركز الفواكه، كوثر المشمش Nectar de fruits، مربى المشمش المجزأ، معقد المشمش، مياه ثمرية، المشمش المصفى، معقد فواكه أخرى، مشروبات المشمش؛ بالإضافة إلى منتجات أخرى كعصير البرتقال، معجون المشمش، البرتقال، الإجااص والعنب، وحلوى الحلقوم الطبيعية؛ توظف الشركة حاليا نحو 1300 عامل بطاقة إنتاج نحو 1 مليون طن في السنة، والشركة حاليا تصدر منتجات نقاوس لعدة دول؛ فرنسا، تونس، دبي، كندا؛ مصالح المؤسسة تترجم في.

قسم الإدارة العامة: يشرف عليها المدير العام الذي يعتبر رأس الهرم التسليحي للمؤسسة تساعد مجموعة تتكون من؛ مساعد المدير العام، مراقبة التسيير؛ يقوم بعدة مهام، مساعد المدير العام المكلف بالشؤون القانونية، مساعد المدير العام مكلف بالإعلام الآلي.

قسم الإمداد: يهتم بعمليات الشراء والتعامل مع الموردين الخارجيين، وإعداد برامج الشراء وإبرام العقود والمناقصات، كما يهتم بتوفير وسائل النقل التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع منتجاتها وينقسم إلى؛ مصلحة التموين، مصلحة الأغلفة، مصلحة النقل.

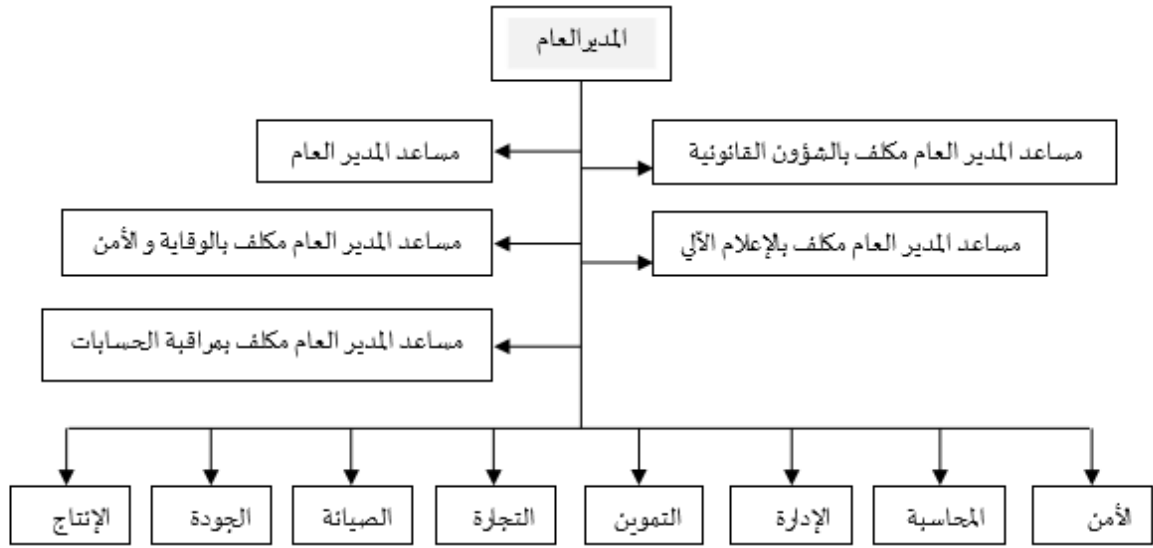
قسم الإنتاج: يعتمد قسم الإنتاج في أداء نشاطه على مكتب الأوامر، الذي يقوم بتحديد طرق وكيفية الإنتاج، ومكتب التنفيذ الذي يقوم بتنظيم برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعية، وتشمل أربع ورشات؛ المياه الثمرية والمصبرات.....؛

قسم التجارة: وهو الرابط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كما يعتبر المسؤول عن الأنشطة التسويقية كدراسات السوق والأنشطة الترويجية ويتكون من مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزونات.

قسم الصيانة: مهمته ضمان السير العادي لوسائل الإنتاج وإصلاح التعطلات، يشمل مصلحتين، مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية.

قسم الجودة: هو مصلحة تقنية تعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات المطابقة للأصل، حيث تبنت الشركة سابقا نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO9001 سنة 2005 وتمتعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات، ثم تم تجديدها لثلاث سنوات أخرى من 2008.2011، وتتكون من مصلحتين تعلمان تحت مسؤولية مديرها وهي؛ مصلحة المخبر، مصلحة مراقبة الجودة. يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير المؤسسة فهو يبرز جميع الأقسام والمصالح المتواجدة في المؤسسة وعدد عمالها وذلك على مستوى قسم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الأقسام المختلفة؛ ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي المبسط للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات



المصدر: بالاعتماد على البيانات المسلمة من قبل المؤسسة

ثالثا: مؤسسة أوراس فوتوار

تقع مؤسسة صناعة الأحذية الرياضية أوراس فوتوار على الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، تم تشييدها لفك العزلة عن مدينة نقاوس وخلق مناصب شغل وتطوير التنمية المحلية، وهي امتداد لمؤسسة المصنوعات الجلدية EMAC، وهي المؤسسة عمومية متعددة الأسهم برأسمال بقدر ب: 1.000.000.000 دينار جزائري، يقدر الاستيعاب الحقيقي للمؤسسة من مناصب الشغل 1200 منصب. اقترن ظهورها أول الأمر بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للدباغة والجلود SONIPEC التي كانت تقوم بمعالجة المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات صالحة للاستهلاك بموجب المرسوم رقم 427/82 الصادر بتاريخ 02/04/1982، ونتيجة إعادة الهيكلة ظهرت ثلاث مؤسسات مستقلة عن بعضها البعض ولكل منها نشاطها الخاص؛ مؤسسة الدباغة ENIPEC، مؤسسة الأحذية والمصنوعات الجلدية EMAC، مؤسسة ديستريش التي تقوم بتوزيع المواد الجاهزة عبر التراب الوطني.

بدأت الشركة أول إنتاج لها من الأحذية الرياضية سنة 1988 وفي سنة 1994 تم منح الاستقلالية في التسيير والمالية، وبذلك أصبحت هذه الوحدة مؤسسة قائمة بحد ذاتها، ليصبح اسمها مؤسسة صناعية الأحذية الرياضية أوراس فوتوار، شهدت المؤسسة في عقدها الأول تطورا وازدهار كون منتجها يحمل علامة شهرة عالمية ADIDAS والتي يتذكرها الزبائن بأحذية نازطاز وبيلي وستون سميث وغيرهم من الأحذية المعروفة، ولكن مع تبني الجزائر سياسة اقتصاد السوق، بدأت المؤسسة في التراجع مما جعل الشريك الألماني الفرنسي يسحب العلامة التجارية ADIDAS في سنة 2002، ونتيجة لهذه التحديات التي واجهت مصنع أوراس فوتوار مع مرحلة الانفتاح الاقتصادي، مما اجبرها على التوجه نحو إنتاج أحذية العمل والأمن وذلك نتيجة تحويل شركة أديداس كامل استثماراتها من دول إفريقيا إلى دول آسيا، وهي الآن متفوقة ورائدة في إنتاج حذاء الأمن الصناعي والمهني في الجزائر بدون منافس، وفق المعايير الدولية خاصة المعيار الأوروبي: EN345 S3 ووفق مقاييس الطابع الأمني التي تتطلب نوعا خاصا من الجلود.

والمصنع الآن يطمح إلى تنوع إنتاجية خاصة الموجه للنساء والرياضي الخاص بالأطفال، خاصة وأن المصنع سبق له تنوع منتجاته مرات عديدة واقتحام أسواق خارجية بكل من ألمانيا والسودان وليبيا؛ مصالح المؤسسة تتمثل في:

قسم الإدارة العامة: ويرأسها المدير العام الذي يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوحدة وهو المسؤول المباشر عن كل ما يحصل داخلها، كما أنه يقوم بمراقبة عمل الإطارات والعمال والتنسيق بين مختلف الدوائر ويمثل المؤسسة في النشاطات الخارجية، ويساعد المدير المجموعة تتكون من؛ مساعد المدير المكلف بالنزاعات مساعد المدير العام مكلف بالإعلام الآلي، مساعد المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.

قسم التموين: يعتبر من المصالح المهمة في المؤسسة فمن خلالها يتم تجهيز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج تخطيط وتنفيذ عمليات شراء المواد الأولية، تحديد الكمية والمواصفات المطلوبة حسب احتياجات المؤسسة فحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

قسم الإنتاج: وهو أهم قسم يسعى لتعظيم الإنتاج من خلال ضبط عملية الإنتاج وجود المنتج بالإضافة إلى التواصل مع مختلف الأقسام المرتبط بها.

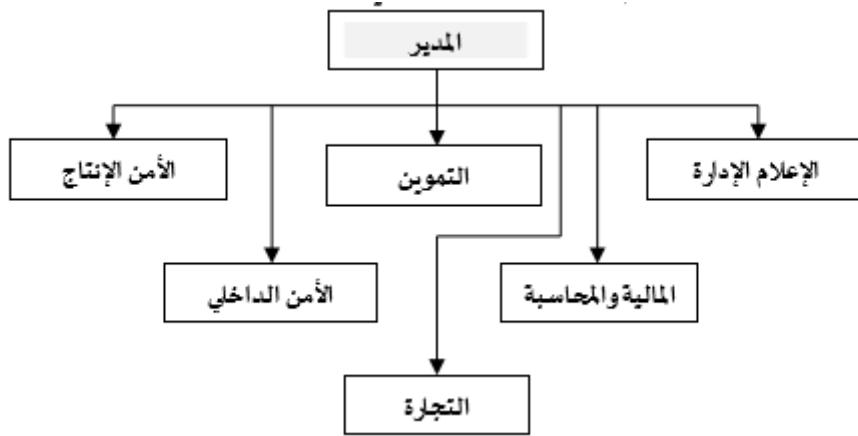
قسم التجاري: قسم المبيعات نجد أن المؤسسة تعتمد بصفة رئيسية على القوى البيعية باعتبارها عنصر هام لصرف المنتجات فمديرية المبيعات في القسم التجاري تسعى لتحقيق أهداف معينة، منها تحقيق أقصى مبيعات ممكنة من خلال ضمان عملية توزيع وإيصال المنتج إلى العملاء في المدة المحددة وفي جميع المناطق عبر التراب الوطني، وبالتالي تعظيم الأرباح، حيث تأخذ سياستين للتوزيع، التوزيع المباشر، حيث أنه من خلال هذا المسار التوزيعي سوف تضمن المؤسسة بيع منتجاتها مباشرة للعميل، حيث أن هذا الأخير يقوم بشراء المنتجات بالاتفاق المباشر مع رجال البيع الموجودين داخل المؤسسة، التوزيع غير المباشر، في هذه الحالة عملية البيع تكون بواسطة موزعين تابعين للمؤسسة، والذين هم عبارة عن وكلاء حصريين ومعتمدين من قبل المؤسسة، تستعين بهم هذه الأخيرة للتحكم الفعلي في عملية تسيير شبكة توزيع منتجاتها وذلك من خلال: المراقبة الجيدة لمسار التوزيع، خاصة عن طريقة البيع واحترام الأسعار، حل مختلف المشاكل والعراقيل التي تحول دون وصول المنتجات للعميل. قسم المحاسبة والمالية: يهتم بجميع ما يتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة التسجيلات اليومية الخاصة بنشاط المؤسسة وتتكون من مصلحتين وفرع هي: قسم المحاسبة العامة، مصلحة المالية، فرع الخزينة.

قسم الأمن الداخلي: مهمته حماية المؤسسة داخليا، بالحرس على أمن وسلامة أملكها وموظفيها، من جميع الأخطار، كالسرقة والحرائق كما يقوم بتنظيم عمليات الدخول والخروج للأشخاص والسلع، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا القسم بمراقبة دورية لمختلف الأجهزة وتحضير رجال الأمن وتدريبهم والتعرف على قدراتهم.

إن التقسيمات الإدارية المتكاملة داخل المؤسسة تستهدف بوجه الخصوص تحقيق مرونة العمليات وضبط التكاليف والإيرادات والاقتراب من الزبائن فلكل مؤسسة أقسام وفروع تتفرع عليها وهذا لسهولة العمل داخل المؤسسة، لأن كل فرع يتخصص في شيء واحد يعمل.



الشكل (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراس فوتوار



المصدر: بالاعتماد على البيانات المسلمة من قبل المؤسسة

#### رابعاً: مؤسسة الإسمنت عين التوتة

هي شركة إنتاجية وطنية ذات أسهم برأسمال قدره: 2250000000 دينار جزائري، تسعى من خلال نشاطها تلبية مختلف حاجات قطاع البناء من الإسمنت، ظهرت للوجود بإبرام عقد بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق سنة 1983 مع شركة F.L. S الدانماركية لإنجاز وحدة الإسمنت عين التوتة بالتعاون حسب الاختصاص بالشركات التالية:

الشركة البلجيكية المختصة في شؤون الهندسة المدنية SIX CONSTRUCTEUR INTERNATIONAL

شركة خاصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء S.A. BARON&LEREQUE

وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 48000 طن في الإنتاج شهريا.

تقع وحدة الإسمنت عين التوتة على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة ويمر بالوحدة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة لمسيلة وتبعد هذه الوحدة عن مقر الدائرة ب 15 كلم، وتقدر مساحتها الإجمالية ب: 20 هكتار وتقع على ارتفاع قدره 870 كلم.

تساهم هذه الوحدة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986م، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الوحدة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدره بمليون طن سنويا وتوزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الإنتاجية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10%.

أصل ملكية وحدة الإسمنت:

توجد ثلاث مؤسسات للإسمنت على المستوى الوطني وهي:

. مؤسسة الإسمنت ومشتقاتها للشرق.

. مؤسسة الإسمنت ومشتقاتها للوسط.

. مؤسسة الإسمنت ومشتقاتها للغرب.

وكل مؤسسة لها العديد من الوحدات الإنتاجية التابعة لها فمثلا مؤسسة الشرق ERCE لديها أربع وحدات تابعة لها وهي:

.وحدة عين التوتة بباتنة.

.وحدة عين الكبيرة بسطيف.

.وحدة الحمامة بوزيان بقسنطينة.

.وحدة الماء الأبيض بتبسة.

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل دراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة وهو يتكون من عشر دوائر هي:

مديرية الوحدة: يترأسها مدير يعمل على حسن سيره الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي أربعة دوائر؛ دائرة الموارد البشرية، دائرة المالية، دائرة التجارة، دائرة الأمن ودائرة التموين.

دائرة الموارد البشرية: وتتولى عملية إدارة أفراد الوحدة من خلال إعداد برامج التكوين مثلا أو تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت .... إلخ.

دائرة المالية: يتم على مستواها تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل الوحدة.

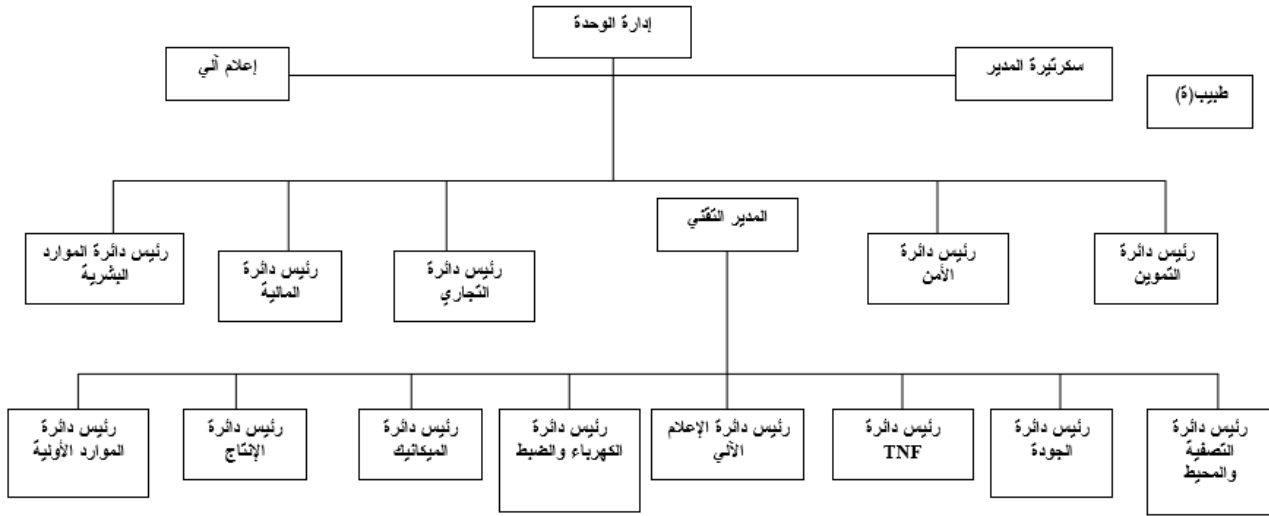
دائرة التجارة: تعمل على توزيع الإسمنت على عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة وذلك استنادا إلى برامج محددة من مديرية العامة بقسنطينة الخاصة بالتوزيع عبر المناطق المتعامل معها.

دائرة الأمن: وهي خاصة بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية إلى جانب وجود مصالح استشارية كالأمانة، مراقبة التسيير والمنازعات.

دائرة التموين: وهي خاصة بمهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العملية الإنتاجية.

المديرية التقنية: يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بدأ من دائرة التموين إلى دائرة الإنتاج، وتتبع هذه المديرية ثماني دوائر وهي: دائرة تصفية المحيط، دائرة الكهرباء والضبط، دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة الإعلام الألى، دائرة الجودة والنوعية، دائرة الميكانيك ودائرة الوسائل العامة.

الشكل (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت عين التوتة



المصدر: بالاعتماد على البيانات المسلمة من المؤسسة.

بناء على ما سبق يمكن تلخيص المعلومات السابقة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (1): بطاقة تقنية للمؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة

المؤسسة	بداية الإنتاج	نوع المؤسسة	المقر الاجتماعي	عدد العمال	طبيعة الصناعة	المنتجات	رأس مالها دج
الفتح	1989	SPA	بريكة	1097	مفروشات	الإسفنج	9.100.000.00
نقاوس	1998	SRAL	نقاوس	1300	غذائية	العصائر	1.790.03.000.00
فوتوار	1994	SRAL	نقاوس	1200	الجلود	أحذية الأمن والعمل	1.000.000.000
جيكا	1983	SPA	عين التوتة	768	الإسمنت	إسمنت ومشتقاته	2250000000

تهدف الشركات الصناعية محل دراسة إلى تحقيق الربحية والاستمرارية في مجملها إلا أن هناك أهدافا فرعية تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها في حدود إمكانياتها ولاعتبارات خاصة نوجزها في التالي:

الفتح: توسيع الإنتاج داخليا ومن ثم استهداف الأسواق الخارجية وتعظيم الربحية، المساهمة في التنمية المحلية، تلبية الطلب المحلي من منتجات المؤسسة، توفير مناصب شغل، أما نقاوس مصبرات تهدف تطوير تقنيات الإنتاج ومسايرة التطور التكنولوجي، تنوع تشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والنوعية لتغطية أكبر نسبة ممكنة من التراب الوطني، تطوير مشروب نقاوس، تنمية المبيعات وزيادتها، الوصول إلى أقصى رقم أعمال، أما أوراس فوتوار تعمل على تحقيق الأرباح وتعظيمها البقاء والاستمرار لمدة أطول في مجال نشاطها، تنوع إنتاجها خاصة

الموجة للنساء والرياضي الخاص بالأطفال، اقتحام أسواق خارجية، السعي إلى تحسين وعصرنة طرق التسيير والإنتاج، الحفاظ على الجودة.

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة وعينتها ليتم الانتقال إلى عرض ظروف توزيع الاستبيان وخيرا صدق الاستبيان وثباته كالتالي:

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استبانة بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، قسم إلى ثلاث أقسام، القسم الأول تم إدراج بعد البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوب، أما القسم الثاني متعلق بإستراتيجيات الموارد البشرية يتكون من 6 أبعاد، البعد الأول يتعلق بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار الموارد البشرية يتكون من 5عبارات، البعد الثاني يتعلق بإستراتيجية التدريب والتطوير الموارد البشرية يتكون من 5عبارات، البعد الثالث يتعلق بإستراتيجية التعويضات والمكافأة يتكون من 5عبارات، البعد الرابع يتعلق بإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية يتكون من 5عبارات، البعد الخامس يتعلق بإستراتيجية جودة حياة العمل يتكون من 5 عبارات، البعد السادس يتعلق بإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي يتكون من 5 عبارات:

القسم الثالث يتمثل في جودة العمليات الإنتاجية والذي يضم 18عبارة، ليصبح مجموع عبارات الاستبانة 48عبارة، من جهة أخرى تم الاعتماد السلم الخماسي ليكرت للإجابة على أسئلة الاستبانة، ليتم توزيعها على عينة الدراسة التي أخذت من مجتمع الدراسة المتمثل في الإداريين العاملين بالمؤسسة، أما العينة فتتمثل في الإطارات وما تضمنه من مدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح والإداريين.

تم توزيع 100 استبانة على عينة من إطارات المؤسسات المتمثلة في المدراء هذه المؤسسات، مدراء رؤساء المصالح والأقسام والإداريين العاملين فيها، تم استرجاع 85 استبانة، وبعد فحص مدى صلاحيتها للتحليل إحصائي تم استبعاد 05 استبيانات، وبهذا يكون عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 80 استبانة وهو ما يوافق نسبة قدرها 80 بالمائة وهي نسبة تمثل المجتمع، والمؤسسات التي قمنا بالتوزيع فيها هي: مؤسسة الفتح، مؤسسة مصبرات نقاوس، مؤسسة أوراس فوتوار، مؤسسة إسمنت عين التوتة والجدول التالي يوضح وضعية الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (2): الاستبيانات الموزعة

الملغاة	الصالحة	المسترجعة	الموزعة	المؤسسة
1	30	3	34	الفتح
1	17	5	23	مصبرات نقاوس
1	13	4	18	أوراس فوتوار
2	20	3	25	إسمنت عين التوتة
5	80	15	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج عملية توزيع الاستبانة.

من بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة:

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

✓ اختبار (Kolmogrov-smirnov Test K): وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وهناك قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:

- إذا كان معامل كرو نباخ ألفا أقل من (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

- إذا كان يتراوح بين (0,6-0,7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

- إذا كان يتراوح بين (0,7-0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

- إذا كان أكبر من (0,8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

✓ اختبار ستودنت: من أجل اختبار المتوسط للعينة الواحدة.

✓ اختبار ANOVA: لحساب التباين للمتغيرين التابع والمستقل.

✓ معامل الارتباط لبيرسون: وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.

✓ معامل الانحدار المتعدد: وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.

ثانيا. صدق وثبات أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة وصياغتها في شكلها الأول ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أستاذين ، وخلال أسبوع تلقينا ردود إيجابية منهما ، أستاذين من المركز الجامعي سي الحواس بهريكة باتنة أستاذة من جامعة الطارف، وهنا تم الاكتفاء بالمحكمين الاثنين وتمت الاستجابة الآرائهم وتم إجرائها ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة على ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع، كما هي موضح بالملحق وتم توزيعها على عينة الدراسة بعد طباعتها مباشرة، زيادة على صدق المحكمين سيتم إجراء جملة من الاختبارات الإحصائية كالتالي:

### 1. الاتساق الداخلي

الجدول رقم (3): الاتساق الداخلي إستراتيجية استقطاب واختيار

إستراتيجية استقطاب واختيار	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
يشارك مدراء الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.	,649	,000	80	دال
يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير أهمها الخبرة والكفاءة.	,746	,000	80	دال

دال	80	,000	'750	تهتم المؤسسة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.
دال	80	,000	,680	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.
دال	80	,000	,655	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة معياراً لقدرة للعمل ضمن فريق واحد.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية استقطاب واختيار والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.649 و0.750، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية استقطاب واختيار وعباراتها.

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي إستراتيجية التدريب والتطوير

إستراتيجية التدريب والتطوير	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
لدى المؤسسة خطط إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب.	,803	,000	80	دال
لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية.	,850	,000	80	دال
خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	,847	,000	80	دال
تضع المؤسسة برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى منظمة متعلمة	,851	,000	80	دال
تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من جل ضمان فعالية التدريب.	,851	,000	80	دال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية التدريب والتطوير والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.803 و0.851، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية التدريب والتطوير وعباراتها.

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي إستراتيجية التعويضات والمكافآت

النتيجة	العينة	Sig	بيرسون	إستراتيجية استقطاب والتعويضات والمكافآت
دال	80	,000	,710	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة
دال	80	,000	,708	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر.
دال	80	,000	,803	نظام الحوافز بالمؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين وتغيرات السوق).
دال	80	,000	,559	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية).
دال	80	,000	,792	توفر المؤسسة حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية التعويضات والمكافآت والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.559 و0.803، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية التعويضات والمكافآت وعباراتها.

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي إستراتيجية تقييم الأداء

النتيجة	العينة	Sig	بيرسون	إستراتيجية تقييم الأداء
دال	80	,000	,823	يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية.
دال	80	,000	,795	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم.
دال	80	,000	,834	يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز.
دال	80	,000	,597	تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية.
دال	80	,000	,655	يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية تقييم الأداء والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.597 و0.834، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية تقييم الأداء وعباراتها.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي إستراتيجية جودة حياة العمل

إستراتيجية جودة حياة العمل	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة...) متوفرة بشكل كاف في مكان العمل.	,673	,000	80	دال
يتميز مكان العمل بالهدوء والارتياح.	,754	,000	80	دال
توفر المؤسسة فحوص دورية للأفراد خاصة العمال المتعرضين للمخاطر جراء أداء العمل.	,562	,000	80	دال
يشمل التأمين الصحي بالمؤسسة كل الحوادث.	,658	,000	80	دال
تتابع المؤسسة شروط الصحة والسلامة في العمل.	,850	,000	80	دال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية جودة حياة العمل والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.562 و0.850، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية جودة حياة العمل وعباراتها.

الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
تدعم الإدارة إستراتيجية بالمؤسسة المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم.	,818	,000	80	دال
تهدف خطط المسارات الوظيفية بالمؤسسة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.	,760	,000	80	دال
تعتمد المؤسسة على مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة.	,463	,000	80	دال
تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.	,757	,000	80	دال
توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.	,837	,000	80	دال



المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.463 و0.837، وقيمة sig=0.00 أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي وعباراتها.

الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي للسلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
يشعر الفرد العامل بالمؤسسة بالأطمئنان على مستقبله.	,772	,000	80	دال
يشعر العامل في المؤسسة بالروح المعنوية المرتفعة.	,797	,000	80	دال
تحرص المؤسسة على تحسين فرص الترقية للعاملين.	,768	,000	80	دال
تحرص المؤسسة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.	,909	,000	80	دال
تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية.	,570	,000	80	دال
تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقليد المناصب القيادية.	,481	,000	80	دال
تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.	,734	,000	80	دال
تلتزم المؤسسة العاملين على التقيد بوقت العمل.	,132	,245	80	غير دال
تحفز المؤسسة العاملين على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.	,632	,000	80	دال
تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة.	,847	,000	80	دال
تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على الخاصة.	,855	,000	80	دال
تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة.	,873	,000	80	دال
يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة.	,826	,000	80	دال
تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.	,674	,000	80	دال

تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.	535,	000,	80	دال
تعمل الإدارة تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل بالمؤسسة.	722,	000,	80	دال
تحرص الإدارة على جعل العامل مخلص في العمل.	728,	000,	80	دال
تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق.	607,	000,	80	دال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور السلوك التنظيمي والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.481 و0.909، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي وعباراتها؛ إلا في فقرة تلزم المؤسسة العاملين على التقيد بوقت العمل جاءت قيمة  $\text{sig}=0.245$  أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي أن المعامل غير دال إحصائياً.

## 2. الاتساق البنائي

الجدول رقم (10): الاتساق البنائي لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية

إستراتيجيات الموارد البشرية	بيرسون	Sig	العينة	النتيجة
إستراتيجية استقطاب واختيار	652,	000,	80	دال
إستراتيجية التدريب والتطوير	726,	000,	80	دال
إستراتيجية التعويضات والمكافأة	799,	000,	80	دال
إستراتيجية تقييم الأداء	736,	000,	80	دال
إستراتيجية جودة الحياة العمل	662,	000,	80	دال
إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	758,	000,	80	دال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية والمعدل الكلي لعباراته محصورة بين 0.652 و0.799، وقيمة  $\text{sig}=0.00$  أقل من مستوى 0.05، أي أن المعاملات دالة إحصائياً وبالتالي هناك ارتباط بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأبعادها، ومنه تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات الاستبيان

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبانة، تم استخدام ألفا كرونباخ، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): ثبات محور استراتيجيات الموارد البشرية

الأبعاد	بعد 01	بعد 02	بعد 03	بعد 04	بعد 05	بعد 06
عدد البنود	05	05	05	05	05	05
ألفا كرونباخ	,73	,89	,75	,79	,71	,77
مجموع البنود	30					
ألفا كرونباخ	,81					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات في محور إستراتيجيات الموارد البشرية محصور بين 0.6 و0.9 وهي أكبر من 0.6 وهذه القيمة تدل على أن الأبعاد ثابتة ولو تم توزيع الاستبيان في ظروف مماثلة ستتقارب النتائج وعليه يمكن القول أن أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية ثابتة، كما تبين أن معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل يساوي 0,81 وهو أكبر من 0,6 وعليه فبنود إستراتيجيات الموارد البشرية ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في قياس المفهوم.

الجدول رقم (12): ثبات محور السلوك التنظيمي

المجال	السلوك التنظيمي
عدد البنود	18
ألفا كرونباخ	,93

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات في محور السلوك التنظيمي جاء 0,93 وهي أكبر من 0,6 وهذه القيمة تدل على أن البعد ثابت ولو تم توزيع الاستبيان في ظروف مماثلة ستتقارب النتائج وعليه يمكن القول أن بنود محور السلوك التنظيمي ثابتة، ويمكن الاعتماد عليها في قياس المفهوم.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالاعتماد على صدق المحكمين والاتساق الداخلي البنائي وبعدها اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الأداة، تم التأكد بما لا يدع الشك بأن كل أبعاد ومؤشرات الاستبيان صالحة لقياس المفاهيم وهذا ما يعزز الاستخدام السليم للأطر النظرية في استخراج أبعاد الأداة ومؤشراتها ومن ثم صياغة نموذج البحث، وعليه يمكن الاعتماد على هذه الأداة لقياس مفاهيم الدراسة واختبار فرضياتها في الخطوات القادمة.

المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التطرق إلى نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية ثم الإحصائيات الوصفية لأبعاد الدراسة كالتالي:

المطلب الأول: نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي سيتم عرض الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم يتم الانتقال إلى الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية كالتالي:

أولاً: الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية

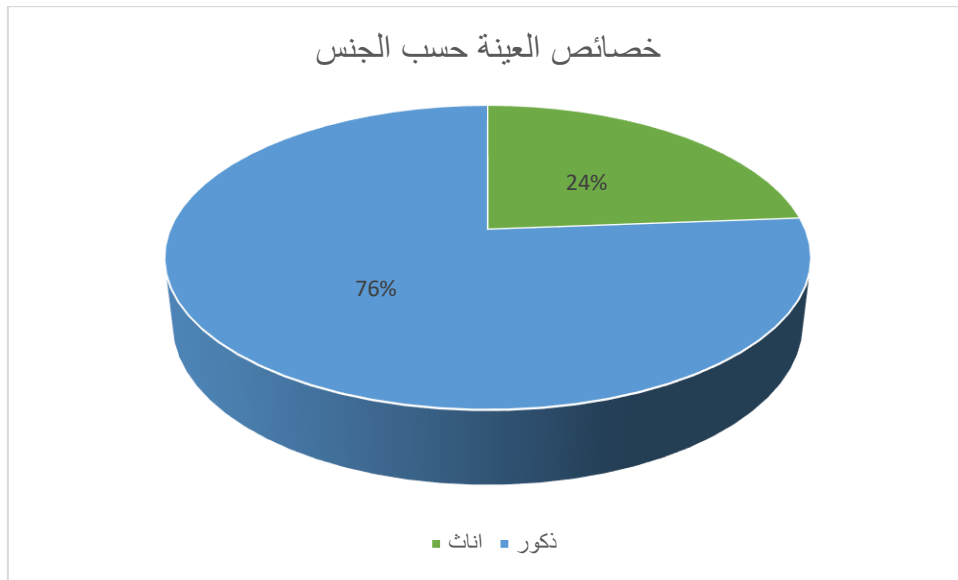
لإجراء الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية من الأفراد المستجوبين، الذين لديهم خبرة، وعلى علم ودراية بنشاط المؤسسة ومهامها، لضمان تحقيق الاستفادة من المعلومات الدقيقة المقدمة من قبلهم، التي تعزز من أهمية الدراسة، ويهدف وصف العينة تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية من أجل تبين بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة والنتائج المتحصل عليها موضحة كالتالي:

الجدول رقم (13): خصائص العينة حسب –الجنس-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	61	76,3%
	أنثى	19	23,8%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

الشكل رقم (10): خصائص العينة حسب –الجنس-



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

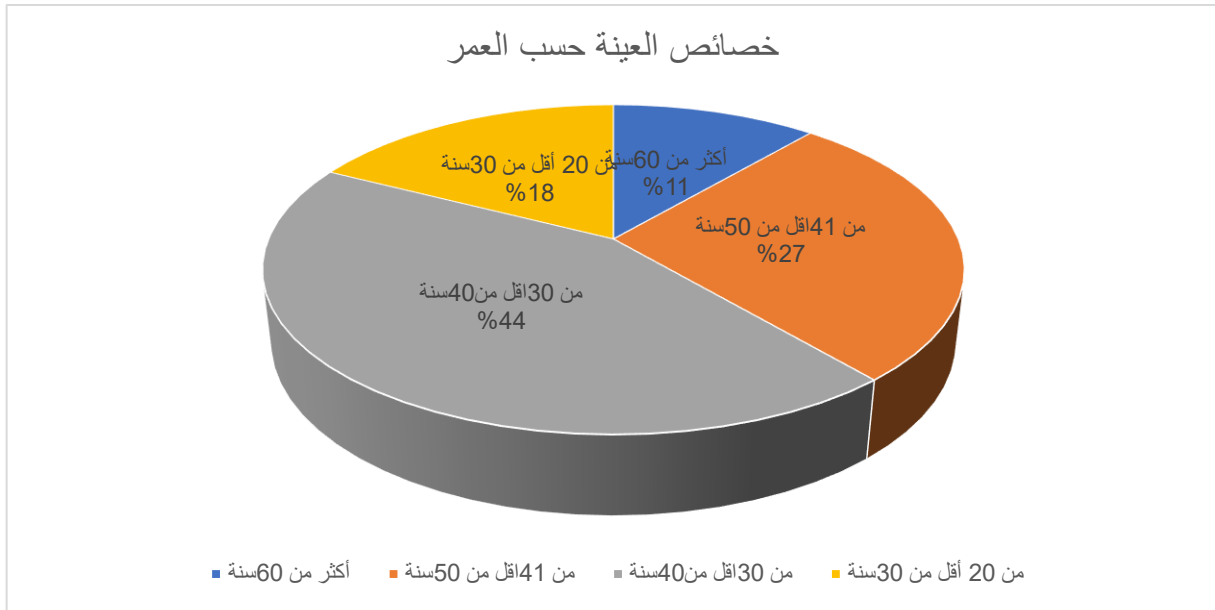
من الجدول والشكل أعلاه ويلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث بحيث عدد الذكور 61 أي ما يعادل نسبة 76.3% وعدد الإناث 19 أي ما يعادل 23.8% ويمكن أن يفسر هذا التوجه بكون مجال العمل أكثر ملائمة لطبيعة الرجل أكثر من الإناث.

الجدول رقم (14): خصائص العينة حسب -العمر-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
العمر	من 20 أقل من 30 سنة	14	17,5%
	من 30 أقل من 40 سنة	35	43,8%
	من 41 أقل من 50 سنة	22	27,5%
	أكبر من 60 سنة	9	11,3%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

الشكل رقم (11): خصائص العينة حسب -العمر-



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

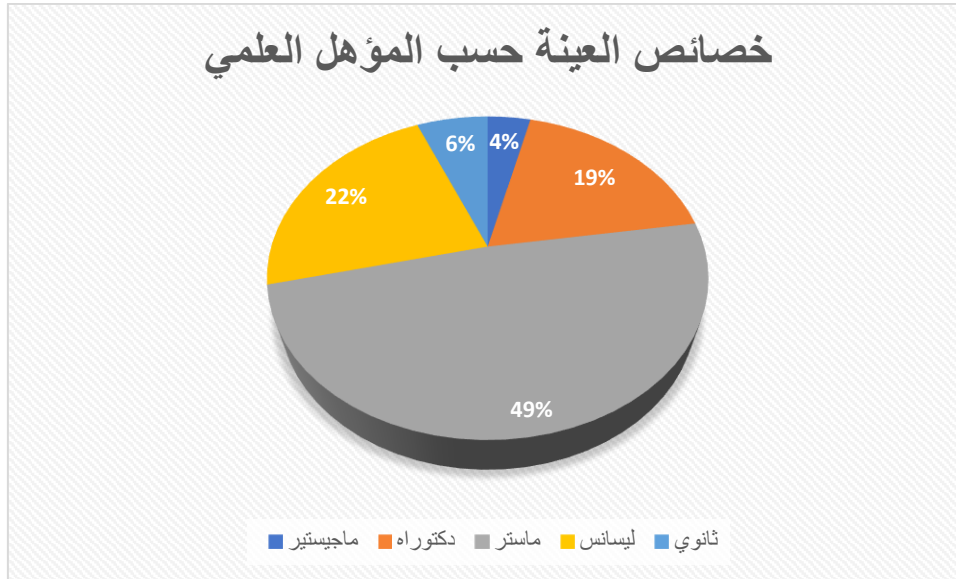
من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة من 30 أقل من 40 سنة إذ تمثل نسبة 43,8% أي ما يعادل 35 فرد، ثم تأتي بعدها فئة من 41 أقل من 50 سنة بنسبة 27,5% أي ما يعادل 22 فرد، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة من 20 أقل من 30 سنة بنسبة 17,5% أي ما يعادل 14 فرد. ثم تأتي في المرتبة الأخيرة فئة أكبر من 60 سنة بنسبة 11,3% أي ما يعادل 9 أفراد.

الجدول رقم (15): خصائص العينة حسب -المؤهل العلمي-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي	5	6,3%
	ليسانس	18	22,5%
	ماستر	39	48,8%
	دكتوراه	15	18,8%
	ماجستير	3	3,8%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

الشكل رقم (12): خصائص العينة حسب -المؤهل العلمي-



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن (39) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 48,8% مستواهم التعليمي ماستر، في حين أن (18) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 22,5% مستواهم التعليمي ليسانس، مقابل (15) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته 18,8% مستواهم التعليمي دكتوراه، مقابل (05) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته 6,3% مستواهم التعليمي ثانوي، (03) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته 3,8% مستواهم التعليمي ماجستير.

ثانيا. الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية

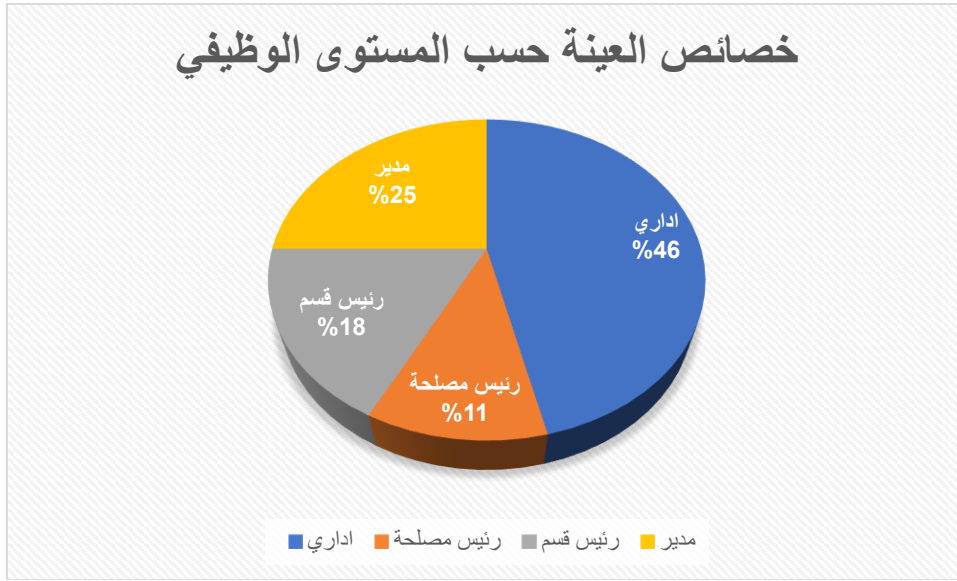
يهدف وصف العينة تم اختيار مجموعة من المتغيرات الوظيفية من أجل تبين بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة والنتائج المتحصل عليها موضحة كالتالي:

الجدول رقم (16): خصائص العينة حسب -المستوى الوظيفي-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى الوظيفي	مدير	20	25,0%
	رئيس قسم	14	17,5%
	رئيس مصلحة	9	11,2%
	اداري	37	46,3%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

الشكل رقم (13): خصائص العينة حسب -المستوى الوظيفي-



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

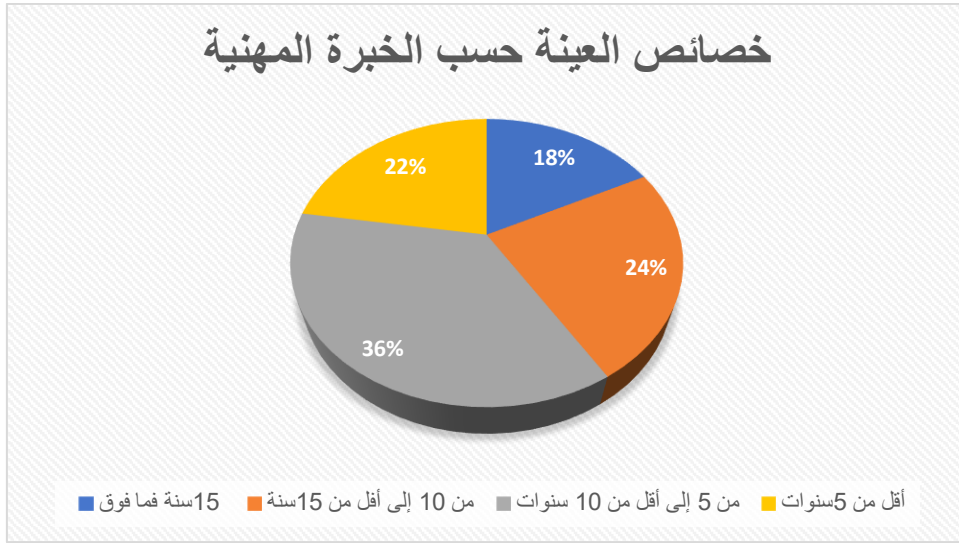
من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن (37) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 46,3% مستواهم الوظيفي إداري، و (20) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 25% مستواهم الوظيفي مدير، ويلهم في الترتيب (14) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 17,5% مستواهم الوظيفي مدير رئيس قسم، و (09) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 11,2% مستواهم الوظيفي رئيس مصلحة.

الجدول رقم (17): خصائص العينة حسب -الخبرة المهنية-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
<u>لخبرة المهنية</u>	أقل من 5 سنوات	18	22.5%
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	29	36.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	23.8%
	15 سنة فما فوق	14	17.5%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

الشكل رقم (14): خصائص العينة حسب -الخبرة المهنية-



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن (29) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 36.3% مدة خبرتهم المهنية طبيعية من 05 إلى أقل من 10 سنوات، وأن (19) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 23.8% مدة خبرتهم المهنية من 10 إلى أقل من 15 سنة، ويلمها أن (18) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 22.5% عملهم مدة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، ويلمها أن (14) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 17,5% مدة خبرتهم المهنية 15 سنة فما فوق.

المطلب الثاني: الإحصائيات الوصفية لأبعاد الدراسة

فيما يلي سيتم التطرق إلى الإحصائيات الوصفية لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها 06 ليتم الانتقال إلى التحليل الوصفي لمحور السلوك التنظيمي كالتالي:

أولاً: الإحصائيات الوصفية لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية

الجدول رقم (18): الإحصائيات الوصفية لبعث إستراتيجية الاستقطاب والاختيار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة						
1,00599	3,52	09	43	11	15	20	ت	يشارك مدراء الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.
		11,3	53,8	13,8	18,8	2,5	%	
1,00599	3,2750	07	28	30	10	05	ت	يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير أهمها الخبرة والكفاءة.
		8,8	35,0	37,5	12,5	6,3	%	
1,11492	3,3500	10	33	17	15	50	ت	تهتم المؤسسة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.
		12,5	41,3	21,3	18,8	6,3	%	
1,14122	3,0375	08	24	16	27	05	ت	



		10	30	20	33,8	6,3	%	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.
,86420	3,2500	06	21	43	07	03	ت	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة معيارا لقدرة للعمل ضمن فريق واحد.
		7,5	26,3	53,8	8.8	3,8	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في المؤسسات تتراوح بين 3.03 و 3.52، حيث أكد أغلب المستجوبين أنه يشارك مدراء الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة بمتوسط 3.52، كما أن المؤسسات تهتم بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين بمتوسط 3.35، تليها أنه يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير أهمها الخبرة والكفاءة بمتوسط 3.27، ثم أنه من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة معيارا لقدرة للعمل ضمن فريق واحد بمتوسط 3.25، ثم يليها أن المؤسسات تعتمد على معيار الجدارة في اختيار العاملين بمتوسط 3.03، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار . الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار المؤسسات.

الجدول رقم (19): الإحصائيات الوصفية لبعث إستراتيجية التدريب والتطوير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم البنود
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة						
,87	3,52	02	53	13	09	03	ت	لدى المؤسسة خطط إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب.
		2.5	66.3	16.3	11.3	3.8	%	
,92	3,53	10	36	22	11	01	ت	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية.
		12,5	45	27,5	13,8	1.3	%	
,91	3,48	08	36	25	09	02	ت	خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.
		10	45	31,3	11,3	2.5	%	
,91	3,42	07	36	21	16	0	ت	تضع المؤسسة برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى منظمة متعلمة
		8,8	45	26,3	20	0	%	
,89	3.47	07	38	22	12	01	ت	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب.
		8,8	47.5	27,5	15	1,3	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية التدريب و التطوير في المؤسسات تتراوح بين 3.42 و 3.53، حيث أكد أغلب المستجوبين أنه لدى المؤسسات القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية بمتوسط 3.53، كما أنه لدى المؤسسات خطط إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب بمتوسط 3.52، تليها أنه لدى المؤسسات خطط تدريب موضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة بمتوسط 3.48، ثم تقوم المؤسسات بتقييم البرامج التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب بمتوسط 3.47، ثم يليها أن المؤسسات تضع برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى منظمة متعلمة بمتوسط 3.42، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية التدريب و التطوير. الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة بإستراتيجية التدريب و التطوير في المؤسسات.

الجدول رقم (20): الإحصائيات الوصفية لبعث إستراتيجية التعويضات والمكافآت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم	البنود
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة							
1,10	2,77	04	22	13	34	07	ت	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة	
		05	27,5	16,3	42,5	8,8	%		
1,23	3,16	15	20	11	31	03	ت	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر.	
		18,8	25	13,8	38,8	3,8	%		
,97	2,56	03	11	22	36	08	ت	نظام الحوافز بالمؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين وتغيرات السوق).	
		3,8	13,8	27,5	45	10	%		
1,14	3,57	13	42	10	08	07	ت	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية).	
		16,3	52,5	12,5	10	8,8	%		
1,25	2,98	12	19	12	30	07	ت	توفر المؤسسة حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم.	
		15	23,8	15	37,5	8,8	%		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية التعويضات و المكافآت في المؤسسات تتراوح بين 2.56 و 3.57، حيث أكد أغلب المستجوبين أن بالمؤسسات تعتمد على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية) بمتوسط 3.57، كما أن نظام الحوافز والأجور في المؤسسات يساهم على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر بمتوسط 3.16، كما أن المؤسسات توفر حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم أكبر بمتوسط 2.98، تليها أن المؤسسات تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة بمتوسط 2.77، و أن المؤسسات

تستخدم نظام الحوافز بالمؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين وتغيرات السوق) بمتوسط 2.56، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية التعويضات و المكافآت في المؤسسات. الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة بإستراتيجية التعويضات و المكافآت. في المؤسسات. **الجدول رقم (21): الإحصائيات الوصفية لبعث إستراتيجية تقييم الأداء.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم	البند
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة							
,93	3,45	05	44	15	14	02	ت	يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية.	
		6,3	55	18,8	17,5	2,5	%		
,80	3,45	04	39	27	09	01	ت	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم	
		05	48,8	33,8	11,3	1,3	%		
,96	3,47	07	40	21	08	04	ت	يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز	
		8,8	50	26,3	10	05	%		
,78	3,25	05	22	41	12	0	ت	تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية.	
		6,3	27,5	51,3	15	0	%		
,95	3,46	02	52	12	09	05	ت	يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.	
		2,5	65	15	11,3	6,3	%		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية تقييم الأداء. في المؤسسات تتراوح بين 3.25 و 3.47، حيث أكد أغلب المستجوبين أن بالمؤسسات تستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز بمتوسط 3.47، كما أن المؤسسات تعتبر نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بمتوسط 3.46، تليها أن المؤسسات تعتمد على تقييم الأفراد العاملين فيها على أسس موضوعية كما يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم بمتوسط 3.45، و أن المؤسسات تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط 3.25، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية تقييم الأداء في المؤسسات.

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة بإستراتيجية تقييم الأداء. في المؤسسات.

الجدول رقم (22): الإحصائيات الوصفية لبعده إستراتيجية جودة حياة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم	البنود
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة							
1,42	2,97	10	28	13	08	21	ت	الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة...) متوفرة بشكل كاف في مكان العمل.	
		12,5	35	16,3	10	26,3	%		
1,05	2,87	08	16	14	42	0	ت	يتميز مكان العمل بالهدوء والارتياح.	
		10	20	17,5	52,5	0	%		
1,14	3,43	09	41	15	06	09	ت	توفر المؤسسة فحوص دورية للأفراد خاصة العمال المتعرضين للمخاطر جراء أداء العمل.	
		11,3	51,3	18,8	7,5	11,3	%		
,96	3,86	19	42	10	07	02	ت	يشمل التأمين الصحي بالمؤسسة كل الحوادث.	
		23,8	52,5	12,5	8,8	2,5	%		
,96	3,58	15	27	30	06	02	ت	تتابع المؤسسة شروط الصحة والسلامة في العمل.	
		18,8	33,8	37,5	7,5	2,5	%		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية جودة حياة العمل في المؤسسات تتراوح بين 2.87 و3.86، حيث أكد أغلب المستجوبين أن التأمين الصحي بالمؤسسات يشمل كل الحوادث بمتوسط 3.86، كما أن المؤسسات تتابع شروط الصحة والسلامة في العمل بمتوسط 3.58، تليها أن المؤسسات توفر فحوص دورية للأفراد خاصة العمال المتعرضين للمخاطر جراء أداء العمل بمتوسط 3.43، ثم تقوم المؤسسات بتحسين الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة...) بمتوسط 2.97، ثم يليها أن مكان العمل يتميز بالهدوء والارتياح بمتوسط 2.87، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية جودة حياة العمل.

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة إستراتيجية جودة حياة العمل في المؤسسات.

الجدول رقم (23): الإحصائيات الوصفية لبعده إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم	البنود
		غير موافق بشدة ← موافق بشدة							
,84	3,08	01	25	38	12	04	ت		

								تدعم الإدارة إستراتيجية بالمؤسسة المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم.
		1,3	31,3	47,5	15	05	%	
		05	35	28	10	02	ت	تهدف خطط المسارات الوظيفية بالمؤسسة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
	3,38	6,3	43,8	35	12,5	2,5	%	
		06	14	25	34	01	ت	تعتمد المؤسسة على مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة.
	2,87	7,5	17,5	31,3	42,5	1,3	%	
		06	42	15	13	04	ت	تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.
	3,41	7,5	52,5	18,8	16,3	05	%	
		11	41	15	10	03	ت	توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.
	3,58	8'13	51,3	18,8	12,5	3,8	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات تتراوح بين 2.87 و 3.58، حيث أكد أغلب المستجوبين أن الإدارة توفر المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي بمتوسط 3.58، كما أن الإدارة تعدل المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه بمتوسط 3.41، تليها أن خطط المسارات الوظيفية بالمؤسسات تهدف لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بمتوسط 3.38، تدعم الإدارة إستراتيجية المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم بمتوسط 3.08، ثم تعتمد المؤسسات على مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة بمتوسط 2.87، وهذا ما يبين مستويات متوسطة فيما يتعلق بإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع الأسئلة وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة المرتبطة إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات.

ثانياً: الإحصائيات الوصفية لمحور السلوك التنظيمي

الجدول رقم (24): الإحصائيات الوصفية لبنود محور السلوك التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق						التقييم	البنود
		موافق بشدة ← غير موافق اطلاقاً							
1,34	2,50	01	28	11	10	30	ت	يشعر الفرد العامل بالمؤسسة بالاطمئنان على مستقبله.	
		1,3	35	13,8	12,5	37,5	%		
1.23	2,38	03	14	22	13	28	ت	يشعر العامل في المؤسسة بالروح المعنوية المرتفعة.	
		3,8	17,5	27,5	16,3	35	%		
,84	3,11	04	18	44	11	03	ت	تحرص المؤسسة على تحسين فرص الترقية للعاملين.	
		05	22,5	55	13,8	3,8	%		
1,15	2,75	07	16	15	34	08	ت		

		8,8	20	18,8	42,5	10	%	تحرص المؤسسة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
1	3,23	03	38	19	15	05	ت	تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية.
		3,8	47,5	23,8	18,8	6,3	%	
1	3.1	04	36	16	17	07	ت	تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقليد المناصب القيادية.
		05	45	20	21,3	8,8	%	
1,22	2.31	03	12	22	13	30	ت	تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.
		3,8	15	27,5	16,3	37,5	%	
,59	4,57	50	26	04	00	00	ت	تلزم المؤسسة العاملين على التقيد بوقت العمل.
		62,5	32,5	05	00	00	%	
,81	3,37	06	27	40	05	02	ت	تحفز المؤسسة العاملين على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.
		7,5	33,8	50	6,3	2,5	%	
1,04	2,67	02	21	13	37	07	ت	تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة.
		2,5	26,3	16,3	"46,3	8,8	%	
1,21	2,97	10	20	15	28	07	ت	تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على الخاصة.
		5,,12	25	18,8	35	8,8	%	
1,18	2,78	06	22	10	33	09	ت	تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة.
		7,5	27,5	12,5	41,3	11,3	%	
,94	2,66	01	15	28	28	08	ت	يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة.
		1,3	18,8	35	35	10	%	
,98	3,22	04	29	36	03	08	ت	تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
		05	36,3	45	3,8	10	%	
1,12	3,10	05	30	22	14	09	ت	تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.
		6,3	37,5	27,5	17,5	11,3	%	
1,17	3,32	13	29	13	21	04	ت	تعمل الإدارة تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل بالمؤسسة.
		16,3	36,3	16,3	26,3	05	%	
,86	3,57	10	34	30	04	02	ت	تحرص الإدارة على جعل العامل مخلص في العمل.
		12,5	42,5	37,5	05	2,5	%	
,98	3,65	12	41	18	05	04	ت	تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق.
		15	51,3	22,5	6,3	05	%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول السلوك التنظيمي في المؤسسات يتراوح بين 2,31 و4,57، حيث أكد أغلب المستجوبين أن المؤسسات تلزم العاملين على التقيد بوقت العمل بمتوسط 4,57، ثم تليها أن الإدارة تحرص على العمل بروح الفريق بمتوسط 3,65، ثم أنه تحرص الإدارة على جعل العامل مخلص في العمل بمتوسط 3,57، ثم تليها العبارة تحفز المؤسسات العاملين على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه

بمتوسط 3.37، ثم تليها العبارة تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط 3.32. ثم تليها العبارة تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية بمتوسط 3.23. ثم تليها العبارة تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة بمتوسط 3.22. ثم تليها العبارة تحرص المؤسسات على تحسين فرص الترقية للعاملين بمتوسط 3.11. ثم تليها العبارة تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة وتعمل المؤسسات على تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقليد المناصب القيادية بمتوسط 3.10. ثم تليها العبارة تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على الخاصة بمتوسط 2.97. ثم تليها العبارة تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة بمتوسط 2.78. ثم تليها العبارة تحرص المؤسسة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمتوسط 2.75. ثم تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة بمتوسط 2.67. ثم تليها يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة بمتوسط 2.66. ثم تليها العبارة يشعر الفرد العامل بالمؤسسة بالاطمئنان على مستقبله بمتوسط 2.50. ثم تليها العبارة يشعر العامل في المؤسسة بالروح المعنوية المرتفعة بمتوسط 2.38. ثم العبارة تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع بمتوسط 2.31.

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد وهذا يشير إلى اتساق إجابات وآراء تأييد عينة الدراسة مرتفع في أغلب الأسئلة في محور السلوك التنظيمي.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

في المبحث الثالث والأخير سيتم من خلاله اختبار توزيع البيانات المجمعة ومن ثم اختبار الفرضيات ثم التأكد من نموذج الدراسة كالتالي:

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بداية وقبل إجراء الاختبارات اللازمة كان علينا التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، من خلال الجدول رقم (25) نجد أن اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية  $\text{sig}=0.025$  و هي أقل من (0.05) ، هذا بالنسبة لبيانات اجابات العينة على محور استراتيجيات الموارد البشرية، مما يدل ذلك على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومن هنا قمنا بتحويل البيانات بالاعتماد على اللوغاريتم الطبيعي حيث أصبحت تتبع التوزيع الطبيعي و المنحنى يوضح ذلك، وهذا ما يدفعنا للاعتماد على الاختبارات المعلمية لإجراء الدراسة و تعميم النتائج على المجتمع، أما بالنسبة لبيانات اجابات العينة على محور السلوك التنظيمي  $\text{sig}=0.185$  و هي أكبر من (0.05) مما يدل ذلك على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و الشكل رقم (15) يوضح المدرج التكراري للمتغيرات و منحنى التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار طبيعية البيانات

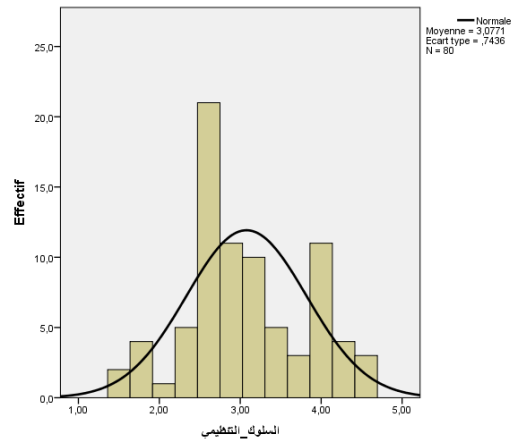
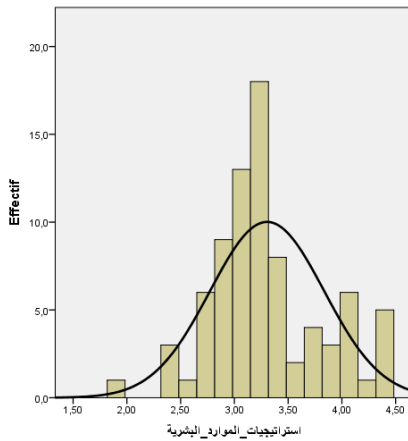
اختبار سميرونوف			
Signification	ddl	Statistique	
,025	80	,166	إستراتيجيات الموارد البشرية



200,	80	,051	إستراتيجيات الموارد البشرية (بعد التحويل البيانات بالاعتماد على اللوغاريتم)
,185	80	,122	السلوك التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

الشكل رقم (15): التوزيع الطبيعي لكل من محور إستراتيجيات الموارد البشرية ومحور السلوك التنظيمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار المتوسط والتباين

سيتم الاعتماد على اختبار سيتودنت للعينة الواحدة باعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بعد تحويلها لدالة اللوغاريتم الطبيعي كالتالي:

اللوغاريتم الطبيعي كالتالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار سيتودنت لمحاور الدراسة.

قيمة الاختبار = 3					محاور الاستبيان	
% مستوى الثقة 95		متوسط الفرق	Sig	ddl	t	
الأعلى	الأدنى					
,4224	,1859	,30417	,000	79	5,121	إستراتيجيات الموارد البشرية
,2426	-,0884	,07708	,357	79	,927	السلوك التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من خلال الجدول وبالاعتماد على اختبار سيتودنت تبين أن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 بالنسبة لمحور إستراتيجيات الموارد البشرية مما يؤكد وجود استدلال لإستراتيجيات الموارد البشرية، في حين لم تتمكن من الاستدلال على إدراك الفئة المستجوبة لمحور السلوك التنظيمي.



ثانيا: اختبار التباين

من أجل معرفة تفاصيل تقييم مؤسسات مدروسة لإستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وباعتبار اختبار انوفا يشترط توفر متغير كمي وكيفي يمكن الاعتماد عليه في اختبار كالتالي:  
الجدول رقم (27): نتائج اختبار ANOVA لمتغير الجنس.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
,315	1,024	,289	1	,289	بين المجموعات	إستراتيجيات الموارد البشرية
		,282	78	22,007	ضمن المجموعات	
,706	,143	,080	1	,080	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		,559	78	43,602	ضمن المجموعات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

نتائج اختبار التباين حسب الجنس، حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت sig في محور إستراتيجيات الموارد البشرية ومحور السلوك التنظيمي أكبر من 5%، ومن هنا لم تتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محوري الدراسة التي تعزى ل الجنس.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار ANOVA لمتغير العمر.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
,022	3,398	,879	3	2,637	بين المجموعات	إستراتيجيات الموارد البشرية
		,259	76	19,660	ضمن المجموعات	
.262	1,358	,741	3	2,222	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		,546	76	41,460	ضمن المجموعات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

نتائج اختبار التباين حسب العمر، حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت sig في محور إستراتيجيات الموارد البشرية أقل من 5%، ومن هنا تم الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إستراتيجيات الموارد البشرية التي تعزى للعمر، وجاءت sig في محور السلوك التنظيمي أكبر من 5%، ومن هنا لم تتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم محور السلوك التنظيمي التي تعزى ل العمر.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
,046	2,793	,738	3	2,214	بين المجموعات	إستراتيجيات الموارد البشرية
		,264	76	20,083	ضمن المجموعات	
,028	3,200	1,633	3	4,899	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		,510	76	38,783	ضمن المجموعات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

نتائج اختبار التباين حسب الخبرة المهنية، دور إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت sig في إستراتيجيات الموارد البشرية ومحور السلوك التنظيمي أقل من 5%، ومن هنا تم الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقييم محوري الدراسة التي تعزى ل الخبرة المهنية.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
,009	3,651	,908	4	3,634	بين المجموعات	إستراتيجيات الموارد البشرية
		,249	75	18,633	ضمن المجموعات	
,199	1,540	,829	4	3,316	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		,538	75	40,366	ضمن المجموعات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

نتائج اختبار التباين حسب المؤهل العلمي، حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت sig في محور إستراتيجيات الموارد البشرية أقل من 5%، ومن هنا تم الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة احصائية في محور إستراتيجيات الموارد البشرية التي تعزى ل العمر، و جاءت sig في محور السلوك التنظيمي أكبر من 5%، ومن هنا لم تتمكن من الاستدلال على وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقييم محور السلوك التنظيمي التي تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي.

SIG	F	متوسط مجموع المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
,026	2,931	,753	4	3,014	بين المجموعات	إستراتيجيات الموارد البشرية
		'257	75	19,283	ضمن المجموعات	
,384	1,057	,583	4	2,332	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		,551	75	41.350	ضمن المجموعات	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

نتائج اختبار التباين حسب الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت sig في محور إستراتيجيات الموارد البشرية ومحور السلوك التنظيمي أكبر من 5%، ومن هنا لم نتمكن من الاستدلال على وجود فروق في تقييم محوري الدراسة التي تعزى ل النوع، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل.

المطلب الثالث: اختبار الانحدار الخطي المتعدد

فيما يلي سيتم عرض معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة ثم نموذج الانحدار المتعدد للدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS ل يتم بعدها اختبار النموذج كالتالي:

أولاً: معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغيرات المستقلة والسلوك التنظيمي باختبار بيرسون.

إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	إستراتيجية جودة حياة العمل	إستراتيجية تقييم الأداء	إستراتيجية التعويضات والمكافآت	إستراتيجية التدريب والتطوير	إستراتيجية استقطاب واختيار	السلوك التنظيمي	المحاور	
						1	معامل ارتباط P	السلوك التنظيمي
,682	,571	,532	,806	,466	,470	0.00	sig	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

يبين الجدول العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تحت مستوى المعنوية (0.05)، فقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، للوصول إلى معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (إستراتيجية الاستقطاب والاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية التعويضات والمكافآت، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية جودة الحياة، إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي)، والمتغير التابع (السلوك التنظيمي)، من جهة وللوصول إلى مستوى

الدلالة لتلك العلاقة من جهة أخرى، وقد توصلت النتائج حسب الجدول (32) إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك التنظيمي وإستراتيجيات الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً: اختبار الانحدار المتعدد

للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومن أجل قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من: معامل الارتباط R وتباين الارتباط ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار، إلى جانب معاملات الانحدار، جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (33): معامل ارتباط بيرسون.

النموذج	R	معامل التحديد	الارتباط المصحح	الخطأ المصحح
	,880 <sup>a</sup>	,774	,756	,36754

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول يتضح أن  $R=0.880$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من جانب آخر نجد أن معامل التحديد وهو مربع الارتباط قيمته  $0.774$  ونسبة  $77.4\%$  وقيمة الارتباط المصحح  $0.756$  وهي نسبة جيدة.

الجدول رقم (34): تباين معامل ارتباط بيرسون.

النموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	D	Sig.
الانحدار	33,821	6	5,637	41,726	,000 <sup>b</sup>
المتبقي	9,861	73	,135	9,861	
المجموع	43,682	79			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول يتضح أن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  أي أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  مما يدل أن الارتباط المبين في الجدول (34) هو ارتباط دال بين إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، من هنا يمكن القول أن الاعتماد على النموذج الموالي يسمح برصد العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي.

الجدول رقم (35): نموذج الانحدار المتعدد.

Sig	t	المعاملات المعيارية	المعاملات		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	A	
,289	-1,067		,281	-,300	المتبقي
,561	-,584	-,040	,071	-,042	

					إستراتيجية استقطاب واختيار
,325	-,991	-,103	,101	-,100	إستراتيجية التدريب والتطوير
,000	6,854	,553	,074	,504	إستراتيجية التعويضات والمكافآت
,033	2,175	,236	,122	,265	إستراتيجية تقييم الأداء
,051	1,983	,141	,068	,136	إستراتيجية جودة حياة العمل
,000	3,745	,278	,081	,302	إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. V.24 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة.

من الجدول يتضح أن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  جاءت أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  في كل من بعدي إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي و إستراتيجية التعويضات والمكافآت، مما يدل ذلك على أن دور إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي و إستراتيجية التعويضات والمكافآت على تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة دال احصائيا، كما يتضح أن قيمة  $\text{sig} = 0.033$  جاءت أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  في بعد إستراتيجية تقييم الأداء، مما يدل ذلك على أن دور إستراتيجية تقييم الأداء على تعزيز السلوك التنظيمي دال احصائيا، و من جانب آخر نجد باقي أبعاد سلسلة التوريد الخضراء غير دالة احصائيا ولا تؤثر في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية بولاية باتنة و الأبعاد غير دالة هي: إستراتيجية استقطاب واختيار و إستراتيجية التدريب والتطوير و إستراتيجية جودة حياة العمل.

مما سبق يمكن وضع دالة الانحدار وفق النموذج  $Y = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + A_3X_3 + E$  كالتالي:

$$Y = -0,300 + 0,504 \text{ (إستراتيجية التعويضات والمكافآت)} + 0,265 \text{ (إستراتيجية تقييم الأداء)} + 0,281 \text{ (إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي)}$$

وبناء على ما سبق يمكن القول أن لأبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية إستراتيجية دور في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية لولاية باتنة.

## خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الصناعية لولاية باتنة، حيث تم عرض بطاقة تقنية للتعريف بها، وبمصالحها، ومهامها، وهياكلها التنظيمية، ومن ثم اختبار عينة الدراسة المتمثلة في المدراء المؤسسات، رؤساء الأقسام والمصالح وإداريين فيها، بعدها تم تحليل الاستبانة الموزعة بالاعتماد على برنامج SPSS، وأساليب إحصائية أخرى تمثلت في صدق والثبات، الاتساق الداخلي، الاتساق البنائي وألفا كرونباخ، إلى جانب الإحصائيات الوصفية، كالتكرارات، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتركيز على عينة الدراسة، ثم الإحصائيات الاستدلالية المتمثلة في : اختبار طبيعة البيانات اختبار المتوسط ستودنت، اختبار التباين ANOVA، نموذج الانحدار المتعدد.

الخاتمة

## الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي إلى إبراز الدور الفعال الذي تؤديه إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي، وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وبالأخص المؤسسات الصناعية، وبسبب الظروف الاقتصادية الراهنة التي تفرض على المؤسسات أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بالاعتماد على مجموعة من إستراتيجيات الموارد البشرية، التي تساهم إيجابيا في تعزيز السلوك التنظيمي. ومن خلال الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم التفصيل في الجوانب النظرية للموضوع من خلال التطرق إلى ماهية كل من إستراتيجيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إلى جانب العلاقة النظرية بينهما ليتم في الأخير التركيز على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل والتابع كل على حدا، حيث تم الاعتماد على هذه الدراسات لبناء أداة البحث التي عن طريقها تم تطبيق الجوانب النظرية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من المؤسسات الصناعية لولاية باتنة، وعلى ضوء ما سبق وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سنوجزها فيما يلي:

## 1. النتائج

بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للعينة الواحد تم اختبار الفرضيات الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب واختيار والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.470) عند مستوى دلالة (0.00).

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب والتطوير والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.466) عند مستوى دلالة (0.00).

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعويضات والمكافآت والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.806) عند مستوى دلالة (0.00).

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.532) عند مستوى دلالة (0.00).

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية جودة حياة العمل والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.571) عند مستوى دلالة (0.00).

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي والسلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.682) عند مستوى دلالة (0.00).

بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد للعينة الواحد تم اختبار الفرضيات الدراسة وجاءت النتائج كالتالي:

✓ لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية استقطاب واختيار على السلوك التنظيمي بمعامل ارتباط (0.470) عند مستوى دلالة (0.561).

✓ لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير على السلوك التنظيمي عند مستوى دلالة (0.325).



- ✓ توجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التعويضات والمكافآت على السلوك التنظيمي عند مستوى دلالة (0.00).
- ✓ توجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تقييم الأداء على السلوك التنظيمي عند مستوى دلالة (0.033).
- ✓ توجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية جودة حياة العمل على السلوك التنظيمي عند مستوى دلالة (0.051).
- ✓ توجد تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي على السلوك التنظيمي عند مستوى دلالة (0.00).

### 2. التوصيات

بناء على النتائج سالفة الذكر يورد الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تكون تحت الجهات ذات العلاقة في المؤسسات الصناعية لولاية باتنة، والتي يعتقد أنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة في النهوض بإستراتيجيات الموارد البشرية واستثمارها باتجاه تعزيز السلوك التنظيمي، للوصول إلى أفضل السبل لتحقيق نتائج من شأنها رفع مستوى السلوك التنظيمي في المؤسسة ويمكنها من مواجهة التغيرات والتحديات في المستقبل.

- ✓ الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد الركائز الرئيسة في قيادة المؤسسة نحو النجاح والتطور.
- ✓ زيادة الاهتمام بإستراتيجيات الموارد البشرية وإعطاءها بعد إستراتيجيا أكثر.
- ✓ تقديم المعلومات الكاملة حول المؤسسة للمتقدمين والراغبين للعمل بها.
- ✓ مراعات العدالة في تقديم الأجور والحوافز.
- ✓ تدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية لتحقيق التطبيق الصحيح لها.
- ✓ التركيز على تطبيق إستراتيجيات التعويضات والمكافآت وإستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي لتأثيرها المباشر في السلوك التنظيمي.
- ✓ أن يكون مدير الموارد البشرية عضوا في الإدارة العليا للمؤسسة، ويساهم في عملية وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.
- ✓ وضع مجموعة من الإجراءات لتقييم أداء بعد الانتهاء من عملية التدريب وقياس الأداء قبل وبعد التدريب لمعرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة بذلك.
- ✓ متابعة مستويات التنفيذ الفعال لإستراتيجيات الموارد البشرية، ووضع تقرير سنوي عن مدى تنفيذ أهداف الإستراتيجية وتشخيص مكامن الخلل في التنفيذ.

### 3. أفاق الدراسة

من خلال ما تم التعرض له في هذه الدراسة. لابد من توسع الدراسة إلى أبحاث أخرى خاصة من جانب إستراتيجيات الموارد البشرية، وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن تلفت نظر الباحثين لمعالجتها.

- ✓ دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء المتميز.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1 الكتب

1. بطرس حلاق، (2020). السلوك التنظيمي. الجامعة الافتراضية السورية 2020
2. سعد علي حمود العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
3. محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليبه، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2005.
4. محمد المغربي، الفاتح محمود بشير، (2016). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
5. مذكور نفيسة، محمد باشري، فوزي شعبان، رباب فهي، السلوك التنظيمي. القاهرة: جامعة القاهرة.
6. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الطبعة الاولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. مطلق محمد الدوسري، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في اعداد القيادات المستقبلية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، الشارقة، الامارات العربية المتحدة 2019.
8. ناصر محمد سعود جرادات، عبد الباري إبراهيم درة، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

### 2 المذكرات

1. أحمد بوجمعة، أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل- دراسة حالة مؤسسة مطاحن صوفيا - الوادي- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستري في علوم التسيير- تخصص ادارة الموارد البشرية، الوادي، 2018-2019.
2. الدهي عمر، ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الإماراتية السورية- مركب الغاز برقان، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، أدرار 2016-2017.
3. السعيد معطي، لاطرش عبد القادر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية مستشفى قادري محمد بالنعامة، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي- تخصص ادارة الانتاج والتموين، 2018-2019.

4. تقي الدين قرطي، دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص فيإدارة وتسيير رياضي، بسكرة، 2018-2019.
5. رأفت سمير مسعد، إدارة السلوك التنظيمي وتقويم الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم. مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد، السودان 2016.
6. سامية درامية، بورغدة راضية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وامكانية التطبيق- دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص- علم المكتبات، ولاية قالمة، الجزائر 2017، 2016.
7. سعيد بن عبيد بن نشمة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
8. سمية لوانشي، ضيف الله هبة الرحمان، إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - تخصص إدارة مالية-، المسيلة 2020-2021.
9. سهام بن قانة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-. مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير، مستغانم، 2014-2015.
10. عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، المسيلة، 2017-2018.
11. عبد الرحمان القرني، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية - جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2015 -2016.
12. عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصرف الاسلامية الفلسطينية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال- تخصص ادارة الاعمال، فلسطين، 2013.
13. عبد القادر مقصود، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية -تخصص لدارة وتنظيم الرياضة، مسيلة 2016-2015.
14. فاتح تلية، بيه وهيبة، بيه عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في ادارة التغيير- دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي- تخصص إدارة أعمال، الوادي، 2018-2019.

15. فاطمة الزهراء بوداود، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة -دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط. بومرداس 2006-2007.
16. فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة -باتنة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص ادارة الموارد البشرية- باتنة 2007-2008.

### المجلات

1. أمينة مساك، سلى رزق الله، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، العدد 07، جامعة الجلفة 2017.
2. بختة بطاهر، السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة المشكلة في الاقتصاد التنمية والقانون، العدد 09، مستغانم 2019.
3. بطران عيد، محمد عبد النبي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة القيوم، 2018.
4. حاتم فارس الطعان، أثار استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد 03، العراق.
5. رضية برامقي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في مواجأة تحديات العولة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة آراء بعض مسيري ادارة الموارد البشرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات-جامعة الجزائر 03. الجزائر.
6. عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، العدد 08، سطيف، 2008.
7. عمار مراتي، نصر الدين بن أعمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، 2019.
8. محمد تركي البطانية، أثار استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية. مجلة الدراسات العلوم الادارية، العدد 01، الأردن 2016.
9. مهدي شرقي، بلقاسم بن عطاء الله، التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات ادارة الموارد البشرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 03، جامعة غرداية 2021.
10. ناجي ليتيم، يوسف عنصر، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. الوادي 2014.
11. وهيبة داسي، موسي سهام، تحليل نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 02، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

12. يوسف بودلة، أهمية الإدارة الإستراتيجية بالموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الاستشفائية-دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر. مجلة المؤسسة، العدد 04، الجزائر: جامعة بومرداس، 2014.

### المواقع الإلكترونية

1. <https://euromatech-me.com>.
2. <https://kenanaonline.com>.
3. <https://promediaz.com>.
4. <https://the-arabic-entrepreneur.com>.
5. <https://www.argaam.com>.
6. <https://www.hbrarabic.com>.

### المراجع الأجنبية

1. KALSOM BINTI ALI, Maged Baraham, Ali-Awlaqi-Mohamad, Mohammed Nashief, **the impact of human resources management strategies on the strategic agility: A filed study in large and medium Yemeni manufacturing sector**. journal of social science, Malizia, 2019.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن عبد الرزاق حمودة - سي الحواس - بركة



معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير الموارد البشرية

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، يقوم الطالب حاليا بإنجاز دراسة بعنوان "دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية)" وعليه قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل شفافية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم ولكم فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

د/ عامر هشام

إعداد الطالب:

روبيح علي

## البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسبك

1. أسم المؤسسة:

2. الجنس: ذكر  أنثى

3. العمر:

الفئة العمرية	من 20 أقل من 30	من 30 أقل من 40	من 41 أقل من 50	من 51 أقل من 60	أكثر من 60 سنة
الاختيار (X)					

4. المؤهل العلمي:

المؤهل	ثانوي	بكالوريوس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	أخرى (اذكر)
الاختيار (X)						

5. المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  إداري

6. الخبرة المهنية:

أقل من خمس سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنة فما فوق

## المحور الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية

نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي توافق اختيارك:

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول</b>						
1	إستراتيجية استقطاب واختيار الموارد البشرية					
1	يشارك مدراء الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المؤسسة.					
2	يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير أهمها الخبرة والكفاءة.					
3	تهتم المؤسسة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
4	تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.					
5	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المؤسسة معيارا لقدرة للعمل ضمن فريق واحد.					
<b>البعد الثاني</b>						
1	إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية					
1	لدى المؤسسة خطط إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب.					
2	لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية.					
3	خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.					
4	تضع المؤسسة برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى مؤسسة متعلمة					
5	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب.					
<b>البعد الثالث</b>						
1	إستراتيجية التعويضات والمكافآت					
1	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرن					
2	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة على تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر.					
3	نظام الحوافز بالمؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين وتغيرات السوق).					
4	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية ومعنوية).					

					توفر المؤسسة حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم.	5
<b>إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية</b>						<b>البعد الرابع</b>
					يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية.	1
					يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم	2
					يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز	3
					تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية.	4
					يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.	5
<b>إستراتيجية جودة حياة العمل</b>						<b>البعد الخامس</b>
					الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة...) متوفرة بشكل كاف في مكان العمل.	1
					يتميز مكان العمل بالهدوء والارتياح.	2
					توفر المؤسسة فحوص دورية للأفراد خاصة العمال المتعرضين للمخاطر جراء أداء العمل.	3
					يشمل التأمين الصحي بالمؤسسة كل الحوادث.	4
					تتابع المؤسسة شروط الصحة والسلامة في العمل.	5
<b>إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي</b>						<b>البعد السادس</b>
					تدعم الإدارة إستراتيجية بالمؤسسة المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم.	1
					تهدف خطط المسارات الوظيفية بالمؤسسة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.	2
					تعتمد المؤسسة على مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة.	3
					تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه.	4
					توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي.	5

### المحور الثاني: السلوك التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يشعر الفرد العامل بالمؤسسة بالاطمئنان على مستقبله.					
2	يشعر العامل في المؤسسة بالروح المعنوية المرتفعة.					
3	تحرص المؤسسة على تحسين فرص الترقية للعاملين.					

					4	تحرص المؤسسة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
					5	تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية.
					6	تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقليد المناصب القيادية.
					7	تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.
					8	تلتزم المؤسسة العاملين على التقيد بوقت العمل.
					9	تحفز المؤسسة العاملين على أداء العمل بنزاهة وعلى أحسن وجه.
					10	تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة.
					11	تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على الخاصة.
					12	تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة.
					13	يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة.
					14	تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
					15	تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.
					16	تعمل الإدارة تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل بالمؤسسة.
					17	تحرص الإدارة على جعل العامل مخلص في العمل.
					18	تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق.

### الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	درجة الوظيفة	المؤسسة الجامعية	تاريخ التحكيم
01	دعاس عز الدين	دكتوراه	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي بريكة	2022-04-07
02	عامر هشام	دكتوراه	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي بريكة	2022-04-02
03	شوابي سارة	دكتوراه	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة الطارف	2022-04-10

الملحق رقم (03): الموافقة على طلبات إجراء التريص لإعداد مذكرة ماستر

Ministère de l'enseignement  
supérieur et de la recherche  
scientifique  
Centre Universitaire si elhouas-Barika



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سي الحواس - بركة

Institut de droit et de sciences économique  
Département des sciences économique

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم العلوم الاقتصادية

بريكة في 2022/04/04 إلى 2022/04/04

الرقم: 17 / ق. ع. 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة أوراس فوتوار

الموضوع: طلب إجراء تريص ميداني

تحية طيبة وبعد....

بشرفنا ان نقتد الى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل تسهيل إجراء التريص من أجل التعرف على مجريات العمل في مؤسنتكم، و تزويدهم بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال البحث قصد إنجاز مذكرة ماستر.

بعنوان:

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

الطلبة المعنيين:

روبيح عني

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الإمكانيات المتاحة لدى مؤسنتكم  
الفترة من: 2022/04/04 إلى: 2022/04/04  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إدارة قسم العلوم الاقتصادية

المؤسسة المستقبلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement  
supérieur et de la recherche  
scientifique  
Centre Universitaire si elhouas-Barika



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سي الحواس -بريكة

Institut de droit et de sciences économique  
Département des sciences économique

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم العلوم الاقتصادية

بريكة في: ..... 2 AVRIL 2022

الرقم: 16 / ق. ع. 2022

إلى السيد: مدير شركة الفتح

الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني

تحية طيبة وبعد...

بشرفنا أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل تسهيل إجراء التريض من أجل التعرف على سحريات العمل في مؤسستكم، و تزويدهم بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال البحث قصد إنجاز مذكرة ماستر.

بعنوان:

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

الطلبة المعنيين:  
- رويح علي

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الإمكانيات المتاحة لدى مؤسستكم  
الفترة من: ..... إلى: .....  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إدارة قسم العلوم الاقتصادية

المؤسسة المستفيدة  
الموارد  
البشرية  
المعهد العالي للعلوم الاقتصادية



رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
اسماعيل بونتكور



بريئة هي: .....1.2.438...2022 Barika le:

الرقم: 16/ق.ع. 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة نفاوس للمصبرات باتنة

الموضوع: طلب إجراء تريبص ميداني

تحية طيبة وبعد....

بشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والتمثل تسهيل إجراء التريبص من أجل التعرف على مجريات العمل في مؤسستكم، و تزويدهم بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال البحث قصد إنجاز مذكرة ماستر.

بغوان:

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

الطنية المعنيين:

- رويح علي

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الإمكانيات المتاحة لدى مؤسستكم  
للفترة من: .....إلى: .....  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إدارة قسم العلوم الاقتصادية

المؤسسة المستقبلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement  
supérieur de la recherche  
scientifique  
Centre Universitaire si elhouas-Barika



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سي الحواس بيريكة

Institut de droit et de sciences économique  
Département des sciences économique

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم العلوم الاقتصادية

Barika le: 12 AVR. 2022 بركة في: .....

رقم: 166 / ذ. ع. 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتة

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

تحية طيبة وبعد....

بشرفنا أن تقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل تسهيل إجراء التربص من أجل التعرف على مجريات العمل في مؤسستكم، و تزويدهم بالمعلومات و الوثائق و البيانات التي تخدم مجال البحث قصد إنجاز مذكرة ماستر.

بعنوان:

دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي

الطلبة المعنيين:  
- رويح علي

ولكم سيدي تحديد الفترة المناسبة حسب الإمكانيات المتاحة لدى مؤسستكم  
الفترة من: ..... إلى: .....  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إدارة قسم العلوم الاقتصادية

المؤسسة المستقبلة

مدير قسم العلوم الاقتصادية  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
1 - سيلاسي بيريكة

115 D RHJ  
Khaled MENASSA

## الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

الفاكرونباخ إستراتيجيات الموارد البشرية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,772	5
------	---

الفاكرونباخ لاستراتيجيات الموارد البشرية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	6

Echelle : السلوك التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	18

الاحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية

#### Statistiques

		الجنس	الخبرة_المهنية	العمر	المؤهل_العلمي	المستوى_الوظيفة
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,2375	2,3625	2,3250	2,9125	2,8125
	25	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,2500
Centiles	50	1,0000	2,0000	2,0000	3,0000	3,0000
	75	1,0000	3,0000	3,0000	3,0000	4,0000

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	61	76,3	76,3	76,3
أنثى	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	18	22,5	22,5	22,5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	36,3	36,3	58,8
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	19	23,8	23,8	82,5
ت 15 سنة فما فوق	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 أقل من 30 سنة	14	17,5	17,5	17,5

من 30 أقل من 40 سنة	35	43,8	43,8	61,3
من 41 أقل من 50 سنة	22	27,5	27,5	88,8
من 51 أقل من 60 سنة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	6,3	6,3	6,3
ليسانس	18	22,5	22,5	28,8
ماجستير	39	48,8	48,8	77,5
دكتوراه	15	18,8	18,8	96,3
أخرى_أذكر	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	20	25,0	25,0	25,0
رئيس قسم	14	17,5	17,5	42,5
رئيس مصلحة	9	11,2	10,0	52,5
إداري	37	46,3	46,3	98,8

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

احصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

### Statistiques

	يشترك مدراء ال أقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و تعيين في المؤس سة	يتم تعيين الأفراد في الوظائف ال شاغرة وفق معا يير أهمها الخبرة و الكفاءة	تهتم المؤسسة ب مع معلومات عن المتقدمين للتعي ن لغرض إستخد امها في المفاضلة و التعيين	تعتمد المؤسسة على معيار الجدا رة في اختيار العا ملين
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,5250	3,2750	3,3500	3,0375
Ecart-type	1,00599	1,00599	1,11492	1,14122

### Statistiques

	من معايير الاستقطاب و التعيين للعاملين في المؤ سسة معيار القدرة للعمل ضمن فريق واحد
N	80
Manquante	0
Moyenne	3,2500
Ecart-type	,86420

### Tableau de fréquences

يشترك مدراء الأقسام مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب و تعيين في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	15	18,8	18,8	21,3
محايد	11	13,8	13,8	35,0
موافق	43	53,8	53,8	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يتم تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة وفق معايير أهمها الخبرة والكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	10	12,5	12,5	18,8
محايد	30	37,5	37,5	56,3
موافق	28	35,0	35,0	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بش دة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	15	18,8	18,8	25,0
محايد	17	21,3	21,3	46,3
موافق	33	41,3	41,3	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على معيار الجدارة في اختيار العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بش دة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	27	33,8	33,8	40,0
محايد	16	20,0	20,0	60,0
موافق	24	30,0	30,0	90,0
موافق بشدة	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

من معايير الاستقطاب و التعيين للعاملين في المؤسسة معيار القدرة للعمل ضمن فريق واحد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بش دة	3	3,8	3,8	3,8



غير موافق	7	8,8	8,8	12,5
محايد	43	53,8	53,8	66,3
موافق	21	26,3	26,3	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	لدى المؤسسة خ طط إستراتيجية تتعلق بإدارة برن امج ومحتوى الت دريب	لدى المؤسسة ال قدرة على تحديد الاحتياجات التد ريبية بدقة وفق مناهج علمية	خطة التدريب ال موضوعية تتوافق مع الأهداف الم ستقبلية للمؤس سة	تضع المؤسسة بر امج التدريب وال تعليم المستمر م ن أجل التحول إ لى منظمة متعلمة
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,5250	3,5375	3,4875	3,4250
Ecart-type	,87113	,92700	,91394	,91090

Statistiques

	تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب
N	80
Manquante	0
Moyenne	3,4750
Ecart-type	,89972

Tableau de fréquences

لدى المؤسسة خطط إستراتيجية تتعلق بإدارة برنامج ومحتوى التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
غير موافق	9	11,3	11,3	15,0
محايد	13	16,3	16,3	31,3
موافق	53	66,3	66,3	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

لدى المؤسسة القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفق مناهج علمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	11	13,8	13,8	15,0
محايد	22	27,5	27,5	42,5
موافق	36	45,0	45,0	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

خطة التدريب الموضوعية تتوافق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	9	11,3	11,3	13,8
محايد	25	31,3	31,3	45,0
موافق	36	45,0	45,0	90,0
موافق بشدة	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تضع المؤسسة برامج التدريب والتعليم المستمر من أجل التحول إلى منظمة متعلمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	16	20,0	20,0	20,0
محايد	21	26,3	26,3	46,3
موافق	36	45,0	45,0	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقييم البرامج التدريبية من أجل ضمان فعالية التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	12	15,0	15,0	16,3
محايد	22	27,5	27,5	43,8
موافق	38	47,5	47,5	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة	يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة دفعهم لبذل جهد أكبر	نظام الحوافز المؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (المنافسين و تغيرات السوق)	تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مادية (و معنوية)
Valide	80	80	80	80
N				
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,7750	3,1625	2,5625	3,5750
Ecart-type	1,10207	1,23702	,97881	1,14488

Statistiques

	توفر المؤسسة حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم
Valide	80
N	
Manquante	0

Moyenne	2,9875
Ecart-type	1,25782

Tableau de fréquences

تعتمد المؤسسة على نظام حوافز مرنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,8	8,8	8,8
غير موافق	34	42,5	42,5	51,3
محايد	13	16,3	16,3	67,5
موافق	22	27,5	27,5	95,0
موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يساهم نظام الحوافز والأجور في المؤسسة تحفيز الأفراد ودفعهم لبذل جهد أكبر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
غير موافق	31	38,8	38,8	42,5
محايد	11	13,8	13,8	56,3
موافق	20	25,0	25,0	81,3
موافق بشدة	15	18,8	18,8	100,0

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

نظام الحوافز بالمؤسسة يتكيف مع متغيرات البيئية الخارجية (المنافسين و تغيرات السوق)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
غير موافق	36	45,0	45,0	55,0
محايد	22	27,5	27,5	82,5
موافق	11	13,8	13,8	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع (حوافز مادية و معنوية)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,8	8,8	8,8
غير موافق	8	10,0	10,0	18,8
محايد	10	12,5	12,5	31,3
موافق	42	52,5	52,5	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

توفر المؤسسة حوافز خاصة بالأفراد المتميزين من أجل الحفاظ عليهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,8	8,8	8,8
غير موافق	30	37,5	37,5	46,3
محايد	12	15,0	15,0	61,3
موافق	19	23,8	23,8	85,0
موافق بشدة	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أساس موضوعية	يساهم نظام تقيّم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم	يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز	تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,4500	3,4500	3,4750	3,2500
Ecart-type	,93997	,80975	,96751	,78756

Statistiques

	يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
N	80

Manquante	0
Moyenne	3,4625
Ecart-type	,95392

Tableau de fréquences

يتم تقييم الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	14	17,5	17,5	20,0
محايد	15	18,8	18,8	38,8
موافق	44	55,0	55,0	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	9	11,3	11,3	12,5
محايد	27	33,8	33,8	46,3
موافق	39	48,8	48,8	95,0



موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يستخدم نظام التقييم في الترقية ومنح مختلف الحوافز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	8	10,0	10,0	15,0
محايد	21	26,3	26,3	41,3
موافق	40	50,0	50,0	91,3
موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تستخدم نتائج تقييم الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	15,0	15,0	15,0
محايد	41	51,3	51,3	66,3
موافق	22	27,5	27,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يعد نظام تقييم أداء الأفراد وسيلة لزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,3	6,3	6,3
غير موافق	9	11,3	11,3	17,5
محايد	12	15,0	15,0	32,5
موافق	52	65,0	65,0	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الحرارة) متوفرة بشكل كافٍ في مكان العمل	يتميز مكان العمل بالهدوء والارتياح	توفر المؤسسة فرصاً دورية للأفراد خاصة العمل المتعرضين لمخاطر جراء أداء العمل	يشمل التأمين الصحي بالمؤسسة كل الحوادث
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,9750	2,8750	3,4375	3,8625
Ecart-type	1,42291	1,05991	1,14564	,96448

Statistiques

	تتابع المؤسسة شروط الصحة والسلامة في العمل
	ل

N	Valide	80
	Manquante	0
	Moyenne	3,5875
	Ecart-type	,96382

الظروف الفيزيائية (الإضاءة\_ التهوية\_ الحرارة) متوفرة بشكل كاف في مكان العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	21	26,3	26,3	26,3
غير موافق	8	10,0	10,0	36,3
محايد	13	16,3	16,3	52,5
موافق	28	35,0	35,0	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يتميز مكان العمل بالهدوء والارتياح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	42	52,5	52,5	52,5
محايد	14	17,5	17,5	70,0
موافق	16	20,0	20,0	90,0
موافق بشدة	8	10,0	10,0	100,0

Total	80	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

توفر المؤسسة فحوص دورية للأفراد خاصة العمال المتعرضين للمخاطر جراء أداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	11,3	11,3	11,3
غير موافق	6	7,5	7,5	18,8
محايد	15	18,8	18,8	37,5
موافق	41	51,3	51,3	88,8
موافق بشدة	9	11,3	11,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يشمل التأمين الصحي بالمؤسسة كل الحوادث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	7	8,8	8,8	11,3
محايد	10	12,5	12,5	23,8
موافق	42	52,5	52,5	76,3
موافق بشدة	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تتابع المؤسسة شروط الصحة والسلامة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	6	7,5	7,5	10,0
محايد	30	37,5	37,5	47,5
موافق	27	33,8	33,8	81,3
موافق بشدة	15	18,8	18,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

#### Statistiques

	تدعم الإدارة إس	تهدف خطط الم	تعتمد المؤسسة	تعديل الإدارة الم
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,0875	3,3875	2,8750	3,4125
Ecart-type	,84485	,87863	,97273	1,01500

#### Statistiques

توفر الإدارة المعلومات الكافية لكل مستوى وظيفي
في

N	Valide	80
	Manquante	0
	Moyenne	3,5875
	Ecart-type	1,00245

Tableau de fréquences

تدعم الإدارة إستراتيجية المؤسسة المسارات الوظيفية بتطوير العاملين وتدريبهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	12	15,0	15,0	20,0
محايد	38	47,5	47,5	67,5
موافق	25	31,3	31,3	98,8
موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تهدف خطط المسارات الوظيفية بالمؤسسة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	10	12,5	12,5	15,0

محايد	28	35,0	35,0	50,0
موافق	35	43,8	43,8	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على مسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغيرات المتوقعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,3	1,3	1,3
غير موافق	34	42,5	42,5	43,8
محايد	25	31,3	31,3	75,0
موافق	14	17,5	17,5	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعديل الإدارة المسار الوظيفي للعامل حسب مستوى أدائه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	13	16,3	16,3	21,3
محايد	15	18,8	18,8	40,0
موافق	42	52,5	52,5	92,5

موافق_بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

توفر\_الإدارة\_المعلومات\_الكافية\_لكل\_مستوى\_وظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير_موافق_بشدة	3	3,8	3,8	3,8
غير_موافق	10	12,5	12,5	16,3
محايد	15	18,8	18,8	35,0
موافق	41	51,3	51,3	86,3
موافق_بشدة	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Statistiques

	يشعر_الفرد_العا مل_بالمؤسسة_الإ طمئنان_على_مس تقبله	يشعر_العامل_في_ المؤسسة_بالروح_ المعنوية_المرتفعة	تحرص_المؤسسة_ على_تحسين_فر ص_الترقية_للعام لين	تحرص_المؤسسة_ على_رفع_مستوى_ الرضا_الوظيفي_ل دى_العاملين
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,5000	2,3875	3,1125	2,7500
Ecart-type	1,34070	1,23753	,84184	1,15287

Statistiques



	تعمل المؤسسة على	تعمل المؤسسة على	تساعد المؤسسة على	تلزم المؤسسة العام
	تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية	تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقلد المنصب القيادية	على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع	لين على التقيد بوقت العمل
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,2375	3,1625	2,3125	4,5750
Ecart-type	1,00937	1,09595	1,22829	,59054

#### Statistiques

	تحفز المؤسسة العاملين على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه	تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة	تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة
N	80	80	80	80
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,3750	2,6750	2,9750	2,7875
Ecart-type	,81714	1,04063	1,21150	1,18742

#### Statistiques

	يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة	تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة	تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة	تعمل الإدارة على تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه زملاء في العمل بالمؤسسة
N	80	80	80	80

Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,6625	3,2250	3,1000	3,3250
Ecart-type	,94056	,98051	1,12058	1,17759

#### Statistiques

		تحرص_الإدارة_على_جعل_العامل_مخلص_في_العمل	تحرص_الإدارة_على_العمل_بروح_الفريق
N	Valide	80	80
	Manquante	0	0
	Moyenne	3,5750	3,6500
	Ecart-type	,86822	,98212

#### Tableau de fréquences

يشعر\_الفرد\_العامل\_بالمؤسسة\_الإطمئنان\_على\_مستقبله

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير_موافق_بشدة	30	37,5	37,5	37,5
غير_موافق	10	12,5	12,5	50,0
محايد	11	13,8	13,8	63,8
موافق	28	35,0	35,0	98,8
موافق_بشدة	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يشعر\_العامل\_في\_المؤسسة\_بالروح\_المعنوية\_المرتفعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	28	35,0	35,0	35,0
غير موافق	13	16,3	16,3	51,3
محايد	22	27,5	27,5	78,8
موافق	14	17,5	17,5	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تحسين فرص الترقية للعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,8	3,8	3,8
غير موافق	11	13,8	13,8	17,5
محايد	44	55,0	55,0	72,5
موافق	18	22,5	22,5	95,0
موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بش دة	8	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	34	42,5	42,5	52,5
	محايد	15	18,8	18,8	71,3
	موافق	16	20,0	20,0	91,3
	موافق بشدة	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لتحمل المسؤولية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بش دة	5	6,3	6,3
	غير موافق	15	18,8	25,0
	محايد	19	23,8	48,8
	موافق	38	47,5	96,3
	موافق بشدة	3	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0

تعمل المؤسسة على تعزيز الرغبة لدى العاملين لتقلد المناصب القيادية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بش دة	7	8,8	8,8

غير موافق	17	21,3	21,3	30,0
محايد	16	20,0	20,0	50,0
موافق	36	45,0	45,0	95,0
موافق بشدة	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تساعد المؤسسة على إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	30	37,5	37,5	37,5
غير موافق	13	16,3	16,3	53,8
محايد	22	27,5	27,5	81,3
موافق	12	15,0	15,0	96,3
موافق بشدة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة العاملین على التقيد بوقت العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	4	5,0	5,0	5,0
موافق	26	32,5	32,5	37,5
موافق بشدة	50	62,5	62,5	100,0
ددة				

Total	80	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تحفز المؤسسة العاملين على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	6,3	6,3	8,8
محايد	40	50,0	50,0	58,8
موافق	27	33,8	33,8	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على زيادة الارتباط النفسي نحو المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,8	8,8	8,8
غير موافق	37	46,3	46,3	55,0
محايد	13	16,3	16,3	71,3
موافق	21	26,3	26,3	97,5
موافق بشدة	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على جعل العامل يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,8	8,8	8,8
غير موافق	28	35,0	35,0	43,8
محايد	15	18,8	18,8	62,5
موافق	20	25,0	25,0	87,5
موافق بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تزيد الإدارة من رغبة العامل في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	11,3	11,3	11,3
غير موافق	33	41,3	41,3	52,5
محايد	10	12,5	12,5	65,0
موافق	22	27,5	27,5	92,5
موافق بشدة	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

يشعر العامل بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق بشدة	8	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	28	35,0	35,0	45,0
	محايد	28	35,0	35,0	80,0
	موافق	15	18,8	18,8	98,8
	موافق بشدة	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	10,0	10,0
	غير موافق	3	3,8	13,8
	محايد	36	45,0	45,0
	موافق	29	36,3	95,0
	موافق بشدة	4	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0

تحسن الإدارة من مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	11,3	11,3



غير موافق	14	17,5	17,5	28,8
محايد	22	27,5	27,5	56,3
موافق	30	37,5	37,5	93,8
موافق بشدة	5	6,3	6,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه الزملاء في العمل بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير موافق	21	26,3	26,3	31,3
محايد	13	16,3	16,3	47,5
موافق	29	36,3	36,3	83,8
موافق بشدة	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحرص الإدارة على جعل العامل مخلص في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,5	2,5	2,5
غير موافق	4	5,0	5,0	7,5
محايد	30	37,5	37,5	45,0

موافق	34	42,5	42,5	87,5
موافق_بشدة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

تحرص\_الإدارة\_على\_العمل\_بروح\_الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير_موافق_بشدة	4	5,0	5,0	5,0
غير_موافق	5	6,3	6,3	11,3
محايد	18	22,5	22,5	33,8
موافق	41	51,3	51,3	85,0
موافق_بشدة	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

التوزيع الطبيعي

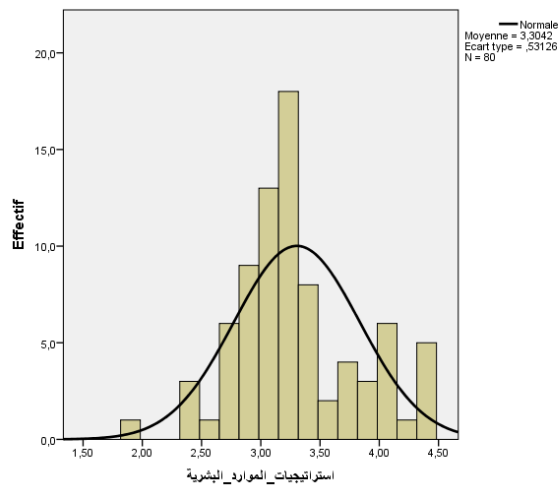
Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		استراتيجيات_الموا رد_البشرية
N		80
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,3042
	Ecart-type	,53126
Différences les plus extrêmes	Absolue	,166
	Positive	,166

Négative	-,073
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,481
Signification asymptotique (bilatérale)	,025

### Tests de normalité

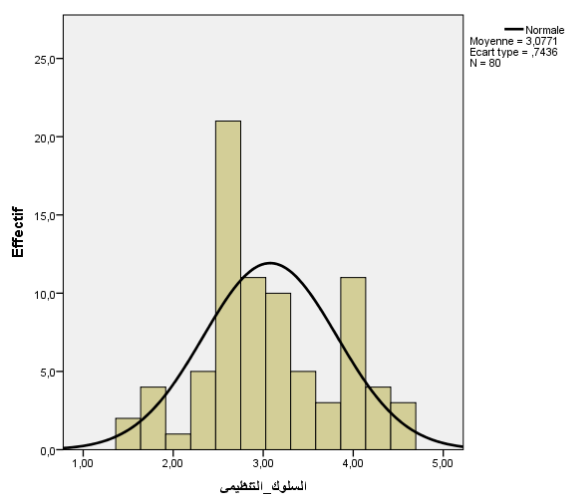
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
R	,051	80	,200*	,990	80	,793



### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		السلوك_التن ظيبي
N		80
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,0771
	Ecart-type	,74360
Différences les plus extrêmes	Absolue	,122

Positive	,122
Négative	-,115
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,091
Signification asymptotique (bilatérale)	,185



اختبار ستودنت

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
استراتيجيات_الموارد_الب شركة	80	3,3042	,53126	,05940
السلوك_التنظي	80	3,0771	,74360	,08314

### Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3
--------------------

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
استراتيجيات_الموارد_البشرية	5,121	79	,000	,30417	,1859
السلوك_التنظيمي	,927	79	,357	,07708	-,0884

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
استراتيجيات_الموارد_البشرية	,4224
السلوك_التنظيمي	,2426

اختبار التباين

ANOVA à 1 facteur الجنس

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	,289	1	,289	1,024
	Intra-groupes	22,007	78	,282	
	Total	22,296	79		
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	,080	1	,080	,143
	Intra-groupes	43,602	78	,559	

Total	43,682	79		
				Signification
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes			,315
	Intra-groupes			
	Total			
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes			,706
	Intra-groupes			
	Total			

ANOVA à 1 facteur العمر

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	2,637	3	,879	3,398
	Intra-groupes	19,660	76	,259	
	Total	22,296	79		
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	2,222	3	,741	1,358
	Intra-groupes	41,460	76	,546	
	Total	43,682	79		

		Signification
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	,022
	Intra-groupes	

السلوك_التنظيمي	Total	
	Inter-groupes	,262
	Intra-groupes	
	Total	

ANOVA à 1 facteur الخبرة المهنية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	2,214	,738	2,793
	Intra-groupes	20,083	,264	
	Total	22,296	79	
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	4,899	1,633	3,200
	Intra-groupes	38,783	,510	
	Total	43,682	79	

	Signification	
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	,046
	Intra-groupes	
	Total	
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	,028
	Intra-groupes	
	Total	

ANOVA à 1 facteur المؤهل العلمي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	3,634	4	,908	3,651
	Intra-groupes	18,663	75	,249	
	Total	22,296	79		
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	3,316	4	,829	1,540
	Intra-groupes	40,366	75	,538	
	Total	43,682	79		

	Signification
استراتيجيات_الموارد_البشرية	,009
السلوك_التنظيمي	,199

ANOVA à 1 facteur المستوى الوظيفي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	3,014	4	,753	2,931
	Intra-groupes	19,283	75	,257	



	Total	22,296	79		
	Inter-groupes	2,332	4	,583	1,057
السلوك_التنظيمي	Intra-groupes	41,350	75	,551	
	Total	43,682	79		

		Signification
استراتيجيات_الموارد_البشرية	Inter-groupes	,026
	Intra-groupes	
	Total	
السلوك_التنظيمي	Inter-groupes	,384
	Intra-groupes	
	Total	

اختبار الانحدار المتعدد

معامل الارتباط

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,880 <sup>a</sup>	,774	,756	,36754

نتائج التباين للارتباط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	33,821	6	5,637	41,726	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,861	73	,135		
Total	43,682	79			

نتائج معاملات الانحدار

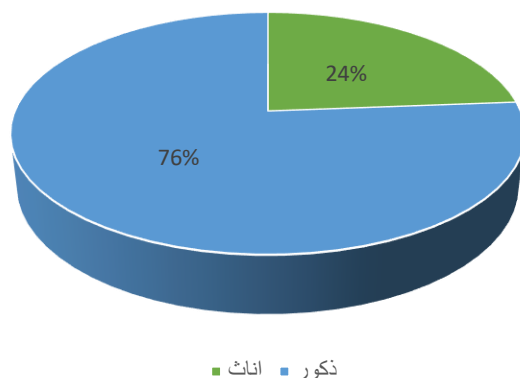
Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	-,300	,281		-1,067
1 إستراتيجية_الاستقطاب_والاخ تيار	-,042	,071	-,040	-,584
1 إستراتيجية_التدريب_والتدوير	-,100	,101	-,103	-,991
1 إستراتيجية_التعويضات_والم كفاءة	,504	,074	,553	6,854
1 إستراتيجية_تقييم_الأداء	,265	,122	,236	2,175
1 إستراتيجية_جودة_حياة_العمل	,136	,068	,141	1,983
1 إستراتيجية_تخطيط_المسار_ال وظيفي	,302	,081	,278	3,745

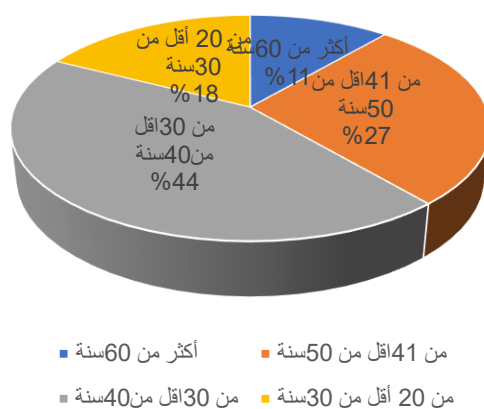
Modèle	Sig.
(Constante)	,289
إستراتيجية_الاستقطاب_والاختيار	,561
إستراتيجية_التدريب_والتدوير	,325
1 إستراتيجية_التعويضات_والمكفأة	,000
إستراتيجية_تقييم_الأداء	,033
إستراتيجية_جودة_حياة_العمل	,051
إستراتيجية_تخطيط_المسار_الوظيفي	,000

الملحق رقم (05): مخرجات EXCEL

### خصائص العينة حسب الجنس

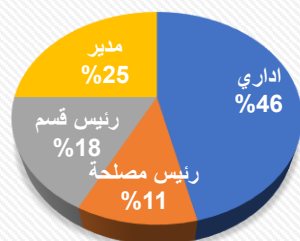


### خصائص العينة حسب العمر



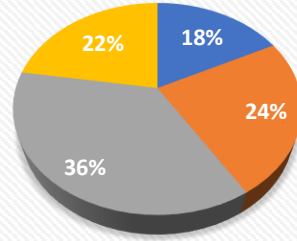
- أكثر من 60 سنة
- من 41 أقل من 50 سنة
- من 30 أقل من 40 سنة
- من 20 أقل من 30 سنة

### خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي



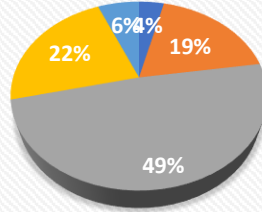
- اداري
- رئيس مصلحة
- رئيس قسم
- مدير

### خصائص العينة حسب الخبرة المهنية



■ 15 سنة فما فوق ■ من 10 إلى أقل من 15 سنة  
■ أقل من 5 سنوات ■ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

### خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



■ ثانوي ■ ليسانس ■ ماجستير ■ دكتوراه ■ ماجستير