

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير،
تخصص: إدارة أعمال

تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت
- الوحدة التجارية تقرت -

من إعداد الطالبين: آسيا الشابي / ومجاد بالمشري

نوقشت و أجيزة علنا بتاريخ : 2022/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

ا/د: عبدالله مايو (أستاذ محاضر "أ" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) رئيسا

ا/د: الحاج عرابة (أستاذ محاضر "أ" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مشرفا و مقررا

ا/د: خديجة قطاي (أستاذ محاضر "أ" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير،

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان :

تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت
- الوحدة التجارية تقرت -

من إعداد الطالبين: آسيا الشابي/ و داد بالمشري

نوقشت و أجيزة علنا بتاريخ : 13 /06/ 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

ا/د: عبدالله مايو (أستاذ محاضر "ا" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) رئيسا

ا/د: الحاج عرابة (أستاذ محاضر "ا" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مشرفا و مقررا

ا/د: خديجة قطاي (أستاذ محاضر "ا" -جامعة قاصدي مرباح -ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2022

الإهداء

إلى من يعطي ولا ينتظر مقابل العطاء إلى الداعم الأول لي في طلب العلم إلى أبي الغالي
حفظه الله و أطال في عمره

و إلى أعظم امرأة في الكون أُمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها

إلى من ساندني في هذه الحياة من إخوتي و أختي حفظهم الله تعالى

إلى خطيبي الذي مد لي يد العون و شجعني

و اسأل الله التوفيق و السداد

آسيا

الإهداء

إلى روح أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته
و إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقها أو تحصي لعدد فضائلها والدي العزيزة
أدامها الله تعالى لي
إلى زوجي و رفيق دربي الذي شجعني و رافقني في عملي
إلى كل أفراد عائلتي و عائلة زوجي
إلى كل زملائي في العمل (مكتب الصفقات و مكتب المحاسبة ببلدية توقرت) كل باسمه
إلى صديقاتي في الدراسة خميسة بجرة ، سناء قواص ، اسيا الشابي
إلى كل من مد لي يد العون و شجعني
لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع
و أسأل الله التوفيق و السداد

وتجّاد

شكر و تقدير

"اللهم لك الحمد و الشكر كما ينبغي لوجهك و جلالك و عظمة لسانك "
نشكر الله تعالى الذي وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع ،داعيا الله أن
ننفع به الأجيال القادمة .

و بعد شكرنا لله عز وجل ،لابد من أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى الأستاذ
المشرف "عراة الحاج " الذي قدم لنا النصائح القيمة و حرصه الدائم على انجاز
هذا العمل بدقة.

كما اشكر جميع الأساتذة الذين درسونا طيلة المشوار الدراسي.
كما اشكر كل عمال مؤسسة الاسمنت و خاصة المكلف بقسم تسيير الموارد
البشرية "حجاج عبد السميع"
و أخير أدعو الله أن يوفقنا جميعا لما فيه خير لديننا و دنيانا.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، و ذلك بالتطبيق على مؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -الوحدة التجارية تقرت- ومن اجل تحقيق ذلك تم تطوير استبانة بهدف جمع البيانات الأولية ، حيث تم اخذ عينة عشوائية مؤلفة من 37 مفردة ، و بعد جمع البيانات و تحليلها باستخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS26 توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة يتم بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 1.77 و انحراف معياري 0.67.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، إستراتيجية التوظيف ، إستراتيجية التدريب ، إستراتيجية التعويضات .

Abstract:

The current study aims to identify the reality of the strategic management of human resources in the economic institution, This applies to the National Cement Industry Corporation - The commercial unit Touggourt - and in order to achieve this, a questionnaire was developed with the aim of collecting primary data, where a random sample of (37) items was taken, After collecting and analyzing data using a number of statistical analysis methods for the data collected through the SPSS26 statistical program, this study concluded that the application of the strategic management practices of human resources in the organization under study is at a moderate degree, The general arithmetic mean was 1.77 and the standard deviation was 0.67 .

Key words: human resource management, strategic human resource management, recruitment strategy, training strategy, compensation strategy.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	إهداء
V	شكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الملاحق
أ - ت	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
5	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
7	المطلب الثالث: أسس و وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
18	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -الوحدة التجارية تقرت -	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

32	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
41	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
42	خلاصة الفصل الثاني
44	الخاتمة
47	المراجع
51	الملاحق

قائمة الجداول

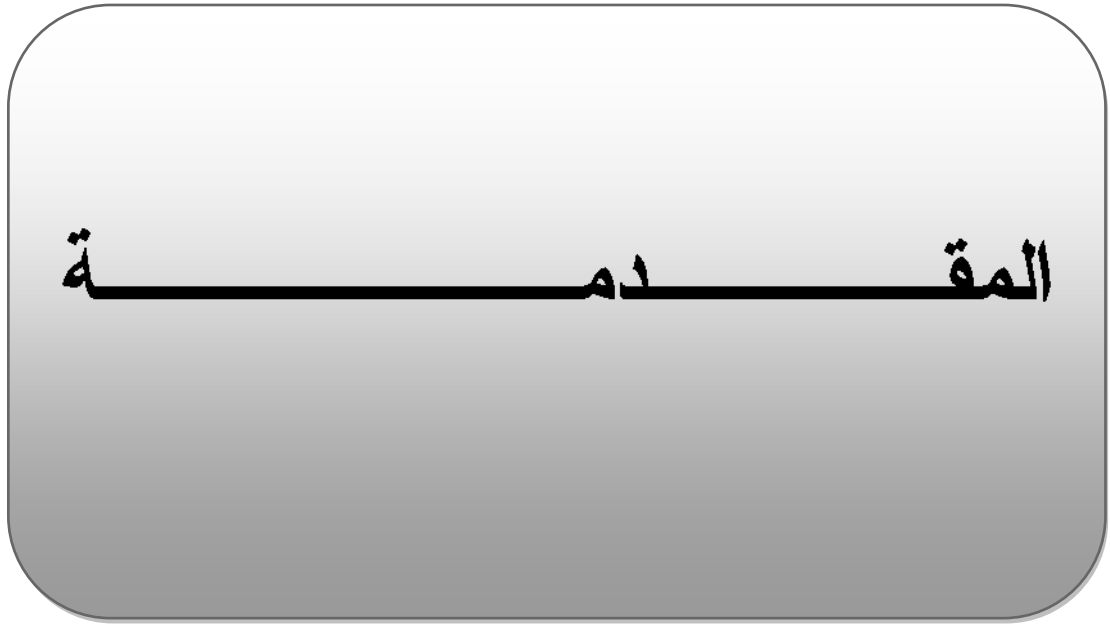
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	(1-1)
18	الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	(2-1)
28	إحصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	(1-2)
29	العبارات التي تقيس مدى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة	(2-2)
30	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى في مقياس ليكارت	(3-2)
31	نتائج ثبات المقاييس المستخدمة	(4-2)
31	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(5-2)
32	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	(6-2)
33	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(7-2)
34	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(8-2)
35	تحليل بيانات محاور الاستبيان	(9-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	1-1
24	الميكمل التنظيمي للشركة الأم	1-2
25	الميكمل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت	2-2
28	الميكمل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	3-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	الاستبيان	الملحق 1
53	نتائج التحليل الإحصائي spss	الملحق 2
65	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق 3
65	أسئلة المقابلة	الملحق 4
66	عقد سلفية لشركة الاسمنت	الملحق 5
67	نموذج اختبار توظيف لشركة الاسمنت	الملحق 6
68	النشاطات الاجتماعية لشركة الاسمنت	الملحق 7
69	خطة تدريب لعام 2020 في شركة الاسمنت	الملحق 8



الفصل الأول : الأدبيات النظرية
و التطبيقية للإدارة الإستراتيجية
للموارد البشرية

تمهيد:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري ، و كل مايتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، و تتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة و ظروفها ورسالتها .
فالتحولات العميقة التي شملت السلوك البشرية في المؤسسة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، و الذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة ، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات و النشاطات .
و عليه ومن خلال هذا الفصل و المعنون ب الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سيتم التطرق للمباحث التالية :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها و التي يجرها العنصر البشري فيها ، وحب البحث في كيفية الاهتمام به و الرفع من كفاءته و اعتباره أهم عوامل نجاحها و أئمن مواردها هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ذلك تأكيدا على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها و الدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة أهم نتاج التحديات و التحولات التي يشهدها العالم اليوم ، فرض على المؤسسة أن تنظر إلى الموارد البشرية لديها على أنها موردا استراتيجيا .

أ- مفهوم الإستراتيجية :

كلمة إستراتيجية (Strategy) ترجع إلى أصل يوناني (Strategos) أو (Strategies) تعني بالخطط الحيوية المستخدمة في أي نشاط و كان في ذلك الوقت الحرب ، حيث كان ينظر للإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العملية العسكرية ، أما في الوقت الحالي اتجه مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة و أهدافها و إتخاذ القرارات الفعالة .¹

ب- الإدارة الإستراتيجية :

التعريف الأول : هي العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل و الترابط بين رسالة و أهداف و ممارسات المنظمة و ممارستها لتحقيق غاية المنظمة .²

التعريف الثاني : هي عملية ديناميكية ، تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة .³

ج- إدارة الموارد البشرية :

التعريف الأول : هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له .⁴

¹ - سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ط1 ، 2011 ، ص44.

² عادل محمد زاتي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية 2003 ، ص 106.

³ - عبد القادر محمد الإسطة ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ص 48.

⁴ - مصطفى الجربوعي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية 2017 ، ص 22.

التعريف الثاني : و هي أيضا مجموعة من العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين الطاقة البشرية و تشغيلها و تطويرها ، أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج و الاغتناء و التكيف مع المتغيرات التي تخضع لها المؤسسة¹

د-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

التعريف الأول :عرفت الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفعال و التصرفات المنسقة و التي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية ، و يتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين و أعداد و تطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم و أدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة .²

التعريف الثاني : هي نوايا وخطط المنظمة بناء على الكيفية التي يمكن تحقيق أهداف العمل بها من خلال الأشخاص . اعتمدت في ذلك على ثلاث اقتراحات :

أولاً : أن رأس المال البشري يعد موردا رئيسيا للتميز التنافسي .

ثانياً : أن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الإستراتيجية .

ثالثاً :انه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المؤسسة الوصول و كيف يمكنها الوصول إلى ذلك.³

التعريف الثالث : هي عبارة عن صياغة و تنفيذ السياسات و الممارسات التي تنتج حدارات و سلوكيات الموظفين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و هي تركز على تحسين القدرات التنافسية التشغيلية ، و تراعي التعبير عن الخطط و الانجازات بصيغ قابلة للقياس .⁴

التعريف الرابع : هي ارتباط بين التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية و التحركات الرئيسية للمنظمة ، أي أن تكوين أهداف إستراتيجيات و سياسات و خطط إدارة الموارد البشرية ، مرتبطة بأهداف و سياسات و خطط المنظمة ، و يعني هذا أن تستمد أهداف و إستراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية من أهداف و إستراتيجيات و خطط المنظمة ككل.⁵

التعريف الخامس : هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية ، بما يفعل من نواحي الإبداع .⁶

¹ - نزار عوني اللدي ، إدارة الموارد البشرية و تسميتها ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1 ، 2015 ، ص 28.

² - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، ص 159.

³ - مايكل ارمسترونج ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ترجمة ابناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط2 ، 2020 ، ص 49.

⁴ - حاتم بن صلاح أبو الجدائل ، رأس المال البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "مبك" الجيزة ، ط 1 ، 2012 ، ص 273.

⁵ - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 82 .

⁶ - جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2003 ، ص 56.

الفصل الاول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تعنى بالتخطيط طويل الأجل لتشكيلة الموارد البشرية ، و التي تهدف إلى ربط العنصر البشري بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة ، بما يضمن تحقيق الاستراتيجيات العامة لها .

الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
<p>1. التركيز على الأداء الآلي للفرد ،دون منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار أو التفكير (الاهتمام بالقوى العضلية للفرد)؛</p> <p>2. التركيز على الأجور و الحوافز المادية إضافة إلى البيئة المادية ،و إهمال الجوانب الاجتماعية و المعنوية ؛</p> <p>3. برامج التدريب و التنمية تركز فقط على المهارات اليدوية و تحسين الأداء الفردي .</p>	<p>1. التوجه نحو التركيز على الجهد العقلي و الفكري و المعرفي من خلال إعطاء الفرد فرصة للتفكير و الابتكار و الإبداع إضافة إلى تحمل المسؤولية و المشاركة في إيجاد حل للمشاكل التي تواجهه؛</p> <p>2. الاهتمام بالحوافز المعنوية و البيئة الاجتماعية ؛</p> <p>3. برامج التدريب تهدف إلى تنمية الإبداع و الابتكار ، المبادرة ، العمل الجماعي .</p>

المصدر: علي السلمي (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة ،ص45.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية :

- 1 ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة ، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه ؛
- 2 تلعب دوراً مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين و تسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد و الإدارات المختلفة في المنظمة ؛
- 3 ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة ، و تبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر ؛
- 4 ضمان توجيه موارد المنظمة خاصة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة ؛
- 5 ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة ؛

- 6 ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة ؛
7 للمساهمة في تحقيق القدرة التنافسية من خلال :

- ✓ إختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير التي تتصف بالأداء الجيد ؛
- ✓ تدريب مواردها على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي و الفني ؛
- ✓ تنمية ولاء العاملين و انتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة ؛
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة و الرغبة في العمل .

كما أن تحديات البيئة الداخلية المتمثلة في اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ساهمت في إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة و من بين هذه العوامل¹ :

- ❖ انخفاض رضا الأفراد من الأجر و المزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- ❖ الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل و فعال ؛
- ❖ تفكير طاقات الرأس الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة ؛
- ❖ الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .

الفرع الثاني : أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية و تتضمن ما يلي² :

- ✓ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- ✓ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية ؛
- ✓ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية ؛
- ✓ السياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجية ؛
- ✓ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة و سد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف الغايات ؛
- ✓ معايير المتابعة و التقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية و الوصول إلى الانجازات المحددة .

¹ - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2002 ، ص46.

² - عبد الباسط عباس ، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة ، دار النشر الدولي ، 2018 ، ص 236 .

و عليه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها ، بالكف و النوع المناسبين ، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق إستراتيجية الموارد البشرية و التي تعني أساسا الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة .

المطلب الثالث : أسس ووظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

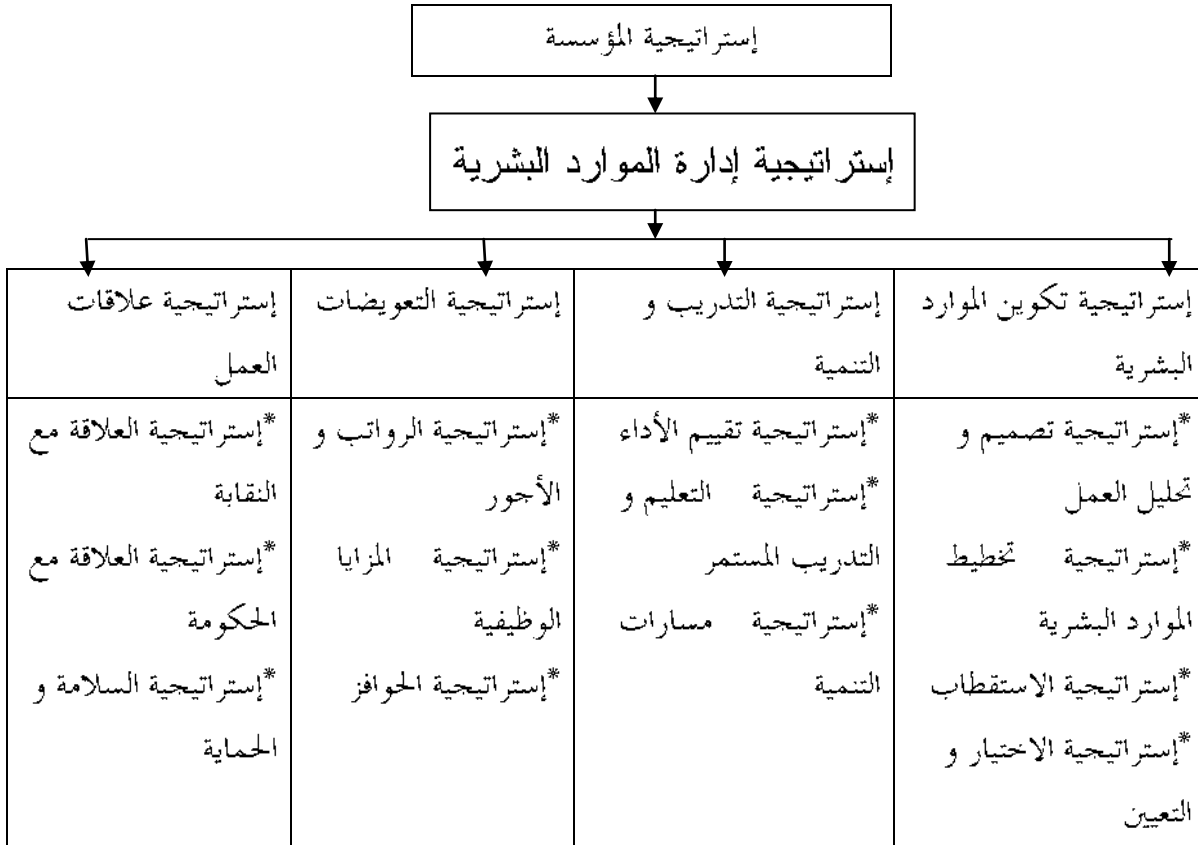
الفرع الأول: أسس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

- تامين المورد البشري المناسب و المؤهل علميا ن و ذلك من خلال إستراتيجية واضحة تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة .معنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها و رؤيتها ؛
- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة و المتطورة التي انتشرت عالميا ؛
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة و المتخصصة و المحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها ؛
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، و جعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية ، و هذه البرامج و السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية و الفعالية و الجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة و ازدهارها ؛
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل و التنسيق و التعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة ، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.

الفرع الثاني وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجية ووظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة بشكل ينسجم و يتوافق و يساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة و يمكن تصنيف استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات موضحة في الشكل الموالي :

الشكل(1-1) استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي ص 89

1 إستراتيجية تكوين الموارد البشرية :

في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة و أعمالها من هذه الموارد من حيث النوع و المواصفات و العدد ، و الأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها ، وذلك بما يتماشى و ينسجم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة .¹

فكان لزاما على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته ، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة و الحماسة و الشعور بالحرية و المسؤولية في ممارستها ، و توفر لإمكانية تطوير الذات ، من اجل تشجيع و دفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال ، و لاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال .

كما انه ارتبطت الحاجات الإستراتيجية في المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا بنوعيتها و مواصفاتها ، فكان ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط و التقدير ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المؤسسة الطويلة الأجل .و الاستراتيجيات الفرعية هي :

¹ - عمر وصفي العقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ط1 ، 2005، ص89.

- إستراتيجية الاستقطاب: هو "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث و جذب المترشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة في الوقت المناسب و هناك مصدران رئيسان للاستقطاب وهما مصادر داخلية (الترقية الداخلية ، النقل الوظيفي) و مصادر خارجية (الإعلان ، وكالات التشغيل ، التوظيف الالكتروني).¹

- إستراتيجية الإختيار: هو " تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم لشغل وظيفة معينة في المنظمة ، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد المتقدمين لهذه الوظيفة ، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.²

- إستراتيجية التعيين: و يقصد بالتعيين هو "عملية إصدار لقرار تعيين أحد المرشحين في وظيفة معينة في إدارة أو قسم معين ، إعتبار من تاريخ محدد ، حيث أن هذا القرار يرتب للشخص الموظف أجور و مزايا معينة ، بالإضافة إلى أنه يحدد واجبات و مسؤوليات الموظف"³

- و الاستراتيجيات الفرعية السالفة الذكر لم تعد استراتيجيات تقتصر على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظائف ثابتة محددة فقط، وإنما أصبحت إستراتيجيات يتم فيها استقطاب و اختيار و تعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة .

2- إستراتيجية التدريب: زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال تدريب و تنمية العاملين بهدف إعدادهم و تزويدهم بمهارات و قدرات جديدة لمساعدتهم على تنفيذ مهام و مسؤوليات أكبر لتحقيق أهداف المنظمة ، و يذكر (TORRACO and Swanson) أن تنمية الموارد البشرية قد حققت احتياجات تلك المنظمات من حيث تزويد العاملين بها بأحدث الخبرات و المعارف و السلوكيات و قد زاد هذا الأمر بسبب الدور الحيوي الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في تطوير الأفراد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.⁴

¹ - زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 217.

² - عفاف الوحشي ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير، قسم الحوكمة و المجتمع ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 34.

³ - عفاف الوحشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

⁴ - عدنان عبد الرحمان العلي ، احمد عبد الله العوضي ، العوامل المؤثرة على فعالية أنشطة التدريب و التطوير في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ، مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، مجلد ثاني ، عدد رابع ، أكتوبر 2004 ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، ص 659.

يعتبر التدريب من العمليات الهامة في إدارة الموارد البشرية حيث يلعب دورا كبيرا في تطوير القدرات الفردية و التنظيمية و يسهم في عملية التغيير التنظيمي ، كما يساعد في تحين طاقة و قدرة الفرد على العمل و يقوي ارتباط الأفراد بالمنظمة كما يدعم التحفيز الفردي¹.

فعملية التعلم و التدريب و التنمية المستدامة و المستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل و تكييف المورد أو العنصر البشري في العمل ، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع احدث و آخر التطورات و الأساليب العلمية و العملية على المحيطين الداخلي و الخارجي للمنظمة . و قد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على انه من أفضل أنواع الاستثمارات المنظمة ، و انه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور ، و المدى البعيد غل السواء ، و من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم و التدريب و التنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية أهمها :

- إستراتيجية تقييم الأداء: و هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي سيتم بموجبها تحديد الجوانب التي سيتم تقييمها في الأفراد و العاملين ، و الوسائل المناسبة لتقييم أدائهم².

- إستراتيجية التعلم و التدريب المستمر: و هي عمليات تنظيمية مستمرة لإحداث تغييرات معرفية و مهارتية و سلوكية في خصائص الموارد البشرية الحالية و المستقبلية .

- إستراتيجية مسارات الترقية: و هي مجموعة القرارات و التصرفات التي سيتم بموجبها تحديد الطريق الذي سيسلكه الأفراد العاملين خلال حياتهم الوظيفية في المؤسسة³.

3- إستراتيجية التعويضات : في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة ، لتحقيق الأداء المتميز ، و هي إستراتيجية محفزة و مرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة و المشاركة الشخصية في المشروع ، كما أن المكافئة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها و شكلها ، وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ، إذ تمثل التعويضات الجانب الأساس في التحفيز المادي للعاملين ، و تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية تتمثل في :

- إستراتيجية الرواتب و الأجور ؛

- إستراتيجية المزايا الوظيفية ؛

¹ -Pilar Jerez Gómez, José J.Céspedes Lorente, Ramón Valle Cabrera Training practices and organizational learni· capability journal European industrial training ?2044 .p40

² - فلاق رضوان ،يوسف بومدين ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد 14، العدد03، 2020 ، 366.

³ - فلاق رضوان ،مرجع سبق ذكره،العدد03.

- إستراتيجية الحوافز .

و تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المؤسسة ، لكي تحفزها باستمرار ، و تستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات و قدرات و إبداعات و ابتكارات ، و ذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال و المتميز ، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات و تقديم خدمات ذات جودة عالية ، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة ، و كل هذا يعمل في النهاية إلى تحقيق رسالة و أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة .

4- إستراتيجية العمل : و تقوم هاته الإستراتيجية على تحقيق أقصى درجة من التعاون و التنسيق و الوفاق بين المنظمة و النقابات الممثلة للعاملين ، مبنية على الثقة فيما بينهما . إذ أن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة ، و لم تقتصر هاته الإستراتيجية على العلاقات بين المنظمات و النقابات العمالة ، بل امتدت لتشمل العلاقة بين المنظمات و الحكومات من حيث القوانين و التشريعات الخاصة بالعمل ، فقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تفهم و تتعامل مع القوانين و التشريعات بشكل لا لبس فيه ، بحيث لا تعرض المنظمة لأي مخاطر قانونية ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون و التفاهم المشترك بين المنظمة و الجهات الحكومية و غيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة و المهتمه بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم و أمنهم و سلامتهم ، وتندرج تحت هاته الإستراتيجية الاستراتيجيات الفرعية التالية :

- إستراتيجية العلاقة مع النقابة ؛

- إستراتيجية العلاقة مع الحكومة ؛

- إستراتيجية السلامة و الحماية .

في هذه الإستراتيجية فان إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام و التفاهم المشترك بين المؤسسة و بين كل من النقابات و الحكومات على حد سواء ، مع إستراتيجية تحقيق سلامة و حماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة .

إن تصنيفات وظائف و استراتيجيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كثيرة إلا أن أهمها و أبرزها هي إستراتيجية التوظيف ، إستراتيجية التدريب و إستراتيجية التعويضات و هذا ما سنركز عليه في الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة و أظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1 عبد الحكيم جري: اثراستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (2013/2012):¹

قام الباحث في دراسته بالانطلاق من الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية حيث ركز على توظيف المورد البشري من تدريب و تخطيط لمساره الوظيفي و تقسيم أدائه و من ثم انتقل إلى الميزة التنافسية و مصادرها .

أهداف الدراسة:

معرفة طبيعة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و التأكيد على المورد البشري لاعتباره رأس مال بشري للمؤسسات إظهار الدور من توظيف الموارد البشرية و إبراز كلا من أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة و اثر إستراتيجية التنمية البشرية في تحقيقها و إعتد على الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على عينة مكونة من (40) إطار سامي .

و من أهم ما توصل إليه الباحث :

أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية اثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية .
و قد خرج الباحثون بالتوصيات التالية :

إن وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ضروري جدا و ذلك يتمكن جميع العمال و عدم حصرها فقط على الإطارات و أعوان التحكم .

2 حراسة سعدون حمود جثير ، الربيعاوي و حسين وليد حسين : علاقة و أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل (2016) :²

تناولت هذه الدراسة علاقة و أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقليل ضغوط العمل في مصرف الرشيد فرع السباع بالعراق ، تم إختيار عدد من العاملين في المصرف كعينة للبحث عددهم (32) موظف ، و تم إعتد الإستبانة كأداة للدراسة و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و قام الباحث بتحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للتحليل (SPSS) .

¹ عبد الحكيم جري، اثراستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في عوم التسيير تخصص إدارة اعمال ، جامعة فرحات عباس سطيف 1
² سعدون حمود جثير ، الربيعاوي ، حسين وليد حسين ، علاقة و أثر إستراتيجيات إدارة الموارد بتقليل ضغوط العمل ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، جامعة بغداد ، المجلد 22 ، العدد 87

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة و الأثر بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقليل ضغوط العمل

و من أهم ما توصل له الباحث ما يلي:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية و تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تقليل ضغوط العمل .

و قد خرج الباحث بالتوصيات التالية :

ضرورة قيام الشركة المدروسة بتحديد أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أيضا دراسة الأساليب التي تساعد في التقليل من ضغوط العمل و التقليل من التحديات التي تواجهها.

3 دراسة عماد لبسيس و خطاش ربيعة: واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

و علاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية (2018):¹

تناولت هذه الدراسة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بجودة حياة العاملين بالمؤسسات الجزائرية ، حيث أخذت الدراسة الجانب الميداني لشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة في ورقلة ، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لدى ملائمتها لأغراض الدراسة ، و كانت عينة الدراسة عينة عشوائية تكونت من (81) موظف.

أهداف الدراسة :

معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بجودة حياة العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

و من أهم ما توصلت له الباحثة ما يلي:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل ، كما أوجدت علاقة إرتباطية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاتصالات ، تصميم الوظائف تدريب تقييم الأداء) مع وجود حياة العمل ، و عدم وجود علاقة إرتباطية للأبعاد الأخرى (الاختيار و التعيين ، الترقيات ، العوائد و الحوافز ، الصحة و السلامة) مع جودة حياة العمل

و قد خرجت الباحثة بالتوصيات التالية :

و أوصت الدراسة بتعزيز علاقات العمل بما يتوافق مع الأهداف المرجوة للمؤسسة ، و رفع فعالية قنوات الإتصال و التواصل بين العاملين و الرؤساء ، و تحسين عمليات الإستقطاب و إختيار العاملين بما يتوافق مع متطلبات الوظائف و زيادة الإهتمام ببيئة العمل و برامج جودة حياة العمل و نظام الأجور و الحوافز و دعم برامج السلامة الصحية الذي يزيد من الأمان الوظيفي للعاملين .

¹ عماد لبسيس ، خطاش ربيعة، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و علاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله ، الجزائر، العدد 34

4 حراسة ناصر طهار :واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية (2020)¹ :

تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ، تم إختيار عدد من العاملين في المصرف كعينة للبحث عددهم (97) مفردة ، و تم إعتقاد الإستبانة كأداة للدراسة و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و قام الباحث بتحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للتحليل (SPSS).

أهداف الدراسة :

محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال لفلسفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
تشخيص واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة محل الدراسة و التعرف على المتطلبات الأكثر ممارسة فيها .

و من أهم ما توصل له الباحث ما يلي:

توصلت الدراسة إلى وجود و توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بالشلف .

عدم وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة الدراسة بإختلاف خصائصهم الديموغرافية.

و قد خرج الباحث بالتوصيات التالية :

ضرورة قيام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، و كذا إعتقاد التوجه الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية و بناء ثقافة تنظيمية و العمل على تغيير إتجاهات الأفراد .

5 حراسة رجم خالد ، محمد سمير بن عياد : تشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية (2020) .²

قام الباحثين في هذه الدراسة بتشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، حيث إعتد على المقابلة مع مجموعة من مديري و إطارات إدارة الموارد البشرية (28 فرد) في عينة من المؤسسات النفطية .

أهداف الدراسة :

تشخيص مكانة إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة .

تقييم مدى أهمية إدارة الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي .

¹ ناصر طهار ، واقع تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، المجلد السابع ، 2020، العدد1، جامعة شلف

² رجم خالد ، محمد سمير بن عياد ، تشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 21 ، 2020، العدد 1 ، جامعة باتنة

و من أهم ما توصل له الباحثين ما يلي:

أن إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة إستراتيجية بالشكل المطلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بل اقتصر دورها على الوظائف فقط مع أن لديها استراتيجيات على المدى المتوسط. في حين أن المؤسسات الأجنبية فان إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية و هي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة.

و قد خرج الباحثين بالتوصيات التالية :

المؤسسات العمومية محل الدراسة تغير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري الذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية إضافة إلى هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة . يتوجب على المؤسسة العمومية محل الدراسة المشي قدما في إدارة الكفاءات لما لها أهمية كبرى في تطويرها و المحافظة عليها و ضمان الإطارات المسيرة مستقبلا .

6 دراسة رجم خالد ، منصورى هواري ، بن مصطفى ريم : واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية (2021):¹

قام الباحثون في هذه الدراسة بتحليل واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية ، و تم الإعتماد على المقابلة مع مديري و إطارات إدارة الموارد البشرية (28 فرد).

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع خطوات التوظيف بالمؤسسات العمومية محل الدراسة تشخيص فعالية التوظيف بالمؤسسات محل الدراسة تشخيص مدى إعداد المؤسسات محل الدراسة لإستراتيجية توظيف تتلاءم و الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

و من أهم النتائج من هذه الدراسة :

عدم كفاءة إستراتيجية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الوطنية و هذا راجع إلى عدم إتباعها طرق علمية و فعالة في عملية التوظيف على المدى البعيد إضافة إلى ضعف طرق الإختيار ، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية تم إيجاد فعالية بالنسبة لإستراتيجية التوظيف ، حيث أنها تولى أهمية كبيرة لها من حيث إعتماد طرق علمية في عملية التخطيط للتوظيف .

و قد خرج الباحثون بالتوصيات التالية :

على المؤسسات الوطنية إعادة النظر في عملية التخطيط للتوظيف و إستخدام طرق فعالة لإختيار الكفاءات المناسبة .

¹ رجم خالد ، منصورى هواري ، بن مصطفى ريم ، واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية ، مجلة المالية و الاسواق ، 2021 ، العدد 1 ، جامعة الجزائر

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

1 دراسة 2012 Abdulkadir Danlami Sani¹:

Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate :

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي في المناخ التنظيمي.

بحث هذه الدراسة في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات التأمين في نيجيريا بالإضافة إلى فحص ما إذا كانت فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي تتوقف على المنظمات مناخ مكان العمل. تم إجراء مسح متعدد المشاركين لـ 18 شركة تأمين ، وتعرضت البيانات التي تم جمعها للانحدار وتحليل الارتباط بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي لمتابعة أهداف الدراسة المعلنة. تم قياس المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من الاستبيانات التي طورناها بناءً على أبعاد المناخ التنظيمي الثمانية التي اقترحها Koys و (1991).

و من أهم النتائج من هذه الدراسة :

وجود ارتباط قوي بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات و خاصة في نظام تخطيط الوظائف تحليل و توصيف الأعمال و التدريب و التطوير على أداء تلك الشركات في حين عكس هذا فقد كانت ضعيفة في ممارسات مع مكان العمل و المناخ و البيئة الخارجية للشركات

2 دراسة 2015 Aphu Elvis Selase²:

The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance.

أثر معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجه تأثير معايير الاستقطاب والاختيار على الأداء التنظيمي وشمل مجتمع الدراسة كافة فروع (Fidelity Banc Plc) في ولاية لاغوس المكون من (3756) موظفا وبلغت عينة الدراسة (130) موظفا واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي و أسلوب العينات العشوائية حيث استخدم الباحث الإستبانة كاداه لأغراض الدراسة.

و من أهم النتائج من هذه الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن معايير الاستقطاب والاختيار تؤثر على أداء البنك وانه كل ما كانت معايير الاستقطاب والاختيار تؤثر على أداء البنك وانه كلما كانت معايير الاستقطاب والاختيار أكثر موضوعية

¹ Abdulkadir Danlami Sani ,strategie human ressource management and organizational performance in of organizational climat ,business intelligence 5(1),8-2012

² Aphu Elvis Selase,the impact of recruitment and selection criteria on organizational performance ,journal of public administration and governance,8(3)2015

كان أداء البنك أفضل وتوصلت أيضا إلى أن المعلومات المتعلقة بالوظائف الشاغرة في البنك لا تقدم إلى الموظفين بشكل دائم كما وانه لا يتم إعلام الموظفين بالوظائف الشاغرة ولا يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين الموظفين.

و قد خرج الباحثون بالتوصيات التالية :

وتوصي الدراسة إلى توخي الحذر عند تصميم معايير الاستقطاب ووضع طرق الاختيار وان تكون عملية بنائها على أسس سليمة وشفافة.

3 دراسة 2015 Ramki, Shuku¹ :

Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in international primary schools in Nairobi county,University of Nairobi.

أثر ممارسات التوظيف والاختيار على استبقاء المعلمين في المدارس الابتدائية الدولية في مقاطعة نيروبي . هدفت الدراسة إلى قياس اثر ممارسه الاستقطاب وا لاختيار على الاحتفاظ بالموظفين المعلمين في المدارس الابتدائية الدولية في مقاطعه نيروبي وكان مجتمع الدراسة يضم كافة المدارس في مقاطعه نيروبي ومجموعها (50) مدرسة ابتدائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية وذلك من خلال اختيار (3) أفراد من المستويات الإدارية الثلاثة من كل مدرسة واستخدم الإستبانة كاداه للدراسة وبلغت عينه الدراسة (128) موظفا واستخدما الباحث التحليل الإحصائي (spss).

و من أهم النتائج من هذه الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن قنوات الاستقطاب (الاتصالات الشخصية -وسائل الإعلام والوكالات العامة) ذات تأثير مرتفع للاحتفاظ بالموظفين وتوصلت أيضا إلى وجود تأثير مرتفع لممارسات الاختيار (المقابلات والاختبارات) على الاحتفاظ بالموظفين في المدارس الإبتدائية الدولية في مقاطعه نيروبي.

و قد خرج الباحثون بالتوصيات التالية :

و توصي الدراسة بتحديد مسبق لمعايير الاختيار من الاختبارات والمقابلات وتوصي المسؤولين في المدارس المبحوثة بتمويل الاستقطاب والعمل على تطويره .

¹ Ramki ,Shuku,Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in international primary schools in Nairobi county ,university of Nairobi,2015

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الفرع الأول : الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حيث سنوضح نقاط التشابه و نقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها من خلال اطلاعنا عليها:

الجدول(1-2): التالي يوضح الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
كانت في السنوات 2012-2021 تمت في بيئة عربية و أجنبية منها ولايات جزائرية و دول عربية و بعض الدول الأخرى	أُنجزت دراستنا في 2022 أما الحدود المكانية ولاية تفرت	من حيث المكان و الزمان
استخدم في معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات كانت : الاستبيان و البعض الأخر المقابلة الشخصية	استخدمنا المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات بين العام و الخاص (خدماتية، صناعية، حكومية، إنتاجية) حيث لم تتناول أي دراسة القطاع التجاري و هذا ما يميز دراستنا	استهدفت دراستنا مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري متوسطة الحجم	من حيث نوع القطاع
تناولت عدة متغيرات مختلفة منها: -إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية المهتدامة. - إستراتيجية الموارد البشرية و ضغوط العمل. -ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل.	اعتمدت دراستنا على متغير واحد و هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة بالإضافة :

1. ضبط المصطلحات الأساسية للبحث ؛
2. التعمق في الموضوع ؛
3. الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما ساعد الباحث في إعداد المنهجية المتبعة ؛
4. ساهمت في إعداد الأستبانة ؛
5. الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، و التي مكنت من الانطلاق في الدراسة الحالية .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تعرفنا على الأسس النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال تقديم عموميات ومفاهيم حولها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات و كيف تؤثر على أهدافها ، كما تناولنا أيضا اهم تصنيفات وظائف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و المتمثلة في استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و استراتيجية التعويضات و من ثم عرض مجموعة من الدراسات التي تصب في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
للمؤسسة الوطنية للإسمنت
-الوحدة التجارية تقرت-

تمهيد :

بغية التحكم في الموضوع و تكملة الجانب النظري الذي تم التطرق اليه في الفصل الاول و كذا محاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية و اثبات صحة الفرضيات ، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على عينة من العمال بمختلف رتبهم و اصنافهم مع تشخيص واقع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الاول : الطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة .

المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة ، و التطرق أيضا إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة من اجل الوصول إلى النتائج .

المطلب الأول : الطريقة المستعملة في الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و من خلالهما تم تجميع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها ، كما تم استعمال الأدوات و الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة كل الفرضيات المطروحة ، من خلال عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة ، و مصادر هذه الدراسة تنوعت إلى ما يلي :

المصادر الثانوية : الكتب و المراجع باللغتين العربية و الأجنبية ، المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .

المصادر الأولية : و المتمثلة في الاستبيان و توزيعه على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة .

المقابلة الشخصية : تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات حيث مكنتنا من اخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق مفهوم و أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

أولاً : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

تأسست المؤسسة الوطنية لصناعة مواد البناء على يد المستعمر الفرنسي ، حيث تعود ملكيتها له بأمر رقم 280/67 من اجل تصنيع و بيع مواد البناء نتيجة للاندماج المتزايد في الأسواق الوطنية و هذا كله قبل الاستقلال ، و بعد الاستقلال تم تأميمها وفق قانون تأميم القطاع المنحني عام 1982 ، و بذلك أصبحت تابعة للقطاع العام و تصنف إلى 3 شركات جهوية في :

Erce : المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاته بالشرق (قسنطينة) ؛

Erce : المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاته بالوسط (الجزائر العاصمة)؛

Erce : المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاته بالغرب (وهران) ؛

و تضم المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاته بالشرق قسنطينة ، على مجموعة من المصانع و الشركات التجارية موزعة كالتالي :

1_ مصنع عين التوتة : **AT** ولاية باتنة ؛

2_ مصنع الحجر الأسود : **AH** ولاية سكيكدة ؛

3_ مصنع عين لكبير : **AK** ولاية سطيف ؛

4_ مصنع حامة بوزيان **AB** ولاية قسنطينة.

1- تعريف الوحدة التجارية للإسمنت (تقرت) :

تعتبر الوحدة التجارية للإسمنت عين التوتة بتقرت من الوحدات التابعة لمؤسسة الإسمنت ، أنشئت سنة 1972 ، يقدر رأس مالها ب 250000000.00 دج ، و تبلغ مساحتها 16000 متر مربع ، ويقدر عدد عمالها 80 عامل موزعين على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة ، تقوم بتعبئة و توزيع عدة أنواع من الإسمنت و هي الإسمنت العادي و الإسمنت المائي و الجير المائي و الإسمنت الأبيض ، و شكلها القانوني وفق المرسوم التنفيذي رقم 233/22 شركة أسهم و تعتبر مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري متوسطة الحجم ، حيث تمثل مهامها في عملية تسيير و تسويق و المراقبة الداخلية للوحدة ، و تعتبر من أهم و أقدم الوحدات على مستوى الجنوب لأنها كانت تسيير من طرف استعمار .

و تتمثل حدود الشركة في ما يلي : يحدها شرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية ، وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات ، و شمالا المنطقة الصناعية ، و جنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي. و يتمثل نشاط الوحدة التجارية بتقرت في شراء مادة الإسمنت من المصانع التالية :

- الإسمنت العادي : حامة بوزيان ، تبسة ، عين التوتة ؛

- الإسمنت المائي : عين التوتة ؛

- الجير المائي : عين لكبير ، سطيف ؛

- الإسمنت الأبيض : الاستيراد من مؤسسة خارجية (تونس) ؛

منحت الوحدة التجارية بتقرت الشهادات المطابقة للمواصفات التالية :

1- 2004 : ايزو 14001 نظام إدارة البيئية ؛

2- 2007 : OHSAS 18001 نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية ؛

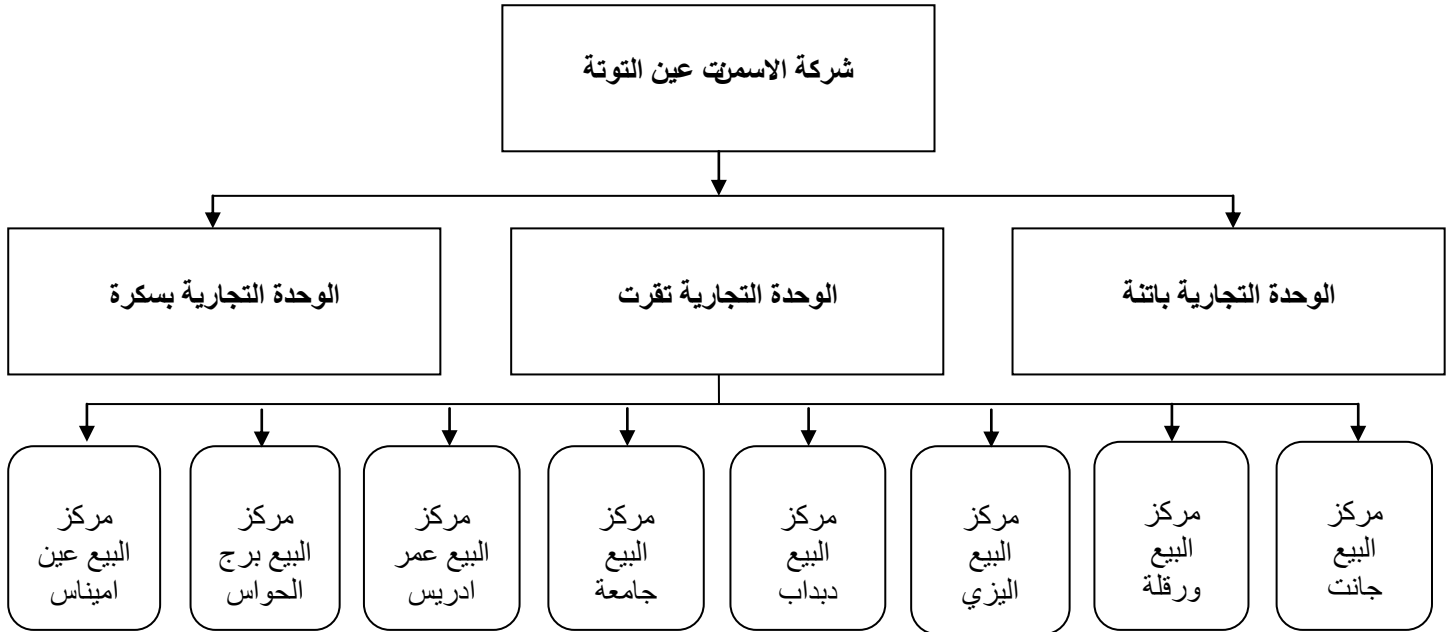
3- 2008 : ايزو 9001 نظام إدارة الجودة .

2- الهيكل التنظيمي للشركة الأم عين التوتة .:

ستعرف من خلال هذا الهيكل على الوحدات التجارية ، و مراكز البيع التي تتفرع عن الشركة الأم

للمؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت عين التوتة ، و الشكل 1-2 يمثل الهيكل التنظيمي للشركة الأم :

الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي للشركة الأم



المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة

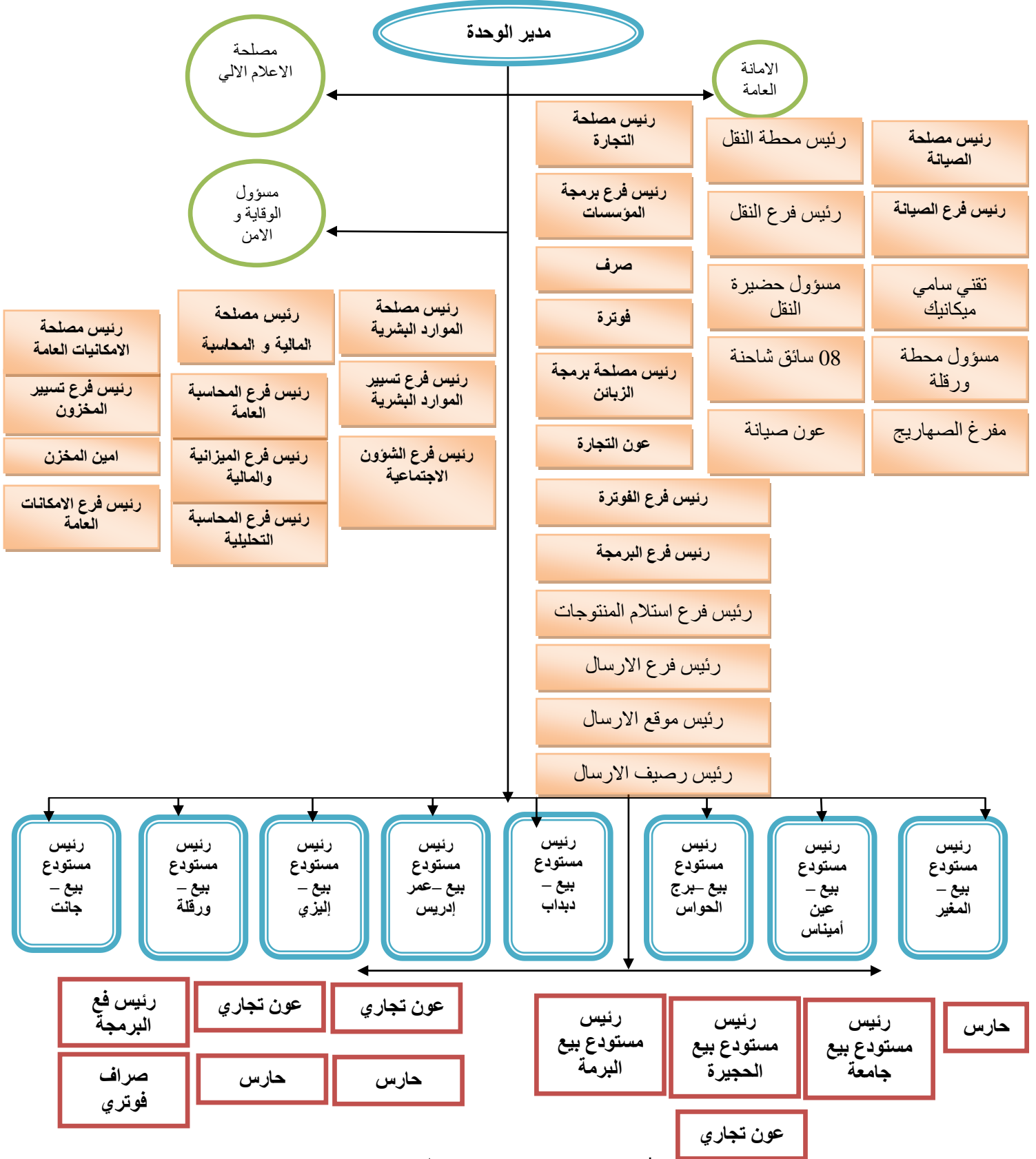
يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم عين التوتة من 3 وحدات تجارية هي :

- الوحدة التجارية باتنة ؛
 - الوحدة التجارية بسكرة .
 - الوحدة التجارية تقرت : حيث يتفرع عن هذه الوحدة مراكز بيع متمثلة كآآتي :
- جاننت - ورقلة - اليزي - دبداب - جامعة - برج الحواس - برج عمر ادريس - عين اميناس

2-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت للوحدة التجارية تقرت :

تعتبر الوحدة التجارية تقرت من أهم الوحدات التي تتفرع عن الشركة الأم ، حيث تتبنى هيكلًا منظمًا ساهم بنسبة كبيرة في بروزها من بين الوحدات الأخرى ، و من هنا سنتعرف على هذا الهيكل بجميع تقسيماته الإدارية مع مراعاة الجانب البشري الذي يعتبر مهم لأي مؤسسة . و الشكل 2-2 يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت التجارية تقرت



المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة

يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة بنية شركة الاسمنت عين التوتة للوحدة التجارية بتقرت ، و مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة ، و الذي يحدد كل سنة و ذلك حسب المهام و الوظائف التي تحتاجها الشركة من اجل تسيير أعمالها وتحسين إنتاجيتها حيث تتكون من :

- 1- **المدير العام** : و هو الذي يشرف على مراقبة و تسيير و إدارة وحدة تقرت ، بالإضافة إلى ستة نقاط بيع أخرى لأنه هو المسؤول الأول على هذه الوحدة ، و لا بد أن يكون حريصا في متابعة كل الأعمال فعليه معرفة كل كبيرة و صغيرة في المؤسسة ، فلا يتصرف أي عامل في مهمته دون الاسترشاد به .
- 2- **الأمانة العامة** : و تقوم هذه الأخيرة بربط علاقات العمل مع المدير العام سواء كانت داخلية أو خارجية ، بالإضافة إلى الأعمال الخاصة و السرية و تسجيل مختلف الاتصالات و استقبال الزوار .
- 3- **مصلحة الصيانة** : فرع الصيانة له دور أساسي في هذه المصلحة و خاصة في فرع النقل ، كما تعمل هذه المصلحة على صيانة عتاد و آلات الشركة بمختلف أنواعها ، كما تقوم بإصلاح و مراقبة الآلات و لديها قسمان :

- **قسم الصيانة** : يهتم بتصليح و صيانة الشاحنات و تشحيمها و تنظيمها .

- **قسم الميكانيك الصناعي** : و يشرف على تصليح و صيانة آلات مركز البيع .

و تستعمل الوثائق التالية : طلب استلام

طلب شراء

4- **مصلحة النقل** : فرع النقل يتكلف بتسيير النقل داخل الوحدة كما يسير الناقل الخاص للوحدة بما في

ذلك من توفير النقل للتموين ، و يلعب النقل دورا خاصا بمصلحة التجارة ، و له علاقات أيضا مع شركة النقل بالسكك الحديدية و شركة النقل البري .

5- **مصلحة التجارة** : تقوم بتوجيه و استقبال الزبائن حسب الطلب ، و تقوم أيضا بتوزيع المنتج عبر مراكز

البيع و المستودعات التابعة لها و تنظيمها ، و تقسيم هذه المصلحة إلى فروع :

* **فرع البرمجة** : و يهتم هذا الفرع ببرمجة الكميات المطلوبة من مكان الشراء و برمجة المواد المباعة من حيث :

الكمية _ النوعية _ تاريخ الاستلام .

كما تعمل على الاتصال بقسم التخزين لمعرفة عملية المواد الموجودة من اجل بيعها للزبائن ، كما ن هناك

وثائق مستعملة في :

- الفاتورة

- بيان المبيعات اليومية .

- بيان استلام السكوك من الزبائن .

* فرع الإرسال : هذا الفرع يستلم البضائع بناء على فاتورة كل زبون ، و هي وثيقة يومية معدة من طرف هذا الفرع فيها جميع الكميات المسلمة ، من أهم الوثائق وثيقة الخروج .

* فرع الفوترة : هذا الفرع لمحاسبة المبيعات المالية للزبائن و إعداد التقارير التجارية ، و التموين من حيث الكمية التي دخلت و الكمية المباعة و المتبقية ، و يكون ذلك : شهريا - ثلاثيا - سداسيا - سنويا ، و هذا نظرا لحجم المبيعات الضخمة ، و أعداد كشف خاص بالعملاء الذين يمتلكون سجلا : تجاريا - رقميا - إحصائيا - رقم بطاقة الحرفي ، و تقديمه إلى مفتشية الضرائب .

6- مصلحة المحاسبة و المالية : تقوم بالتسيير المالي و حركة الدخول و الخروج في الشركة

7- مصلحة الإمكانيات العامة : هي مصلحة مكلفة بتسيير حاجيات العمال و ملزماتهم أثناء العمل و من مهامها :

- تسيير و صناعة العتاد المكتبي و نظافة المؤسسة .

- تنظيم و تسيير وحدات الأمن .

- تسديد الفواتير الكهربائية و الغاز و الهاتف ، و تستعمل الوثائق الآتية : وصل استلام - وصل استعمال السيارات - الأمر بمهمة - وصل استعمال البترين .

- تنظيم المراقبة الطبية للعمال و اللباس الخاص من المراقبة من الأخطار .

- صيانة و متابعة عتاد النقل و تخفيف تسيير المصاريف الخاصة به .

8- مصلحة الموارد البشرية :

هي مصلحة محل الدراسة تختص بتسيير شؤون العمال و تطبيق سياسة الموارد البشرية ، تقع في المستوى الثاني للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، يقوم بتسييرها رئيس و 05 موظفين ، تعمل على تنشيط و تسيير شؤون العمال ، و تطبيق سياسة الموارد البشرية و مراقبة العمليات الخاصة بها و كذا المصالح الأخرى . ومن مهامها :

- سير و متابعة العطل و الغيابات و قضايا الانضباط و العقوبات .

- المتابعة الوظيفية للمستخدمين الترقية - الإقديمة - التحفيز - تقييم الأداء .

- دراسة طلبات التوظيف .

و تسعى أيضا إلى الوقاية من التلوث و ذلك عن طريق :

- تقليص الانبعاثات الملوثة للغلاف الجوي .

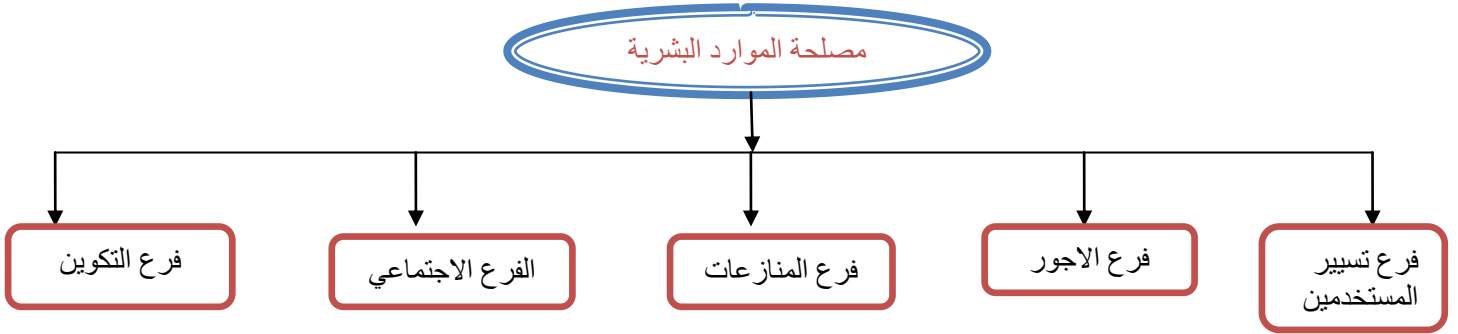
- التحكم في إدارة و تسيير النفايات .

و تقوم أيضا بتجهيز مختلف وسائل الوقاية الجماعية و الفردية للحفاظ على صحة العمال ، و ذلك بتعيين

مسؤول الوقاية للتحكم في المخاطر و متابعة سلامتهم . و في مايلي الشكل 2-3 الهيكل التنظيمي لمصلحة

الموارد البشرية

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر : الاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا :مجتمع و عينة الدراسة :

1-مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة بمختلف أصنافهم و رتبهم .

2-عينة الدراسة :

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة شملت عمال المؤسسة و بناء عليه تم تحديد عينة الدراسة في (37) استمارة ،

والجدول التالي يبين عينة الدراسة :

الجدول رقم (2-1): إحصائيات الاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	37	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	37	%100
عدد الاستمارات الملغاة	00	%00
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة :

الفرع الأول : الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة :

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات ،استخدمنا في هذه الدراسة عدة مقاييس و اختبارات إحصائية بمساعدة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS26 ومن بين هذه المقاييس و الاختبارات ما يلي :

-معامل ألفا كرونبيخ و هذا للوقوف على درجة ثبات الاستبانة و مدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعادها و فقراتها ؛

-القيمة الإجمالية و النسب المئوية و هذا لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ؛

-المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و هذا لحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة و كذا الأهمية النسبية لكل مجالات و أبعاد الاستبانة ، ليتسنى لنا ترتيب الفقرات و المجالات و الأبعاد و حسب أهميتهم النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرع الثاني :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

أولاً: الاستبيان

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة بالدراسة و كذلك بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، حيث خصص الاستبيان لتقييم مدى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، و قد تم تصميمه بالرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة و قد تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة من اجل الاستفادة من ملاحظاتهم و خيرااتهم و قد تم تقسيمه إلى قسمين :

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات العامة لعينة الدراسة .

الجزء الثاني : يتعلق بمدى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

و الجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد :

الجدول رقم (2-2):العبارات التي تقيس مدى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة

العبارات	البعد
(5-4-3-2-1)	إستراتيجية التوظيف
(10-9-8-7-6)	إستراتيجية التدريب
(16-15-14-13-12-11)	إستراتيجية التعويضات

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

و للإجابة على عبارات الجزء الثاني تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، و طلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في مقياس "ليكارت الثلاثي " كما يلي :

- موافق تعطى لها ثلاث درجات .

- ربما تعطى لها درجتين .

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة .

و حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى في مقياس ليكارث

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
ربما	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$) ثم إضافة أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : (من 1 إلى 1.66 غير موافق ، من 1.67 إلى 2.33 ربما ، من 2.34 إلى 3 موافق) .

ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات حيث مكنتنا من اخذ صورة عامة حول مستوى تطبيق مفهوم و أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

ثالثا: الوثائق

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و التي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث .

رابعا: صدق المحكمين

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان ، فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف و كذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال ، ليتم صياغتها بشكلها النهائي بعد تعديل بعض أجزائها وفق ما أشارت إليه ملاحظات الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين . و الجدول التالي يبين ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (2-4): نتائج ثبات المقاييس المستخدمة

المحاور	ألفا كرونباخ المحاور	ألفا كرونباخ العام	عدد العبارات
إستراتيجية التوظيف	0.91	0.955	05
إستراتيجية التدريب	0.92		05
إستراتيجية التعويضات	0.94		06

المصدر : من أعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS26

و قد تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ ، و من خلال الجدول 2-4 أدناه نجد أن معامل ألفا كرونباخ العام قدر ب 95.5% حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، و هذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان

المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض طريقة الدراسة و كذا الأدوات المستخدمة في الدراسة ، سيخصص هذا المبحث لعرض و مناقشة نتائج الدراسة .

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة :

الفرع الأول : عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

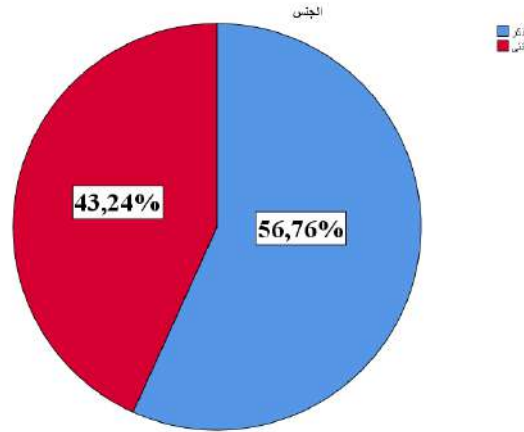
سنعرض خصائص العينة المبحوثة ، و ذلك من خلال عرض خصائص العينة من حيث (الجنس ، الإقدمية ، المستوى العلمي ، الوظيفة)

1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس : كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-5):توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفترة	التكرار	النسبة
ذكر	21	%56.8
أنثى	16	%43.2
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26

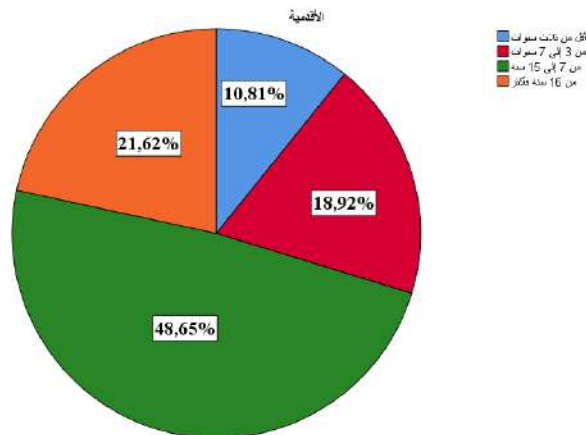
يبين الجدول رقم 2-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن نسبة الذكور 56.8% من مجموع المحوئين في حين نسبة الإناث هي 43.2% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب أن يكون عدد الذكور أكثر من عدد الإناث .

2-توزيع أفراد العينة من حيث الاقدمية :و هذا ما نلاحظه في الجدول التالي :

الجدول رقم (2- 6):توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الفترة	التكرار	النسبة
اقل من ثلاث سنوات	4	%10.8
من 3 الى أقل من 7 سنوات	7	%18.9
من 7 الى 15 سنة	18	%48.6
16 سنة فاكثر	8	%21.6
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للإسمنت - تقرت -

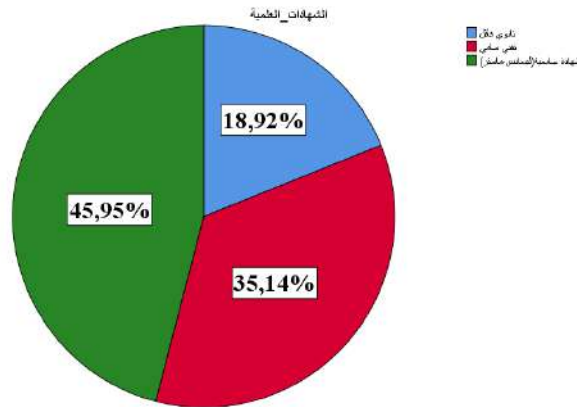
يبين الجدول رقم 2-6 توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية ، حيث يتبين أن نسبة الاقدمية من 7 إلى 15 سنة كانت أعلى نسبة و المقدرة ب 48.65% تليها الاقدمية أكثر من 16 سنة ب 21.62% ثم الاقدمية من 3 إلى 7 سنوات بنسبة 18.92% و أخيرا الاقدمية اقل من 3 سنوات بنسبة 10.81% .

3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي : حسب الجدول أدناه :

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الفترة	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	7	18.9%
تقني سامي	13	35.1%
شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	17	45.91%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26

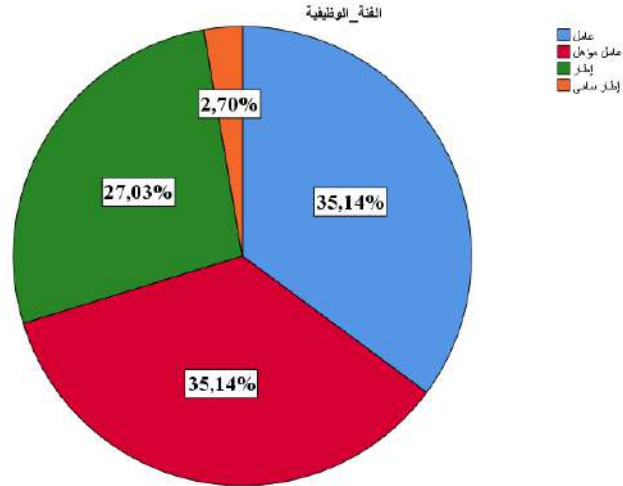
يبين الجدول 2-7 أعلاه أن عدد المستجوبين الأكبر كانوا متحصلين على شهادة جامعية (ليسانس-ماستر) بنسبة 45.9% تليها المتحصلين على شهادة تقني سامي من المعاهد التكوينية بنسبة 35.1% ، و في الأخير المتحصلين على مستوى ثانوي فاقل بنسبة 18.9% ، كما تعزى هذه النسب العالية للفتتين الثانية و الثالثة إلى ارتفاع في فئة الخريجين وهذا راجع للدور الفعال الذي تلعبه المعاهد و المؤسسات الجامعية

4-توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة : كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الفترة	التكرار	النسبة
عامل	13	35.1%
عامل مؤهل	13	35.1%
إطار	10	27.0%
إطار سامي	1	2.7%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26

يبين الجدول 2-8 أعلاه أن عدد المستجوبين الأكبر كانوا من فئة عامل و عامل مؤهل بنسب متساوية بنسبة 35.1% تليها فئة إطار بنسبة 27.0% ، و في الأخير فئة إطار سامي بنسبة 2.7% حيث هذه الفئة الأخيرة تتجنب الإجابة على هذه الاستبيانات لظروف العمل و ارتباطهم المهنية .

الفرع الثاني عرض و تحليل بيانات الاستبيان:

سنقوم بعرض و تحليل بيانات الاستبيان حسب الجدول التالي

الجدول رقم (2-9):تحليل بيانات محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	مقياس ليكارت	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الترقي ب	اتجاه الإجابة
1	هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)	غير موافق	10	27%	2.05	0.78	68%	2	متوسط
		محايد	15	40.5%					
		موافق	12	32.4%					
2	تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل	غير موافق	9	24.3%	2.05	0.74	68%	1	متوسط
		محايد	17	45.9%					
		موافق	11	29.7%					
3	تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاختيار)	غير موافق	10	27%	2.05	0.78	68%	2	متوسط
		محايد	15	40.5%					
		موافق	12	35.4%					
4	الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات	غير موافق	13	35.1%	1.86	0.75	62%	4	متوسط
		محايد	16	43.2%					
		موافق	8	21.6%					
5	يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع	غير موافق	17	45.9%	1.89	0.90	63%	3	متوسط

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للإسمنت - تقرت -

					18.9%	7	ربما	متطلبات المنصب	
					35.1%	13	موافق	الشاعر	
متوسط	---	66%	0.64	1.98	المتوسط الحسابي العام لمحور إستراتيجية التوظيف				
متوسط	2	60%	0.88	1.81	48.6%	18	غير موافق	تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي	6
					21.6%	8	ربما		
					29.7%	11	موافق		
متوسط	1	62%	0.85	1.86	43.2%	16	غير موافق	تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات الوظيفة	7
					27%	10	ربما		
					29.7%	11	موافق		
متوسط	3	57%	0.88	1.70	56.8%	21	غير موافق	تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام	8
					16.2%	6	ربما		
					27%	10	موافق		
متوسط	4	52%	0.76	1.57	59.5%	22	غير موافق	تتميز عملية تقييم أداء العمال بالعدالة	9
					24.3%	9	ربما		
					16.2%	6	موافق		
متوسط	5	50%	0.77	1.49	67.6%	25	غير موافق	تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	10
					16.2%	6	ربما		
					16.2%	6	موافق		
متوسط	---	57%	0.68	1.7	المتوسط الحسابي العام لمحور إستراتيجية التدريب				
متوسط	3	54%	0.83	1.62	59.5%	22	غير موافق	توزع المؤسسة الكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	11
					18.9%	7	ربما		
					21.6%	8	موافق		

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للإسمنت - تقرت -

متوسط	2	%60	0.91	1.81	%51.4	19	غير موافق	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي	12	
							ربما			6
							موافق			12
منخفض	4	%52	0.80	1.57	%62.2	23	غير موافق	فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة	13	
							ربما			7
							موافق			7
متوسط	1	%61	0.93	1.84	%51.4	19	غير موافق	يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها	14	
							ربما			5
							موافق			13
منخفض	5	%50	0.80	1.49	%70.3	26	غير موافق	تقوم المؤسسة بمكافئتي عند قيامي بأعمال إضافية	15	
							ربما			4
							موافق			7
منخفض	6	%47	0.69	1.41	%70.3	26	غير موافق	نظام المكافئات و الحوافز عادل في المؤسسة	16	
							ربما			7
							موافق			4
منخفض	---	%54	0.69	1.62	المتوسط الحسابي العام لمحور استراتيجية التعويضات					
متوسط			0.67	1.77	المتوسط الحسابي العام					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss26

بالنظر إلى الجدول 2-9 أعلاه الذي يتضمن تحليل عبارات محاور الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 1.77 و هي قيمة متوسطة تعكس الحيادية على محتوى هذه العبارات و يتضح من خلال الجدول أعلاه أن :

✓ المتوسط الحسابي لعبارات إستراتيجية التوظيف قد بلغ 1.98 بانحراف معياري 0.64 وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات حيث

نلاحظ أن العبارة رقم 2 "تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل" قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.05 و انحراف معياري قدره 0.74 ، تليها العبارة رقم 01 " هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)" و العبارة رقم 03 " تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاختيار)" فقد حصلت على نفس المرتبة بمتوسط حسابي 2.05 و انحراف معياري 0.78 و هذا يدل على وجود درجة متوسطة في إتباع إستراتيجية التوظيف أما العبارة رقم 04 "الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.86 و انحراف معياري 0.75 وهذا يدل على أن المعايير المتبعة في التوظيف غير فعالة .

✓ المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التدريب بلغ 1.67 و بانحراف معياري 0.68 وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة الموافقة المتوسطة فنجد أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 07 "تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات الوظيفة بمتوسط حسابي 1.86 و انحراف معياري 0.85 تليها العبارة رقم 06 "تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي" بمتوسط حسابي 1.81 و انحراف معياري 0.85 ثم العبارة رقم 08 "تم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة و بانتظام" بمتوسط حسابي 1.70 و انحراف معياري 0.88 و أخيرا العبارة رقم 10 "تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية" بمتوسط حسابي منخفض 1.49 و انحراف معياري 0.77 وهذا يعكس درجة الموافقة المتوسطة من طرف العاملين على سياسة المؤسسة المتبعة في التدريب .

✓ المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التعويضات بلغ 1.62 و بانحراف معياري 0.69 وهو متوسط حسابي يعكس درجة الموافقة المنخفضة حيث نجد أن العبارة رقم 14 "يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها" قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.84 و انحراف معياري 0.93 تليها العبارة رقم 12 "يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي" بمتوسط حسابي 1.81 و انحراف معياري 0.91 ثم العبارة رقم 11 "توزع المؤسسة الكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها" بمتوسط حسابي 1.62 و انحراف معياري 0.83 و أخيرا العبارة رقم 16 "نظام المكافآت و الحوافز عادل في

المؤسسة " بمتوسط حسابي 1.41 و انحراف معياري 0.69 وهذا ما يدل على أن سياسة التعويضات ضعيفة في نظر العمال .

الفرع الثالث : عرض نتائج المقابلة

1. كيف تتم عملية التوظيف و ما هي أهم المعايير؟
في حالة وجود مناصب شاغرة تقدم المؤسسة طلب لوكالة التشغيل بتقرت ينص على شروط الشركة ، ثم تقوم الوكالة باختيار من استوفت فيهم الشروط و إرسالهم للمؤسسة ، حيث تقوم الأخيرة باختبار شفهي و خطي لهم ، و صاحب أعلى نقطة و التقييم يكون على (17) تختاره المؤسسة ، و من أهم المعايير : الخبرة ، نوع المنصب ، الإقامة ، السن .
2. هل تركز المؤسسة على الاستقطاب الداخلي أم الخارجي؟
تركز المؤسسة بالأغلبية على الاستقطاب الخارجي ، و في بعض الحالات النادرة تقوم بتوظيف الداخلي .
3. كيف يتم قياس فعالية و نجاح البرنامج التدريبي ؟
يتم قياسه من حيث : تقييم ذاتي بمعنى اخذ رأي العامل حول هذا البرنامج التدريبي و مدى استفادته منه ، و تقييم داخلي حيث يقوم رب العمل بملاحظة العامل أثناء تأدية عمله و من ثم استنتاج إذ كان قد استفاد أم لا .
4. ما هي أهم البرامج التدريبية المتبعة ؟
-ملتقيات ؛
-تدريب طويل المدى ؛
-حملات تحسيسية .
5. هل التدريب اختياري أم إلزامي؟
التدريب إلزاميا في المؤسسة و شرط من شروط قانون العمل .
6. على أي أساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عند حدوث تغييرات في تقنيات أو ظروف العمل ، عدم كفاءة العمال في بعض المهام ، تغيير الوظيفة للعامل ، عامل جديد للمؤسسة .
7. ما هي التحفيزات المتبعة في المؤسسة؟
تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي بتقديم علاوات و سلفيات للموظفين ، و تحفيز معنوي يشمل الترقية و الخدمات الاجتماعية ، عمرة ، رحلات صيفية... الخ¹.

¹ - مقابلة مع السيد (ح، ع) ، مدير قسم الموارد البشرية ، ولاية تقرت، 2022/5/5 .

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة ، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها و محاولة تفسيرها كما يلي :

✓ الفرضية الأولى : " لدى المؤسسة معرفة و إلمام بمفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، و منه تم إثبات الفرضية جزئيا بعد تسجيل مستوى متوسط في مستوى التطبيق الكلي لممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كما أن مستوى تطبيق الوظائف الإستراتيجية بشكل منفرد كانت معظمها بمستوى متوسط (إستراتيجية التوظيف و إستراتيجية التدريب) ماعدا إستراتيجية التعويضات بمستوى منخفض .

✓ الفرضية الثانية " من أبرز عيوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة عدم مساهمتها للطرق الأكاديمية المعروفة " تم إثبات الفرضية كليا بعد تسجيل مستوى متوسط في ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مستوى متوسط في إستراتيجية التوظيف ، مستوى متوسط في إستراتيجية التدريب و مستوى منخفض في إستراتيجية التعويضات)، إذ تبين لنا من خلال المقابلة الشخصية مع رئيس الموارد البشرية أن المؤسسة مازالت تعتمد على الطرق التقليدية في الاستقطاب و التقييم وكذا نظام الحوافز .

✓ الفرضية الثالثة " هناك تحديات داخلية وخارجية تعيق تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة . " في ظل تطبيق جزئي و غير ممنهج (حسب الفرضيتين الأولى و الثانية) لوظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهذه الأخيرة تواجه تحديات داخلية و خارجية تتمثل في شدة المنافسة وعدم القدرة على مواكبة البيئة الخارجية بالإضافة إلى عدم جدية الإدارة العليا في تطبيق التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت-الوحدة التجارية تقرت -حول واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة و التعرف عليها ، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية ، حيث اقتصرت على 37 استبيان صالح للتحليل الإحصائي ، ثم قمنا بتفريغ الاستمارات باستخدام برنامج SPSS26 و بعدها تم عرض نتائج الاستبيان حيث اتضح انه هناك مستوى متوسط لمدى تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

الخ — اتم — ة

خاتمة:

من خلال ماسبق في هذه الدراسة يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية تمتلك من السياسات و الأدوات التي تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة و المساهمة في تطويرها و تحسين أدائها خاصة و أنها تهتم بأهم أصول المنظمة و إنطلاقا من حسن تخطيطها و وضعها لاستراتيجيات لوظائفها . و من الدراسة الميدانية ، و للوقوف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية و التطبيقية على عينة من المؤسسة محل الدراسة ، و توصلنا الى مجموعة من النتائج و الاقتراحات .

1-النتائج :

- ❖ وجود و توفر ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة إلى أن مستوى التطبيق كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1.77 . و تطبيق وظائف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل منفرد كان معظمها بمستوى متوسط، حيث جاءت استراتيجية التوظيف أولا بمتوسط حسابي 1.98 و إستراتيجية التدريب بمتوسط حسابي 1.7 و أخيرا إستراتيجية التعويضات بمتوسط حسابي 1.62 ؛
- ❖ عدم اتباع الطريقة العلمية و الفعالة في تطبيق ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ❖ ادارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة استراتيجية بالشكل المطلوب في المؤسسة محل الدراسة و هذا راجع الى نظرة المؤسسة للمورد البشري على انه مستخدم لا على انه راس مال بشري .

2-الاقتراحات:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لدراسنا ، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- + تبني و تطبيق و الاهتمام أكثر بممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و العمل على تطويرها بشكل يسمح بتحقيق التميز و التطوير في المنظمة لمواكبة التغيرات و تلبية احتياجات العاملين بالمؤسسة ؛
- + ينبغي على المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -الوحدة التجارية تقرت- أن تعتمد التوجه الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية ؛
- + الاهتمام و التركيز على ثقافة الموارد البشرية و القيام بالتوعية الإدارية من خلال المحاضرات و ندوات و دورات عمل ؛
- + تطوير نظام الحوافز خاصة بالنسبة للكفاءات و أصحاب المؤهلات؛
- + تنويع مصادر الاستقطاب (داخلي و خارجي).

3-أفاق الدراسة :

و في ختام هذه الدراسة و بعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث ،فتحت دراستنا أفاقا جديدة للدراسة و التي يمكن معالجتها مستقبلا على سبيل المثال في المجالات التالية :

-واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ؛

-أثر بيئة المؤسسة على استراتيجيات الموارد البشرية ؛

-دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي ؛

-أثر الأداء الوظيفي للمرؤوسين على استراتيجيات الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ط 1 2011.
- 2- إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، عادل محمد زايد ، 2003.
- 3- عبد القادر محمد الاسطة ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع .
- 4- مصطفى الجربوعي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية 2017.
- 5- نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية و تنميتها ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط 1 2015.
- 6- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية .
- 7- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مايكل ارمسترونج ، ترجمة إيناس الوكيل ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط 2 ، 2020 .
- 8- حاتم بن صلاح أب الجدائل ، رأس المال البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمك" الجزيرة ، ط 1 ، 2012 .
- 9- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 10- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2003 .
- 11- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2002 .
- 12- عبد الباسط عباس ، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة ، دار النشر الدولي 2018.
- 13- عمر وصفي العقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ط 1 ، 2005 .
- 14- زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار كنوز للنشر و التوزيع : عمان ، 2006.

الرسائل الجامعية:

- 1- عفاف الوحشي ، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية ، رسالة ماجستير ، قسم الحوكمة و المجتمع ، جامعة الإمارات العربية المتحدة .
- 2- عبد الحكيم جري (2013/2012) ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، "دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 .

المجلات العلمية

- 1- رجم خالد ، محمد سمير بن عياد ،تشخيص واقع المكانة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية،مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ،المجلد 21، العدد1،جامعة باتنة 1.
- 2- جثير و حسين ،علاقة و أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل ، (دراسة إستطلاعية).
- 3- لبييس ربيعة ، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و علاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة -تقوت-الجزائر ،مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ،المجلد السابع ،العدد 1، جامعة شلف.
- 4- ناصر طهار ، واقع تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،العدد 34، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر.
- 5- رجم خالد ، منصور هوارى ، بن مصطفى ريم ، واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود،مجلة المالية و الأسواق ،المجلد الثامن ،العدد 1 مكرر،جامعة سطيف ،جامعة إدراة،جامعة تلمسان ،الجزائر.
- 6-عدنان عبد الرحمان العلي ، احمد عبد الله العوضي ، العوامل المؤثرة على فعالية أنشطة التدريب و التطوير في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت ،مجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، مجلد ثاني ، عدد رابع ، أكتوبر 2004 ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- 7-فلاق رضوان ،يوسف بومدين ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديريةية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ،المجلد 14،العدد03.

1. Pilar, Jerez Gómez, José J. Céspedes Lorente, Ramón, Valle Cabrera, **Training practices and organisational learning capability**. journal European industriatraining ?2044 .p40.
2. Sani, **Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in of Organizational Climate**, Business Intelligence Journal 5 (1), 8-20.
3. Aphu Eluis Selase, **The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance**, Journal of Public Administration and Governance 8 (3).
4. Ramki, Shuku, **Effect of recruitment and selection practices on retention of teachers in international primary schools in Nairobi county**, University of Nairobi.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

نحن بصدد القيام ببحث يدخل في إطار نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال و الذي يدرس تقييم واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، لهذا الغرض نقدم سيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة
نحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و ستحظى بالسرية التامة و شكرا مسبقا .
نرجو منكم قراءتها بتمعن و الإجابة عليها بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

1 المعلومات الشخصية

1-الجنس	ذكر	أنثى
---------	-----	------

2-الأقدمية	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى اقل من 7 سنوات	7-15 سنة	16 سنة فأكثر

3-المستوى العلمي	ثانوي فأقل	تقني سامي	شهادة جامعية(ليسانس- ماستر)	دراسات عليا(ماجستير ، دكتوراه)

5-الوظيفة	عامل	عامل مؤهل	إطار	اطار سامي

2- مدى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.

المحاور	الرقم	الفقرة	غير موافق	ربما موافق	موقف
إستراتيجية التوظيف	01	هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)			
	02	تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل			
	03	تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاحتيار)			
	04	الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات			
	05	يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر			
إستراتيجية التدريب	06	تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي			
	07	تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات الوظيفة			
	08	تم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام			
	09	تميز عملية تقييم أداء العمال بالعدالة			
	10	تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية			
إستراتيجية التعويضات	11	توزع المؤسسة الكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها			
	12	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي			
	13	فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة			
	14	يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها			
	15	تقوم المؤسسة بمكافئتي عند قيامي بأعمال إضافية			
	16	نظام المكفاءات و الحوافز عادل في المؤسسة			

الملحق 2: نتائج التحليل الاحصائي spss

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الأول إستراتيجية التوظيف	37	1,9838	,64183
هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)	37	2,05	,780
تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل	37	2,05	,743
تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاحتيال)	37	2,05	,780
الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات	37	1,86	,751
يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر	37	1,89	,906
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الثاني إستراتيجية التدريب	37	1,6865	,67912
تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي	37	1,81	,877
تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات الوظيفة	37	1,86	,855
تم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام	37	1,70	,878
تميز عملية تقييم أداء العمال بالعدالة	37	1,57	,765
تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	37	1,49	,768
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean
المحور الثالث استراتيجية التعويضات	37	1,6216
توزيع المؤسسة الكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	37	1,62
يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي	37	1,81
فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة	37	1,57
يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها	37	1,84
تقوم المؤسسة بمكافتي عند قيامي بأعمال إضافية	37	1,49
نظام المكفاءات و الحوافز عادل في المؤسسة	37	1,41
Valid N (listwise)	37	

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	16

تحليل الاستبيان باستعمال برنامج SPSS 21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	6

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	7

	Count	Table N %
هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و التوظيف وفق أهداف المؤسسة)	غير موافق	10 27,0%
	ربما	15 40,5%
	موافق	12 32,4%
تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل	غير موافق	9 24,3%
	ربما	17 45,9%
	موافق	11 29,7%
تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب و الاحتيار)	غير موافق	10 27,0%
	ربما	15 40,5%
	موافق	12 32,4%
الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات	غير موافق	13 35,1%
	ربما	16 43,2%
	موافق	8 21,6%
يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر	غير موافق	17 45,9%
	ربما	7 18,9%
	موافق	13 35,1%

		Count	Table N %
تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي	غير موافق	18	48,6%
	ربما	8	21,6%
	موافق	11	29,7%
تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات الوظيفة	غير موافق	16	43,2%
	ربما	10	27,0%
	موافق	11	29,7%
تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام	غير موافق	21	56,8%
	ربما	6	16,2%
	موافق	10	27,0%
تتميز عملية تقييم أداء العمال بالعدالة	غير موافق	22	59,5%
	ربما	9	24,3%
	موافق	6	16,2%
تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية	غير موافق	25	67,6%
	ربما	6	16,2%
	موافق	6	16,2%

		Count	Table N %
توزع المؤسسة المكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	غير موافق	22	59,5%
	ربما	7	18,9%
	موافق	8	21,6%
يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي	غير موافق	19	51,4%
	ربما	6	16,2%
	موافق	12	32,4%
فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة	غير موافق	23	62,2%

	ربما	7	18,9%
	موافق	7	18,9%
يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها	غير موافق	19	51,4%
	ربما	5	13,5%
	موافق	13	35,1%
تقوم المؤسسة بمكافئتي عند قيامي بأعمال إضافية	غير موافق	26	70,3%
	ربما	4	10,8%
	موافق	7	18,9%
نظام المكفاءات و الحوافز عادل في المؤسسة	غير موافق	26	70,3%
	ربما	7	18,9%
	موافق	4	10,8%

الجنس

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	ذكر	21	56,8	56,8	56,8
	أنثى	16	43,2	43,2	100,0
	Tota l	37	100,0	100,0	

الأقدمية

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	أقل من ثلاث سنوات	4	10,8	10,8	10,8
	من 3 إلى 7 سنوات	7	18,9	18,9	29,7

	من 7 إلى 15 سنة	18	48,6	48,6	78,4
	من 16 سنة فأكثر	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	7	18,9	18,9	18,9
	تقني سامي	13	35,1	35,1	54,1
	شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الفترة_ الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	13	35,1	35,1	35,1
	عامل	13	35,1	35,1	70,3
	مؤهل				
	إطار	10	27,0	27,0	97,3
	إطار	1	2,7	2,7	100,0
	سامي				
	Total	37	100,0	100,0	

Frequency Table

هناك توافق بين خطط التوظيف و أهداف المؤسسة المستقبلية (الاحتياجات و

التوظيف وفق أهداف المؤسسة)

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	10	27,0	27,0	27,0
	ربما موافق	15	40,5	40,5	67,6
	موافق	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تتوفر لدى المؤسسة معلومات دقيقة عن سوق العمل

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	9	24,3	24,3	24,3
	ربما موافق	17	45,9	45,9	70,3
	موافق	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تقيم المؤسسة سياسات التوظيف من اجل تحسينها مستقبلا (طرق الاستقطاب

و الاحتيار)

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	10	27,0	27,0	27,0
	ربما موافق	15	40,5	40,5	67,6
	موافق	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الطرق التي تتبعها المؤسسة في الاستقطاب فعالة في جذب الكفاءات

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	13	35,1	35,1	35,1
	ربما موافق	16	43,2	43,2	78,4
	موافق	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	17	45,9	45,9	45,9
	ربما موافق	7	18,9	18,9	64,9
	موافق	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	18	48,6	48,6	48,6
	ربما موافق	8	21,6	21,6	70,3
	موافق	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و احتياجات

الوظيفة

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	16	43,2	43,2	43,2
	ربما موافق	10	27,0	27,0	70,3
	موافق	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	21	56,8	56,8	56,8
	ربما موافق	6	16,2	16,2	73,0
	موافق	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تتميز عملية تقييم أداء العمال بالعدالة

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	22	59,5	59,5	59,5
	ربما موافق	9	24,3	24,3	83,8
	موافق	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تؤخذ عملية التقييم بعين الاعتبار لإجراء الترقية

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	25	67,6	67,6	67,6
	ربما موافق	6	16,2	16,2	83,8
	موافق	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

توزع المؤسسة المكفاءات على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	22	59,5	59,5	59,5
	ربما موافق	7	18,9	18,9	78,4
	موافق	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	19	51,4	51,4	51,4
	ربما موافق	6	16,2	16,2	67,6
	موافق	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

فرص الترقية متساوية لكل العمال في المؤسسة

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	23	62,2	62,2	62,2
	ربما موافق	7	18,9	18,9	81,1
	موافق	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

يتم تعيين المدراء من داخل المؤسسة لا من خارجها

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	19	51,4	51,4	51,4
	ربما موافق	5	13,5	13,5	64,9
	موافق	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمكافئتي عند قيامي بأعمال إضافية

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق	26	70,3	70,3	70,3
	ربما موافق	4	10,8	10,8	81,1
	موافق	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

نظام المكفاءات و الحوافز عادل في المؤسسة

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	غير موافق 26	70,3	70,3	70,3
	ربما 7	18,9	18,9	89,2
	موافق 4	10,8	10,8	100,0
	Total 37	100,0	100,0	

الملحق 3: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	جهة العمل
01	طواهير عبد الجليل	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	بوخلوة باديس	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
4	عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 4 المقابلة

الإجابة	الأسئلة	الرقم
	كيف تتم عملية التوظيف و ما هي أهم المعايير ؟	01
	هل تركز المؤسسة على الاستقطاب الداخلي أم الخارجي ؟	02
	كيف يتم قياس فعالية و نجاح البرنامج التدريبي ؟	03
	ما هي أهم البرامج التدريبية المتبعة ؟	04
	هل التدريب اختياري أم إلزامي ؟	05
	على إي أساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؟	06
	ما هي التحفيزات المتبعة في المؤسسة؟	07

الملحق رقم 5: عقد سلفية لشركة الاسمنت عين توتة



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE AIN TOUTA
« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. - رأسها الاجتماعي :
N° Identification Fiscale : 09980518072074 - N° Article d'imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/22

الوحدة التجارية تفرقت

رقم :/2015

تقرت في :

عقد سلفية

تم إبرام هذا العقد بين:

شركة الاسمنت عين التوتة S.CIM.AT

الوحدة التجارية تفرقت الممثلة من طرف السيد : قمازي عمارة بصفته مدير الوحدة.

من جهة

وبين:

السيد: بن عمارة الطاهر المهنة: رئيس رصيف الإرسال

من جهة أخرى

وقد اتفقا الطرفان على ما يلي :

نظرا لطلب المعني بتاريخ: 2015/05/14 للاستفادة بسلفية اجتماعية لسبب: شراء سيارة

نظرا لموافقة لجنة الخدمات الاجتماعية لمنح السيد: بن عمارة الطاهر سلفية

وفقا لما جاء به محضر لجنة الخدمات الاجتماعية رقم: 2015/07 بتاريخ 2015/05/25.

المادة 01: موضوع عقد السلفية

موضوع هذا العقد استفادة السيد: بن عمارة الطاهر بسلفية اجتماعية تقدر ب: 150000.00 دج و تسلم دفعة واحدة للمستفيد اعتبارا من يوم إمضاء العقد.

المادة 02: كيفية استرداد السلفية

يتم استرداد السلفية على شكل أقساط يلتزم المستفيد السيد: بن عمارة الطاهر برد مبلغ يقدر ب: 10000.00 دج شهريا بانتظام. ويخصم مباشرة من الأجر الشهري ابتداء من شهر: جوان 2015

المادة 03: عدد الأقساط

عدد الأقساط المتفق عليها هي: خمسة عشرة (15) قسط.

اصحة الأولى

المادة 04: التزامات المستفيد من السلفية

SIEGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algerie.
Tel : (033)85 13 00 LIGNES GROUPEES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47 e-mail : scimat@eroi-dz.com
UNITE COMMERCIALE DE TOUGGOURT - Avenue du 05 Juillet - B.P. 52 Touggourt - Tél. : 029-67 28 58 - Fax. : 029-67 02 43

الملحق رقم 6: نموذج لاختبار توظيف لشركة الإسمنت عين توتة



Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.CIM.A.T »

ش.ذ.أ. - رأسها الإجمالي: 2.250.000.000 D.A

N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/8/98

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

الوحدة التجارية تقرت

تقرت في: أكتوبر-2021

مصلحة التجارة

اختبار لتوظيف رئيس مركز بيع الاسمنت بالبرمة

- السؤال الأول (03 نقاط): إعطاء مفهوم عام للزبون وتحديد علاقته بالمؤسسة ؟
- السؤال الثاني (03 نقاط): متى تكون المؤسسة في حالة المنافسة ؟
- السؤال الثالث (03 نقاط): في حالة تشبع السوق بالمنتجات المعروضة من طرف مؤسسات مختلفة ، كيف يمكن لمؤسسة - شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت - استحواذ على حصة كبيرة من الطلبات ؟
- السؤال الرابع (03 نقاط): تعريف الطلب والعرض وتحديد العلاقة بينهما ؟
- السؤال الخامس (04 نقاط): أذكر أهم خمسة عناصر لإرضاء الزبون وتلبية حاجاته ؟
- التمرين السادس (04 نقاط): مؤسسة تجارية قامت بشراء 360 طن من مادة الاسمنت حيث باعت ثلث الكمية المشتراة .
فاذا كان المخزون الاولي هو 50طن. فما هو المخزون النهائي؟

حظ موفق

الملحق رقم 7: النشاطات الاجتماعية لشركة الاسمنت عين توتة



شركة الإسمنت عين التوتة

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE AÏN TOUTA

« S.C.I.M.A.T »

شركة - رأس ماله الاجتماعي : 2.250.000.000,00 D.A. S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00
N° Identification Fiscale : 00805022210688 - N° Article d'Imposition : 01188701082 - N° Registre de Commerce : 0222195858

في: 24 جوان 2020م

شركة الاسمنت عين التوتة

لجنة المشاركة

للخدمات الاجتماعية



إعلان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

أتقدم لجميع إخواننا العمال المحترمين بالتقرير المالي والأدبي للاطلاع على النشاط الاجتماعي للخدمات الاجتماعية طيلة السنوات التالية : 2016م - 2017م - 2018م - 2019م والسادس الأول من السنة الحالية 2020م.

النشاط الاجتماعي لسنة 2016م.

- ✓ عدد العمال المستفيدين من العمرة 84 عامل بقيمة : 90.000,00 دج للشخص بمبلغ إجمالي : 7.560.000,00 دج .
- ✓ عدد العمال المستفيدين من السلفة الاجتماعية 135 عامل بقيمة : 200.000,00 دج للشخص بمبلغ إجمالي : 27.000.000,00 دج .
- ✓ عدد العمال المستفيدين من منحة الذهاب إلى التقاعد 37 عامل بقيمة : 50.000,00 دج للشخص بمبلغ إجمالي : 1.850.000,00 دج .
- ✓ عدد أبناء العمال المستفيدين من منحة الختان 12 طفل بقيمة : 2.000,00 دج للشخص بمبلغ إجمالي : 24.000,00 دج .
- ✓ عدد أبناء العمال المستفيدين من منحة التمدرس 201 متمدرس بقيمة : 2.600,00 دج للشخص بمبلغ إجمالي : 522.600,00 دج .

الصفحة 5/1

الملحق 8: خطة تدريب لعام 2020 في شركة الاسمنت عين توتة

**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**
شركة الإسمنت عين التوتة
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA
« S.CIM.A.T »
ش.ذ.أ. - رأسها الاجتماعي: 2.250.000.000,00 D.A
S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A
N° Identification Fiscale : 0-99805022210668 - N° Article d'imposition : 30137501560 - N° Registre de Commerce : 0222106/8/98

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT **الوحدة التجارية تڤرت**
N° : /SGRH/2019 Touggourt, le 24-09-2019

A.
Messieurs Les Chefs des Services
Unité Commerciale de TGGT

Objet : A/S Plan de Formation 2020

Messieurs :

Afin de nous permettre d'établir le plan de formation 2020, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous transmettre vos besoins en formation pour l'année considérée.

L'expression des besoins en formation doit être consignées sur le canevas ci-joint, ces besoins doivent d'écouler des sources ci-après :

- Adapter en permanence les travailleurs à leur poste de travail, compte tenu, des changements des techniques et des conditions de travail, en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de la Société.
- Adéquation en emploi.
- Polyvalence des personnels.
- Manque de la compétence en certaines taches de travail.
- Dysfonctionnement.
- Nouvelle recrue.
- changement de fonction.

OBS : Vos besoins doivent nous parvenir au plus tard le 06-10-2019.

Dans l'attente, recevez messieurs l'expression de nos salutations les meilleurs.

Le Chef de Service GRH