



تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية *Diagnosing the reality of human resource management strategies in Algerian economic institutions*

د. بوجعدار خالد

مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر
khaledboudjadar@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/16

ط.د قادري أحمد معراج*

مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر
Kadri_ahmed90@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/05/01

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية متمثلة في استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التعويضات وتشخيص مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الناشطة بقطاع الإلكترونيك بالجزائر من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بشركة كوندور وشركة ايريس. وللإجابة عن اشكالية الدراسة: ما هو واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي بحيث تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة قدرها 80 مفردة، وحللت البيانات المتحصل عليها ببرنامج SPSS، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدراسة، لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي) في إدراك مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية؛ إدارة موارد بشرية؛ توظيف؛ تدريب؛ تقييم أداء؛ تعويضات.

Abstract

This study aimed to know the reality of the strategies of the human resource management functions represented in the employment strategy, training strategy, performance evaluation strategy and compensation strategy and to diagnose the extent of its application in the economic companies active in the electronic sector in Algeria by surveying the opinions of a sample of workers in Condor and Iris. The descriptive and analytical method was used so that a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 80 employees in the companies under study, and the data obtained in the SPSS program were analyzed. The results of the study concluded that there is a high level of strategies for human resource management functions in the study companies. Statistically there was a significant differences attributed to demographic and occupational variables (gender, age, and occupational field) in the perception of the level of application of strategies for human resource management functions, while there are statistically significant differences attributed to the variable of professional experience

Key Words: Strategy; Human resources management; Employment; Training; Performance evaluation; Compensation.

JEL Classification: M12; M51; M53

*مرسل المقال: قادري أحمد معراج (kadri_ahmed90@yahoo.fr)



المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة والتي مست شتى المجالات ارتبطت كفاءة المنظمات بشكل كبير بمدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات هذا من خلال احداث التطوير في السياسات والأنظمة والقواعد المتبعة وكذلك في قدرات الأفراد حتى تتمكن من حل المشاكل ومواجهة التحديات المحيطة بها. وقد كان أهم ما أسفرت عنه التحولات والتطورات العالمية تنامي الاهتمام بالموارد البشري وازدياد الوعي بأهميته كأصل اساسي من اصول المنظمة فالمنظمات اليوم بحاجة الى ابتكارات وجودة شاملة حتى يتسنى لها التميز والمنافسة وهذا ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، فالموارد البشري المتميز أصبح يمثل أصولاً استراتيجية للمنظمات توازي الأصول المادية توجب إدارتها بعناية فائقة لكونها أصبحت جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي للمنظمات، اين يقاس نجاح المنظمة في تسيير اصولها الاخرى بمدى حسن تسييرها لمواردها البشرية. ومن هنا تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فاعلة لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وخلق القدرة على التنافس من خلال بناءها وتصميمها لاستراتيجيات تتناسب مع طبيعة المنظمة وهدها.

ومع الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر على مختلف الأسواق وخاصة في قطاع الإلكترونيك والذي يشهد تنافسية عالية وتغيرا في ثقافة الاستهلاك للفرد الجزائري من حيث حرية الاختيار بين المنتجات المعروضة في هذا القطاع ما حتم على المؤسسات الناشطة فيه استخدام كل ما هو متاح أمامها في سبيل المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم ومن ثم تحقيق التنافس والنمو حيث أصبح عليها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ولا سيما مع محدودية المصادر التنافسية المادية حيث بات التركيز على الموارد البشرية يشكل بديلا استراتيجيا للعديد من المؤسسات.

- اشكالية الدراسة: بناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية لجزائرية لواقع ومستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية ؟

- فرضيات الدراسة: تماشيا مع تساؤل الدراسة تم طرح الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

- أهداف الدراسة وأهميتها: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر وكذلك تقييم مدى التزامها في تطبيق هذه الاستراتيجيات، وكشف عن مدى وجود الفروق في مستويات إدراك العاملين بمؤسسات الدراسة واتجاهات آراءهم حول مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للاختلافات الديموغرافية والوظيفية. إضافة إلى ذلك نسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات والحلول بناء على نتائج الدراسة التطبيقية. تكسي هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة لقطاع الإلكترونيك والذي يعتبر من بين القطاعات الناشئة في الجزائر التي تعول عليه لتحقيق النهضة



الاقتصادية والصناعية خارج مجال المحروقات. ولأهمية الموضوع الذي يبرز المورد البشري بصفته الرأسمال الحقيقي والمورد الاستراتيجي الذي يوجه بقية الموارد الأخرى نحو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر لما يمثله هذا القطاع من أهمية في الاقتصاد الوطني. ونظرا لصعوبة تغطية جميع المؤسسات تم اختيار مؤسستين ناشطتين به. شركة كوندور الكترونيكس (**SPA Condor électronique**) وهي شركة مختصة في صناعة التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي التي مقرها بولاية برج بوعرييج. وشركة ايريس **IRIS** التي مقرها ولاية سطيف وهي الأخرى مختصة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية ومنتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية شملت مجموعة من إطارات المؤسستين حيث وزعت 80 استبيان تم استرجاع 78 كانت منهم 74 استبيان صالح للتحليل بنسبة 92.5% من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

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

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

• **دراسة يريقي حسين (2007) بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية والاستراتيجيات التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك في تنمية مواردها البشرية. وقد كان من نتائج هذه الدراسة أنها أكدت على ضرورة تنمية والاستثمار في الموارد البشرية لكونها تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وبرزت أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ليست لها مكانة استراتيجية مقارنة مع الوظائف الأخرى.

• **دراسة يوسف كامل عايد الزيادين (2013) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على القطاع المصرفي الأردني، مجلة مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 04 العدد 28، جامعة الجزائر.** هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع



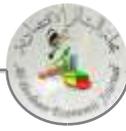
المصري الأردني وتوظيفها في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف. وفي سبيل ذلك وزع ال الباحث 330 استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالمصارف التجارية في محافظات إقليم الجنوب بالأردن، وبرزت نتائج الدراسة أن مستويات تقييم العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان إيجابياً وذا مستوى متوسط وانه هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية لدى المصارف التجارية الأردنية.

● دراسة أحمد يوسف ودلهم محمد الأمين (2019) بعنوان الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01 العدد 01، جامعة الجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الكلي للمجمع وأهم العوامل المؤثرة في تطبيقها، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على تحليل البيانات المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية للمجمع، وقد توصلوا لمجموعة نتائج من بينها ان استراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية مكنت المجمع من تحقيق العديد من الأهداف المسطرة كالنمو والتطور التي كانت نتاج تحسن أدائه ككل وأداء مختلف الوحدات التنظيمية التي حققت أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى مناسب من الجودة ما أكسب المجمع تنافسية مبنية على تلبية التكاليف، وكذلك كان للاستراتيجيات المعاصرة أثراً بالغ على البيئة الاجتماعية حيث مكنت المجمع من تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

● دراسة رجم خالد وبن عياد محمد سمير (2020) بعنوان تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21 العدد 01، جامعة باتنة1. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع والمكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى عينة من المؤسسات البترولية (عمومية وأجنبية) بالجزائر، وكذلك تقييم أهمية إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة. وقد اعتمد الباحثان على اجراء مقابلات مع مجموعة من مدراء وإطارات الموارد البشرية. وكان من نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية مكانة استراتيجية لدى المؤسسات البترولية الجزائرية على عكس المؤسسات الأجنبية التي تعتبرها شريك أساسي، وكذلك غياب الاهتمام بن قبل المؤسسات العمومية بالكفاءات البشرية في حين المؤسسات الأجنبية تولي لها أهمية عظمى وتعتبرها المصدر الأول والأساسي لميزتها التنافسية ونجاحها.

I. الإطار النظري للدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية المختلف في أمرها والتي تعددت فيها المفاهيم وتباينت مقارنة بالحقول العلمية الأخرى المرتبطة بميدان علوم الإدارة حيث الاختلاف هذا يظهر في مضمونها ومسمياتها وهذا مع مرور المراحل التاريخية لتطورها وكذلك لتأثرها بحقول معرفية أخرى كعلم النفس الصناعي علوم الاجتماع والسلوك التنظيمي. ولفهم أكثر مضمون إدارة الموارد البشرية سنحاول طرح أهم التعريفات المطروحة سعياً لفهمها ثم سنتطرق لأهم استراتيجياتها.



1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اختلفت آراء الكتاب والباحثين وتباينت في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة النشاط البشري في المنظمة فمنهم من استعمل مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين بالمنظمة ومنهم من استعمل مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بذلك النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشرية سواء من كان منهم ضمن القوى العاملة بالمنظمة أو من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم الفرصة للعمل بالمنظمة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من زاوية نظر محاسبية ويعدّه مسئولاً عن "إدارة رأس المال البشري" في المنظمة مركزين على كون العنصر البشري من الأصول المهمة التي يجب مراعاة معياري العائد والتكلفة في الحصول عليه. (الهيبي، 2005). وفيما يلي سنورد أهم التعريفات التي تطرقت لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفت بأنها: " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع" (أبوالنصر، 2007) وقد عرفها G. Dessler بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتتضمن: الاستقطاب والاختيار، التدريب ومكافأة الأفراد وتقييم أدائهم. (ديسلر، 2005)، ويرى Loic Cadin أن إدارة الموارد البشرية هي " مجموعة من الأنشطة (التوظيف، التعويضات، التدريب، إدارة الأداء..) التي توفر للمنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكمية والجودة" (Cadin، 2007)، وترى (واكي، 2014) بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة والبرامج الإدارية المرتبطة بتقدير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية والحصول عليها وتطويرها والحفاظ عليها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات وأهداف الموارد البشرية على حد سواء.

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بوضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث تكون ملائمة مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري" (Çalışkan، 2010) حسب (الشيخ، 2008) هي عملية اتخاذ القرارات التي تحقق تكيف أنظمة الموارد البشرية مع بيئتها التنافسية اعتماداً على مجموعة استراتيجيات تعمل في الأخير في سبيل دعم الاستراتيجية الكلية للمنظمة". يعتبر (Michael، 2008) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها المنهج الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد، عن طريق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة. ويرى عمر وصفي عقيلي استراتيجية إدارة الموارد البشرية



هي "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشرية في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات وعلى رأسها المنافسة التي تسود أسواق اليوم" (عقيلي، 2005) انطلاقاً مما سبق من تعريف استراتيجية الموارد البشرية، نقول بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الخطط طويلة الأجل لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة والتي تتضمن جملة من السياسات والبرامج المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والمهادفة لتوجيه المنظمة في ظل استراتيجياتها والتغيرات المحيطة بيها في بيئتها التنافسية.

3. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

من بين ما تكتسب به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري عن الإدارة التقليدية ما يلي: تهتم بالجانب البشري لأنه مصدر لتوليد القيمة التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين وفي الوقت نفسه تعتبره مصدراً مستداماً ببناء الميزة التنافسية وهو أصلٌ استراتيجيٌ متفرد من بين أهم الأصول الفكرية التي تراهن عليه الإدارة العليا كثيراً، تعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزءاً وظيفياً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة لذلك يجب الربط بينهما لتحقيق التكامل، المنظمة وإدارة الموارد البشرية ليستا معزولتين عن بيئتهما الخارجية لذلك فوضع استراتيجية للموارد البشرية دون تحليل للبيئة الخارجية يعتبر بتراً للاستراتيجية وبنفس القدر تكون الأهمية للبيئة الخارجية، للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً عاماً في تنمية الثقافة التنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. (حمدي، 2013).

4. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة للمنظمات لكونها تساهم في تحقيق الأهداف وبقائها، كما تدعم تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة بنجاح، وتساعد في إنشاء وتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة بإرساء روح الإبداع والابتكار في المنظمة بتعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتحويل أثر إدارة الموارد البشرية من المستوى الجزئي نحو المستوى الكلي وإدارة الأداء على المدى الطويل وإرساء ثقافة تنظيمية طويلة الأمد كما تساهم في زيادة كفاءة استغلال الموارد المتاحة والمساهمة في مواجهة التحديات. (خالد، تيقاوي & قريشي (2019) ،

5. استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية مبنية أساساً على الاصطفاف بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وينعكس ذلك في ثلاثة مجالات أساسية تشكل الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية وهي: المجال الأول يتمثل في عملية جذب الموارد البشرية من أجل تزويد المنظمة بأفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخطيط الموارد البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف والاختيار والتعيين. المجال الثاني يهتم بالحفاظ على الموارد البشرية من أجل تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموارد البشرية بما يتضمن استمراريتهم مع المنظمة وذلك من خلال الأجور والحوافز مزايا العمل والأمن الوظيفي. أما المجال الثالث فهو تنمية الموارد البشرية الذي يهدف منه زيادة كفاءة الموارد



البشرية من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي ومناجمت الأداء. (جوال، راجحي، و لحو، 2020). وفيما يلي أبرز الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تم التركيز عليها في الدراسة:

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

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

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

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



II. الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية

1. صدق وثبات الاستبانة:

1.1. الصدق البنائي: من أجل التحقق من ملائمة النموذج وللتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من جهة وارتباطها مع المتغير الكلي (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) من جهة أخرى.

الجدول 01: "نتائج اختبار معاملات الارتباط"

المحاور	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	استراتيجية التدريب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التعويضات	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	1				
استراتيجية التدريب	0.557**	1			
استراتيجية تقييم الأداء	0.505**	0.375**	1		
استراتيجية التعويضات	0.391**	0.244**	0.500**	1	
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	0.747**	0.580**	0.772**	0.822**	1

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 01 أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها أو مع المتغير الكلي لدراسة كلها كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستويات دلالة 0.01، بحيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.244 و 0.822) ما يعني أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتائج توضح لنا صدق محاور الاستبيان وارتباطها بشكل يسمح لنا بالتأكد من صلاحية الاستبيان للقياس والاختبار الميداني.

2.1. اختبار ثبات أداة الدراسة: وقد اعتمدنا على معامل Alpha Cronbach في حساب ثبات الاستبانة.

الجدول 02: "نتائج اختبار معاملات الثبات والصدق"

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	العبارات	محاور الاستبيان
0.851	0.725	(08-01)	استراتيجية توظيف الموارد البشرية
0.847	0.719	(16-09)	استراتيجية التدريب
0.871	0.759	(22-17)	استراتيجية تقييم الأداء
0.984	0.970	(31-23)	استراتيجية التعويضات
0.954	0.915	(31-01)	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول رقم 02 يتضح أن القيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرونباخ بلغت 0.915 هي قيمة قوية وجيدة وكذلك بالنسبة لعبارات محاور الاستبيان (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) حيث تراوحت ما بين (0.719 و 0.97). وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان. ونفس الشيء بالنسبة لمعامل الصدق حيث كانت كل القيم وعليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن محاور الاستبيان هي صادقة ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0,954)، وبناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

2.2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول 03: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية"

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
51.4	38	ذكر	الجنس
48.6	36	أنثى	
40.5	30	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
45.9	34	من 31 إلى 40 سنة	
10.8	8	من 41 إلى 50 سنة	
2.7	2	أكثر من 50 سنة	
5.4	4	ثانوي	المؤهل العلمي
47.3	35	ليسانس	
40.5	30	ماستر	
6.8	5	دراسات عليا	
39.2	29	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
37.8	28	من 05 إلى 10 سنة	
20.3	15	من 11 إلى 15 سنة	
2.7	2	من 16 إلى 20 سنة	
4.1	3	عون تنفيذ	المنصب الوظيفي
25.7	19	عون تحكم	
36.5	27	إطار	
33.8	25	إطار سامي	
100	74	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.



من خلال الجدول رقم 03 يتضح لنا أنه هناك تقارب في نسبة توزيع أفراد العينة من حيث الجنس حيث بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور 51.4% في حين نسبة الإناث بلغت 48.6%، أما توزيع أفراد العينة من حيث الفئة العمرية فإن أغلب أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة حيث كان 40.5% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة وبنسبة 45.9% تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة 10.8% وبنسبة 2.7% من مجموع أفراد العينة كانت لفئة الأفراد الذين أعمارهم تفوق 50 سنة وهذا ما يعكس سعي المؤسسات محل الدراسة إلى توظيف فئة الشباب القادرين على تقديم القيمة المضافة التي تسمح لها بالتميز، كما نلاحظ أيضا أن أغلب أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية حيث توزعت النسب كما يلي: 47.3% لحاملي شهادة الليسانس وبنسبة 40.5% لحاملي شهادة الماستر و6.8% لحاملي شهادات الدراسات العليا، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 5.4% من مجموع أفراد العينة هذا يعكس سياسة المؤسسات المدروسة في توظيفها لذوي المؤهلات العلمية والقادرين على دعم تنافسية المؤسسات، ومن نتائج الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة المهنية الذين خربهم أقل من 05 سنوات كانت بنسبة 39.2% وبنسبة 37.8% من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم المهنية ما بين 05 و 10 سنوات في حين كانت نسبة الافراد الذين خربتهم بين 10 و 15 سنة 20.3% وقد بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 15 سنة 2.7% من اجمالي توزيع أفراد العينة. وبنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي يتضح من خلال نفس الجدول أن أغلب افراد العينة يتقلدون مناصب مهمة حيث كانت نسبة الأفراد الذين يشتغلون في منصب إطار 36.5% والذين يشتغلون منصب إطار سامي بنسبة 33.8% في حين كانت نسبة أعوان التحكم من اجمالي افراد العينة 25.7% وأعوان التنفيذ ما نسبته 4.1%.

3.2. تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية: فيما يلي يتم تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري. كما تم اجراء عليها اختبار t للعينة الواحدة. وبنسبة لاتجاه الآراء فيتم تحديدها حسب قيم المتوسط الحسابي حسب الجدول الموالي:

الجدول 04: "اتجاه الآراء"

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

المصدر من إعداد الباحثين.



الجدول 05: "اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية"

الترتيب	الاتجاه	مستوى الدلالة Sig *	قيمة الاختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستراتيجيات
2	موافق بشدة	0.000	38.219	0.272	4.20	استراتيجية توظيف الموارد البشرية
1	موافق بشدة	0.000	40.424	0.283	4.33	استراتيجية التدريب
3	موافق	0.000	1.400	0.298	4.09	استراتيجية تقييم الأداء
4	موافق	*0.000	13.084	0.601	3.91	استراتيجية التعويضات

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 05 اتجاهات آراء أفراد العينة حول استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كلها كانت بدرجة الموافقة، حيث كانت استراتيجية التدريب في الرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي قدره 4.33 وقيمة اختبار t بلغت 40.424 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا. أي أن أفراد عينة الدراسة بشركتي كوندور وإيريس على اتفاق بأن شركتهم تقوم بوضع برامج تدريبية تهدف من خلالها إلى الرفع من قدراتهم وذلك بمهدف تحقيق أهداف المنظمة.

وجاءت في الرتبة الثانية استراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات محور بلغ 4.20 وقيمة اختبار t بلغت 38.219 بقيمة احتمالية sig 0.000 وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا وبالتالي فإنه يمكننا القول أن متوسط إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة تختلف بشكل جوهري عن درجة الحياد(3)، كذلك جاءت القيمة الاجمالية للانحراف المعياري 0.272 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور. ومن كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في كل من شركة كوندور وإيريس متفقون وموافقون على أن مؤسساتهم تضع استراتيجيات واضحة للتوظيف قائمة على أسس علمية ومدروسة في تقدير الاحتياج من الموارد البشرية وبأنهم يسعون من خلالها لاستقطاب احسن الكفاءات وذوي الخبرات ويتبعون في ذلك أسس عادلة وفق القوانين وسياسات التشغيل.

كما يتضح من خلال الجدول رقم أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات محور استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية التي جاءت في الرتبة الثالثة بلغ 4.09 وقيمة اختبار t بلغت 1.400 بقيمة احتمالية sig 0.000 وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا وبالتالي فإنه يمكننا القول أن متوسط إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة تختلف بشكل جوهري عن درجة الحياد(3)، كذلك جاءت القيمة الاجمالية للانحراف المعياري 0.298 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور. ومن



كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في كل مؤسسات محل الدراسة على اتفاق بأن مؤسساتهم لها استراتيجية تقييم الأداء واضحة ومحددة لكل قسم من المؤسسة و تعتبر دليلا لمدى تحقيق الأهداف المسطرة كما انه من خلالها يتم وضع المعايير التي من خلالها تتم عملية صرف المكافآت والحوافز وكذلك تصميم البرامج التدريبية. وأخيرا جاءت استراتيجيات التعويضات بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وقيمة اختبار t بلغت 13.084 بقيمة احتمالية sig 0.000 وهي أقل من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05 وبالتالي فهي دالة احصائيا وبالتالي فإنه يمكننا القول أن متوسط إجابات افراد العينة في المؤسسات محل الدراسة تختلف بشكل جوهري عن درجة الحياض (3)، كذلك جاءت القيمة الاجمالية للانحراف المعياري 0.601 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور (أكثر تشتتاً من المحاور الأخرى). ومن كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في كل من شركة كوندور وإيريس موافقون على أن مؤسساتهم تضع لها استراتيجية للتعويضات عادلة وواضحة وتتسم بكونها مرنة تأخذ بالحسبان الخبرة المهنية وكذلك مخرجات عملية تقييم الأداء كما أنها تساهم في تحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وخاصة منهم القدرات والكفاءات الإبداعية بحيث تتناسب مع توقعات الموارد البشرية ومتطلبات العمل الذي يؤديه وكذلك مع ما هو سائد في السوق خاصة لدى المنافسين لها في الصناعة كما أن استراتيجية التعويضات والتحفيز لدى المؤسسات محل الدراسة تتنوع من تعويضات وحوافز مادية لتشمل حتى الحوافز المعنوية.

4.2. اختبار فرضية الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

ومن أجل تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية تم استخدام اختبار t-test للعينة الواحدة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 06: "نتائج اختبار t-test"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.13	0.273	1.671	35.796	73	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول 06 أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية قد بلغ 4.13 وهو أكبر من المتوسط الفرضي في الدراسة 3، وانحراف معياري بلغ 0.273 وهو ما يشير إلى قلة تشتت إجابات افراد العينة حول عبارات محاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة t المحسوبة 35.796 وهي أكبر من t الجدولية (1.671) وبمستوى دلالة Sig 0.000 وهي أقل تماما من مستوى المعنوية



0.05. وبهذا يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة بكل من شركة كوندور وشركة ايريس يرون أن مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية لديهم مرتفع.

ومن أجل تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية تم وضع عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية 01:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس. ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول 07: "نتائج اختبار t-test لعينتين مستقلتين"

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التوظيف	ذكر	4.21	0.330	72	0.247	0.806
	أنثى	4.20	0.196			
استراتيجية التدريب	ذكر	4.31	0.296	72	0.577	0.566
	أنثى	4.35	0.271			
استراتيجية تقييم الأداء	ذكر	4.08	0.332	72	0.070	0.945
	أنثى	4.09	0.262			
استراتيجية التوعيمات	ذكر	3.89	0.665	72	0.245	0.807
	أنثى	3.93	0.533			
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	ذكر	4.12	0.343	72	0.242	0.810
	أنثى	4.14	0.174			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 07 يتضح ان اختبار t ذال احصائيا لجميع أبعاد استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية حيث كانت جميع قيم الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ما يشير إلى عدم وجود أي فروقات ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة ونقول لا توجد أي فروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير الجنس.

- **الفرضية الفرعية 02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير العمر.



الجدول رقم 08 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التوظيف	بين المجموعات	0.418	3	0.139	1.953	0.129
	داخل المجموعات	4.992	70	0.071		
	الكلية	5.410	73			
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	0.111	3	0.037	0.452	0.717
	داخل المجموعات	5.746	70	0.082		
	الكلية	5.857	73			
استراتيجية تقييم الأداء	بين المجموعات	0.550	3	0.183	2.154	0.101
	داخل المجموعات	5.960	70	0.085		
	الكلية	6.511	73			
استراتيجية التعويضات	بين المجموعات	1.994	3	0.665	1.907	0.136
	داخل المجموعات	24.390	70	0.348		
	الكلية	26.384	73			
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.423	3	0.141	1.965	0.127
	داخل المجموعات	5.020	70	0.072		
	الكلية	5.443	73			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 08 تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة حيث جاءت قيمة F المحسوبة غير دالة إحصائيا وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفبديلة، وبذلك نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ف اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية 03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير المؤهل العلمي.



الجدول 09: "نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التوظيف	بين المجموعات	0.209	3	0.070	0.937	0.428
	داخل المجموعات	5.201	70	0.074		
	الكلية	5.410	73			
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	0.563	3	0.188	2.483	0.068
	داخل المجموعات	5.294	70	0.076		
	الكلية	5.857	73			
استراتيجية تقييم الأداء	بين المجموعات	0.097	3	0.032	0.354	0.786
	داخل المجموعات	6.413	70	0.092		
	الكلية	6.511	73			
استراتيجية التعويضات	بين المجموعات	2.459	3	0.820	2.398	0.075
	داخل المجموعات	23.925	70	0.342		
	الكلية	26.384	73			
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.134	3	0.045	0.590	0.624
	داخل المجموعات	5.309	70	0.076		
	الكلية	5.443	73			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

خلال الجدول رقم 09 تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في المؤسسة محل الدراسة حيث جاءت قيمة F المحسوبة غير دالة إحصائيا وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، وبذلك نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ف اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية منفردة ومجمعة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

● **الفرضية الفرعية 04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير الخبرة المهنية.



الجدول 10: "نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA"

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
استراتيجية التوظيف	بين المجموعات	.312	3	.104	1.429	0.242
	داخل المجموعات	5.098	70	.073		
	الكلية	5.410	73			
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	.452	3	.151	1.950	0.129
	داخل المجموعات	5.405	70	.077		
	الكلية	5.857	73			
استراتيجية تقييم الأداء	بين المجموعات	.658	3	.219	2.622	0.057
	داخل المجموعات	5.853	70	.084		
	الكلية	6.511	73			
استراتيجية التعويضات	بين المجموعات	2.236	3	.745	2.161	0.100
	داخل المجموعات	24.148	70	.345		
	الكلية	26.384	73			
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.646	3	.215	3.145	0.030
	داخل المجموعات	4.797	70	.069		
	الكلية	5.443	73			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم 10 تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الباحثين فيما يتعلق بمستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية حيث جاءت قيمة F المحسوبة تساوي 3.145 بمستوى دلالة 0.030 وهي أقل من 0.05، بينما يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية منفردة. ولمعرفة الفروق في تقديرات أفراد العينة لى المستوى الكلي لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم اجراء اختبار Scheffé للاختبارات البعدية لتحديد مصدر هاته الفروق والتي أظهرت وجود فروق بين فئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) و (من 11 إلى 15 سنة) لصالح أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 11 و15 سنة. مثلما يوضحه الجدول رقم 11.



الجدول 11: "نتائج اختبار Scheffé للاختبارات البعدية"

قيمة الدلالة sig	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	الخبرة المهنية .ب.	الخبرة المهنية . أ .
0.654	0.06936	-0.8852	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات
0.33	0.08325	*-0.2530	من 11 إلى 15 سنة	
1.00	0.19138	-0.0041	من 16 إلى 20 سنة	
0.654	0.06936	.08852	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات
0.286	0.08376	-0.16452	من 11 إلى 15 سنة	
0.978	0.19160	0.08433	من 16 إلى 20 سنة	
0.033	0.08325	0.25303*	أقل من 05 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
0.286	0.08376	0.16452	من 05 إلى 10 سنوات	
0.662	0.19705	0.24884	من 16 إلى 20 سنة	
1.000	0.19138	0.00419	أقل من 05 سنوات	من 16 إلى 20 سنة
0.978	0.19160	-.08433	من 05 إلى 10 سنوات	
0.662	0.19705	-.24884	من 11 إلى 15 سنة	

(*) دالة عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

- الفرضية الفرعية 05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغير المنصب الوظيفي

الجدول 12: "نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA"

مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.081	3.123	0.213	3	0.639	بين المجموعات	استراتيجية التوظيف
		.0068	70	4.771	داخل المجموعات	
			73	5.410	الكلي	
0.357	1.096	0.088	3	.263	بين المجموعات	استراتيجية التدريب
		0.080	70	5.595	داخل المجموعات	
			73	5.857	الكلي	
0.403	0.989	0.088	3	.0265	بين المجموعات	استراتيجية تقييم الأداء
		0.089	70	6.246	داخل المجموعات	
			73	6.511	الكلي	



0.096	2.200	0.758	3	2.273	بين المجموعات	استراتيجية التعويضات
		0.344	70	24.111	داخل المجموعات	
			73	26.384	الكلي	
0.147	1.847	0.133	3	0.399	بين المجموعات	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
		.0072	70	5.044	داخل المجموعات	
			73	5.443	الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 12 تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في المؤسسة محل الدراسة حيث جاءت قيمة F المحسوبة غير دالة احصائيا وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصغرى ونقبل البديلة، وبذلك نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ف اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية منفردة ومجتمعة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الخلاصة:

من خلال ما سبق في هذه الدراسة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمتلك من السياسات والأدوات التي تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تطويرها وتحسين أدائها خاصة وأنها تهتم بأهم أصول المنظمة انطلاقا من حسن تخطيطها ووضعها لاستراتيجيات لوظائفها. فمن خلال عملية استقطابها لأحسن الكفاءات التي تحددها عبر توقع وتشخيص الاحتياج من الموارد البشرية والعمل تطوير وتنمية القوى العاملة بالمنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية وتعزيز نقاط القوة لديهم وكذلك من خلال دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم بتقديم تعويضات تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ما يساهم في الحفاظ عليهم. ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى شركة كوندور وشركة إيريس الناشطتين في قطاع الالكترونك بالجزائر أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- بشكل كلي مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسستي الدراسة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية قد بلغ 4.13.
- تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد كانت كلها بمستوى مرتفع حيث جاءت استراتيجية التدريب أولا بمتوسط حسابي قدره 4.33 وثانيا استراتيجية التوظيف بمتوسط حسابي بلغ 4.20 ثم استراتيجية التقييم بمتوسط 4.09 وأخير استراتيجية التعويضات بمتوسط حسابي قدره 3.91.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، العمر، المنصب الوظيفي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، العمر، المنصب الوظيفي.
- من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:
- الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والعمل على تطويرها بشكل يسمح بتحقيق التميز والتطوير في المنظمة لمواكبة للتغيرات وتلبية احتياجات العاملين والمؤسسة.
 - المحافظة على مستويات التطبيق العالية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة كندور وشركة إيريس.
 - تطوير نظام الحوافز خاصة بالنسبة للكفاءات واصحاب المؤهلات الابداعية في شركة كوندور وشركة إيريس بشكل يسمح بالحفاظ عليهم.

قائمة المراجع :

- أبو القاسم حمدي. (2013). التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط (أطروحة دكتوراه علوم) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- جاري ديسلر. (2005). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر .
- خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الداوي الشيخ. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد لبشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث عدد 06، 10.
- رجم خالد، العربي تيقاوي، خير الدين قريشي . (2019). تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة البشائر الاقتصادية، (01)05، 827-846.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي . عمان -الأردن: دتر وائل للنشر والتوزيع.
- كلثوم واكلي . (2014). إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد، (01)05، 247-268.



- محمد السعيد جوال، مختار راجحي، و عبد القادر لحول. (2020). الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06(04)، 174-193.
- مدحت محمد أبوالنصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية: القاهرة.
- مصطفى محمود ابوبكر. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية . الاسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
- Armstrong Michael .(2008) .Strategic Human Resource Management , 4th Edition .London: Guide To Action.
- Loic Cadin .(2007) .Gestion des ressources humaines .Paris: Dunod.
- Nemli Esra Çalişkan .(2010) .The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance .Journal of Naval Science and Engineering Vol. 6 , No.2104