

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: إدارة أعمال التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي

دراسة حالة : عينة من مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" بومرداس

تحت إشراف الأستاذ:

أ/بن علي عائشة

مقدمة من طرف الطالب(ة):

بوزي زهراء

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أستاذ	جامعة
مقرا	أستاذ	جامعة
مناقشا	أستاذ	جامعة

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " ن ء و القلم و ما يسطرون، ما أنت بنعمة ربك بمجنون و إن لك لأجرا غير ممنون، و إنك لعلى خلق عظيم" - سورة القلم -

نحمد الله سبحانه و تعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع و الذي هو خاتمة مجهود سنوات طويلة من الجد و الاجتهاد.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

إلى الحضن الدافئ و القلب الحنون إلى العين التي قاطعت النوم للسهر على راحتي أمي، أمي، أمي أطل الله في عمرها، إلى اقرب نغم و أرق المعاني و اخلص منبع الإخلاص و الحب إلى من شاء و اشتاق أن يرى ثمرة جهدي إلى أعزأب في الدنيا أطل الله في عمره.

إلى العائلة : إخواني و أخواتي و أولادهم .

و إلى بنتاي فاطمة الزهراء و تسنيم.

و إلى من مدني يد العون و المساعدة طيلة فترة دراستي زوجي " لشهب عبد الرزاق " و إلى

جميع الأساتذة من الابتدائي إلى الجامعي، و أخص بالذكر الأستاذة المؤطرة " بن علي

عائشة " و إلى كل من ذكرهم قلبي و لم يذكرهم قلبي إلى كل من يعرف زهراء.

إلى جميع طلبة قسم علوم التسيير دفعة 2016-2017.

زهراء

إهداء وشكر

لنا الشرف أن نهدي هذا العمل المتواضع، إلى كل من ساهم في إنجازه من قريب أو من بعيد، وخاصة جميع الزملاء المتخرجين من دفعة 2016/2017، ونتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا خلال هذه السنتين، على المجهودات المبذولة من طرفهم من أجل الرقي بالطالب الجزائري إلى أعلى درجات سلم العلم.

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة على هذا البحث " بن علي عائشة" وجميع عمال مؤسسة " الرتاج " بدون استثناء.

و في الأخير نأمل أن يكون هذا العمل مرجعا لجميع الطلبة و يساهم في تنمية القدرات عندهم، لأن هدفنا المرجو هو خدمة طالب العلم.

الفقرها رس

الصفحة	الموضوع
...	الإهداء
...	كلمة شكر
...	فهرس تفصيلي
...	قائمة الأشكال
...	قائمة الجداول
أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة
02	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
02	الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية
05	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
08	الفرع الثالث: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
10	المطلب الثاني: مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة
10	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	الفرع الثاني: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	المطلب الثالث: إشكالية التحول إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: مكونات وأنواع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
16	الفرع الأول: الإستراتيجيات الرئيسية
17	الفرع الثاني: إستراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال
18	الفرع الثالث: إستراتيجية على مستوى الوظائف لإدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثالث: نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة
23	المطلب الثاني: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
24	خلاصة الفصل الأول

	تمهيد
25	
	الفصل الثاني :مدخل نظري حول الصراع والرضا الوظيفي
26	المبحث الأول : طبيعة الصراع التنظيمي
26	المطلب الأول : مفهوم الصراع وأسباب ظهوره في المنظمة
26	الفرع الأول: تعريف الصراع
27	الفرع الثاني: أسباب ظهور الصراع في المنظمة
29	المطلب الثاني: أشكال الصراع ومراحل تطوره في المنظمة
29	الفرع الأول: أشكال الصراع
30	الفرع الثاني: مراحل تطور الصراع في حياة المنظمة
32	المطلب الثالث : تعريف إدارة الصراع
32	المطلب الرابع : استراتيجيات إدارة الصراع
33	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
33	المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه
33	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
34	الفرع الثاني: مراحل حدوث الرضا الوظيفي
35	المطلب الثاني :النظريات الأساسية لتفسير الرضا الوظيفي
35	الفرع الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory)
38	الفرع الثاني :نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory)
38	الفرع الثالث:نظرية العدالة(Equity Theory)
40	الفرع الرابع : نظرية لولير (Lawler Theory)
41	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه
41	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
44	الفرع الثاني :أساليب قياس الرضا الوظيفي
46	المطلب الرابع :نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين
46	الفرع الأول: نتائج الرضا الوظيفي
47	الفرع الثاني :آثار عدم الرضا الوظيفي
48	المبحث الثالث : العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
48	المطلب الأول :القيادة وأثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني:أثر الإتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي
50	المطلب الثالث : دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي
51	خلاصة الفصل الثاني

52	خاتمة الجانب النظري (الخلاصة)
	الفصل الثالث: تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي في ظل الصراع ضمن الواقع العملي لمؤسسة "الرتاج".
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الحديد "الرتاج"
54	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "الرتاج"
54	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لمؤسسة تحويل الحديد "الرتاج"
55	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة الرتاج
55	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف
55	المطلب الأول: شرح مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثاني: تقسيمات اليد العاملة في مؤسسة "الرتاج"
59	المبحث الثالث : أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي في ظل الصراع لمؤسسة "الرتاج"
59	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "الرتاج" وأهميتها
60	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي في مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" وأهميته
61	المطلب الثالث: دراسة عينة استطلاعية لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسة
77	خلاصة الفصل الثالث
78	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص باللغتين

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-III	تقسيم العمال حسب التخصص المهني	57
2-III	تقسيم العمال حسب الجنس	57
3-III	العينة المدروسة	62
4-III	توزيع العينة حسب الإختصاص المهني	62
5-III	توزيع العينة حسب الجنس	63
6-III	توزيع العينة حسب السن	63
7-III	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(1) المحور الأول	64
8-III	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الأول	64
9-III	استجابة المبحوثين لسؤال (1) المحور الثاني	65
10-III	استجابة المبحوثين لسؤال (2) المحور الثاني	65
11-III	استجابة المبحوثين لسؤال (3) المحور الثاني	66
12-III	استجابة المبحوثين لسؤال (1) المحور الثالث	66
13-III	استجابة المبحوثين لسؤال (2) المحور الثالث	67
14-III	استجابة المبحوثين لسؤال (3) المحور الثالث	67
15-III	استجابة المبحوثين لسؤال (1) المحور الرابع	68
16-III	استجابة المبحوثين لسؤال (2) المحور الرابع	68
17-III	استجابة المبحوثين لسؤال (1) المحور الخامس	69
18-III	استجابة المبحوثين لسؤال (2) المحور الخامس	69
19-III	استجابة المبحوثين لسؤال (3) المحور الخامس	70
20-III	استجابة المبحوثين لسؤال (4) المحور الخامس	70
21-III	استجابة المبحوثين لسؤال (5) المحور الخامس	71
22-III	استجابة المبحوثين لسؤال (6) المحور الخامس	71
23-III	استجابة المبحوثين لسؤال (7) المحور الخامس	72
24-III	استجابة المبحوثين لسؤال (8) المحور الخامس	72
25-III	استجابة المبحوثين لسؤال (1) المحور السادس	73
26-III	استجابة المبحوثين لسؤال (2) المحور السادس	73
27-III	استجابة المبحوثين لسؤال (3) المحور السادس	74
28-III	آراء أفراد العينة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه	75

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
03	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	29-I
05	نموذج الأربعة العوامل الإدارة الإستراتيجية.	30-I
15	مفهوم التكامل الإستراتيجي	31-I
19	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	32-I
22	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة.	33-I
30	مراحل الصراع عند بوندي (Pondy)	34-II
34	ديناميكية عملية الرضا	35-II
35	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	36-II
37	الحاجات الثلاثة لماكلياند	37-II
38	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ	38-II
39	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة	39-II
40	ملخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	40-II

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	تقسيم العمال حسب التخصص المهني	1-III
57	تقسيم العمال حسب الجنس	2- III
58	تقسيم العمال حسب السن	3-III
59	تقسيم العمال حسب الدوائر	4-III
61	تقسيم العمال حسب الدوائر: " العينة 50 فرد "	5-III
62	العينة المدروسة	6-III
62	توزيع العينة حسب الإختصاص المهني	7-III
63	توزيع العينة حسب الجنس	8-III
63	توزيع العينة حسب السن	9-III
64	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور الأول	10-III
64	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الأول	11-III
65	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور الأول	12-III
65	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الثاني	13-III
66	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (3) المحور الثاني	14-III
66	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور الثالث	15-III
67	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الثالث	16-III
67	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (3) المحور الثالث	17-III
68	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور الرابع	18-III
68	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الرابع	19-III
69	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور الخامس	20-III
69	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور الخامس	21-III
70	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (3) المحور الخامس	22-III
70	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (4) المحور الخامس	23-III
71	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (5) المحور الخامس	24-III
71	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (6) المحور الخامس	25-III
72	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (7) المحور الخامس	26-III
72	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (8) المحور الخامس	27-III
73	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) المحور السادس	28-III
73	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) المحور السادس	29-III

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(3) المحور السادس	30-III
75	أراء أفراد العينة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه	31-III
09	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	32-I
43	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.	33-II

المقدمة العامة

المقدمة العامة

اهتمت المدرسة الحديثة في الإدارة بالعنصر الإنساني إذ اعتبرته أهم عناصر الإنتاج بصفته هو العنصر المحرك، و الموجه و المستخدم للعناصر الأخرى، و من ثم بدأت تزيد اهتماماتها بدراسة حاجيات العاملين الاقتصادية والاجتماعية، كما بدأت العمل على تلبيةها ما أمكن، و توفير ظروف العمل المناسبة لهم أملا في أن ينعكس ذلك في زيادة رغبتهم في العمل، و إنتاج أجود السلع، و تقديم أفضل الخدمات، و بذلك تحقق الإدارة أهداف العاملين و أهداف المجتمع بصورة متناسقة في آخر الأمر، لذا يتطلب انجاز العمل في المشروع حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية ضرورة و وجود تنظيم فعال و تخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية للنشاط و تقييم مستمر للعمل الإداري ككل.

لذا تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد، حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات و الخدمات كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج و إلى تحسين الإنتاجية حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، خاصة منها تلك التي تنتمي إلى الدول النامية، و على الخصوص الجزائر من انخفاض في مستوى الأداء و الإنتاجية، نظرا للكثير من العوائق الإدارية التنظيمية و التكوينية و غيرها و التي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تسعى الى انجازها، لان تقديمها و توفيرها في الزمان و المكان المناسبين و بالمستوى المطلوب، لا يخلو من مشكلات متعددة، و السبب في ذلك هو تنوع حاجات العاملين، و زيادة طلباتهم المستمرة، و ارتفاع تكاليف محاولة توفير تلك الخدمات، لذا يصير الفرد أداة معرفة في التسيير الإداري على المجتمع، عوض أن يكون قوة دافعة له، و ذلك نتيجة لعدم إعطاء الجانب البشري حقه من الأهمية مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء الوظيفي.

ثمة حقيقة لا بد من ذكرها هي أن الفرد يعتبر مورد يجب الاستثمار فيه، لذا يجب على المسيرين الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه يعتبر كمحرك و محدد أساس لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، و بالتالي فان رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجية هذه الرغبة و بدون أدنى شك، تصبح أحد المهمات التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة و بصفة خاصة إدارة الأفراد، و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد، توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب و بالتبعية أداء المنظمة.

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُسْتَهْدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

لذا فان التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد للمنظمات الحديثة و من هذا المنطلق فان تحديد القوى الداخلية للفرد و تحديد النفسية منها هو محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية لأداء عمله عن رغبة و قدرة، و لكن كيف يتحقق ذلك؟

إن تحديد دوافع الفرد لا تخفي إطلاقاً نمط سلوكه، هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد و لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى الاهتمام بالعنصر البشري و رغبته في العمل الذي يعكس بالضرورة كفاءة الأداء الوظيفي تحت عنوان:

" إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي "

نجد من أسباب سوء تسيير المؤسسات الإقتصادية عدم إعطاء أهمية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية مما انعكس على أداء العمال و كفاءتهم و لهذه أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائية أن تبني طرق و مناهج محصورة في تبني الاستراتيجيات التي تدخل في إطار تنمية قدرات و مهارات مستخدميها استجابة لمتطلبات المحيط و تقلباته و مع كل جديد يطرأ على المؤسسة و على المجتمع.

و هنا تصبح الإدارة الإستراتيجية أداة لتحقيق الرضا الوظيفي و وسيلة لتنمية الموارد البشرية خدمة للمؤسسة و الاقتصاد الوطني لان هذه السياسة تبني أحد الأساليب الرئيسية التي تتيح للمدراء إمكانية التأثير على السلوك و الأداء، و لوضع و تنفيذ سياسة المنظمة و للخوض في هذا الموضوع طرحنا إشكالية سنحاول معالجتها من خلال بحثنا هذا و قد تمثلت في :

إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الصراع أن تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسية تطلب منا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

❖ ما مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة في ظل الصراع التنظيمي ؟

❖ كيف تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي ؟

و يهدف التحكم في الموضوع طرح الفرضيات التالية :

❖ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور و أثر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي .

❖ هناك تأثير واضح لاستراتيجيات إدارة الصراع على الرضا الوظيفي في الاتجاهين الايجابي

والسلبي.

1-أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي :

يتطلب تقديم منتجات متميزة في المؤسسات الصناعية مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية، وهو مستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى تلك الموارد، تنبع من رضاهم عن ذاتها وعملها ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف على مختلف العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإنساني؛ ولعل من بين أهم هذه العوامل التي لها تأثير مباشر على هذا السلوك نجد إستراتيجية المنظمة ، والتي هي نتاج التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة ما تعلق منها بتلك التحولات التي مست مفاهيم العمل وأساليبه و متطلباته.

من هنا تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة، في كونها تلفت النظر إلى مدى جدية إستراتيجية المنظمة وما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية أو ايجابية على المورد البشري. كما أن هذه الدراسة تقدم للمهتمين بموضوع الادارة الإستراتيجية، من باحثين وموظفين ومديرين، أهم ما تم التوصل إليه في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات عدم تحقق الرضا الوظيفي و مختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية، ومن تم تسمح بتخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقا في كثير من الأحيان أمام فعالية وفاعلية تنفيذ الأعمال .

ضف إلى ذلك ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة من الناحية العملية عن مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، ومن تم الرفع من جودة أداءها، باعتبارها أساس لخلق القيمة والثروة للمنظمة.

2-أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي بإشكالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها ثروة العصر الراهن .
- طبيعة الموضوع لها علاقة مع التخصص المتبع حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تسيير التسيير الإستراتيجي الدولي .

3-أهداف الدراسة :

- ابراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها في إرساء استمرارية المنظمة وبقائها في ظل التحديات .
- ابراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تحقيقها للرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي .
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي .

4-حدود الدراسة :

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيمايلي:

4-1الحدود الموضوعية

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والرضا الوظيفي من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية، وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تندرج تحته هذه المذكرة، ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية - خاصة الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة - على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

4-2 الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017

4-3 الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج الحديد-الرتاج-بومرداس.

5-صعوبات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيمايلي:

* الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية؛

* ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراسة كبيرة بهذه العلوم.

*صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة الميدانية، بسبب نظام العمل بالمناوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يوجد عدد كبير من العمال يعملون في المناوبة الليلية من 20:00 إلى 06:00صباحا (يصعب الوصول إليهم).

6-المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة :

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع. أي جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة محل البحث وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها. والهدف من استخدام هذا المنهج هو توضيح النتائج التي أفرزتها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء إضافة إلى استخدام دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية .

ونظرا لطبيعة البحث فإن الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع البيانات تتمثل في :

- إجراء مقابلات شخصية مع مدير مؤسسة الرتاج لصناعة الحديد وبعض المسؤولين في مصالح أخرى؛
- استعمال بعض الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات المتحصل عليها والايفاء بالنتائج؛
- الاستبيان :وهي مجموعة أسئلة تم إعدادها لمعرفة آراء العينة المدروسة، وقد تم توزيعها عليهم وملؤها من طرفهم.

7-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: زرقعة أحمد، حول "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة حالة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة – الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2008.

ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز – فرع المدينة - وقد تحصل الطالب على 129 إمتحاناً صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

-أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال؛

-أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية؛

-أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية؛

الدراسة الثانية: أحمد خليلي، حول " دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 2007/2006.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

1/إن التنظيم غير الرسمي له آثار ايجابية عن طريق ما يخلق من اتصال وتعاون وتماسك، وعليه يساهم التنظيم غير الرسمي بجانب الحوافز المادية على تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعاملين فيتحقق رضاهم ويزداد ولاؤهم للمؤسسة؛

2/ إن غياب الرقابة في المؤسسات الجزائرية عامة، والعمومية خاصة يعطي التنظيم غير الرسمي القوة والنفوذ؛

3/ يوصي الباحث بضرورة عدم الانغلاق على المتغيرات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي ويلقي الضوء على الجوانب غير الرسمية، والتي قد تدعمها وتعوضها كما قد تعيقها في ذلك.

8-هيكل الدراسة (خطة البحث):

ل للوصول إلى صحة هذه الفرضيات تم تقسيم عملنا في هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول كان حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة، المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات وأنواع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد كان حول نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

أما الفصل الثاني فقد عالج مدخل نظري حول الصراع والرضا الوظيفي، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول كان حول طبيعة الصراع في المنظمة، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الرضا الوظيفي، وأخيرا المبحث الثالث فقد كان حول العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

في حين أن الفصل الثالث سيكون عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة جزائرية (مؤسسة الرتاج بولاية بومرداس) حيث اشتمل على ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة أما المبحث الثاني تمحور حول الهيكل التنظيمي وشرح مختلف الوظائف والمبحث الثالث والأخير كان حول أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الواقع العملي لمؤسسة الرتاج لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع من خلال دراسة عينة استطلاعية.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تمهيد
- المبحث الأول : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.
- المبحث الثاني : مكونات وأنواع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث : نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- الخلاصة

تمهيد :

لقد اعتبرت إدارة الموارد البشرية ولزمن طويل أداة بسيطة لخدمة الاستراتيجية وذلك على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى للمؤسسة غير أنه ولعهد غير بعيد أصبح ينظر إليها من طرف الكثيرين على وجوب أخذها بعين الاعتبار بصفة أكثر أهمية منذ الشروع في أول مرحلة لإعداد الاستراتيجية. فهل إدارة الموارد البشرية في وضعية تسمح لها برفع التحديات التي تمثلها المتطلبات الجديدة لتسيير إستراتيجي يعتمد أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المؤسسة

أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلاً في الاكتساب و التحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها و بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة. لكن ما يلاحظ أن المفاهيم (موارد و كفاءات و قدرات) ليست واضحة المعنى، الأمر الذي يستدعي تحليل الاطار النظري لهذه الإدارة محاولة منا في هذا المبحث تقديم مفهوم الاستراتيجية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول : الإدارة الإستراتيجية :

تعود كلمة إستراتيجية (Stratégie) إلى جذور الحضارة اليونانية وهي متسمة من كلمة (Strategie) والتي تعني علم الجنرال¹. إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الإستخدام لدى المؤسسات المعاصرة ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة على أنه " فن القيادة أو الإدارة"، وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار نيومان (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي². فعبرت بذلك على أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

ويكون من أشهر التعاريف الإستراتيجية هو تعريف أحد رواد الإستراتيجية التنافسية (Porter) الذي يراها بأنها : " البحث على الميزة تنافسية، بخلق المواءمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة"³. وقد عرفها قاموس "أكسفورد" (Oxford) أنها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعد بصورة شاملة"⁴.

كما أن الإستراتيجية هي " مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل في الحصول على ميزة تنافسية إنطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية إحتياجات السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة"⁵. الإستراتيجية هي " مجموعة القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة"¹.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة للتوزيع والنشر، 2004، الأردن، ص:39.

² المرجع نفسه، ص: 47.

³ P. Charpntier : "Organisation et gestion de l'entreprise", édition :NathamFrancçe P : 58.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية(مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)" مجموعة النيل العربية، القاهرة،

1999، ص:17.

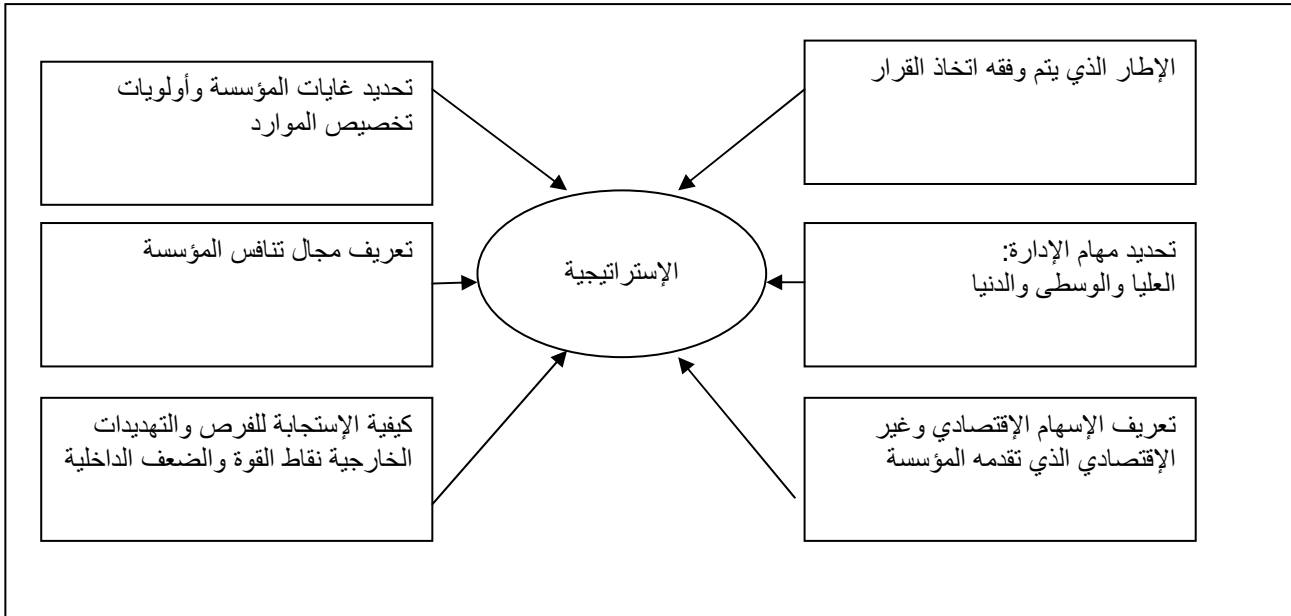
⁵ Gerry Johnson ,Heran Scholes. "Stratégique", public-union, paris, 2000, P :27.

كما أنها بالنسبة لشاندلر (Chandler) هي "التي من خلالها حدد للمؤسسة أغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وبالتالي تكون على توافق مع خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف"².

وفي ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغيرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي وخاصة منها التكنولوجية فلا بد من رؤية للإستراتيجية بمنظار جديد يكون مجاله واسع في المفاهيم المتعددة، لتحتوي على فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية، وهذا ما أشار إليه مانتربارغ (Mintezberg) أن الإستراتيجية لم تعد محصورة في مفهوم واحد يعطى بشكل كلي وشمولي وعميق.

ولقد ذكرها (A.Martinet) أنها "مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بإعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف"، وبذلك فإنه اعتبرها وسيلة وأداء لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، فضلا على الإهتمام بعلاقة المؤسسة وبيئتها أي يجب الإهتمام أيضا بنشاط المؤسسة³. وبما أن الإستراتيجية تحيط بجميع أنشطة المؤسسة فإنه نخلص من التعاريف السابقة أنها مرتبطة بأبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الشكل رقم التالي:

الشكل رقم(1-29): الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية



المصدر: محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1994، ص12

¹ Philippe Lorimo, Jeune Tarondeau, "De la stratégie aux processus stratégique", Revue française de gestion, France, N° 117, 1998, P:11.

² Michel Weill, "Le management (la pensée, les concepts, les faits)", Paris, 2001, P:10

³ A.Martinet, "Startégie", Vuibert, Paris, 1983, P:13.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي ذلك الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف إنطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبني هذا التفكير والتصرف وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجه للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر، ولمواطن قوتها من خلال أحداث المواءمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، والوصول إلى الأداء لرسالتها وتحقيق أهدافها.

ويربط الإدارة مع الإستراتيجية فإنه تم تعريفها في كتاب إستراتيجية المؤسسة¹: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين وذلك بسبب إختلاف الأهداف ومن أهمها:

- تعريف ألفرد شاندرلر (Chandler 1962) بأنها: " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"².

- تعريف منتزاج وواترز (Mintzberg et Waters): " نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة- أو مخططة- أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة - أو غير مخططة أو طارئة"³

وفي ضوء هذا فإن الإستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات بمعنى أن الإستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون إستراتيجيات المؤسسة من مزيج من الإستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة، مع الأخذ في الإعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الإستراتيجيات غير المقصودة، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الإستراتيجيات غير الناجحة، والعمل على تعزيز الإستراتيجيات الناجحة، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الإستراتيجي⁴.

كما عرفها (Wheelen et Hunger 2002): " الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"⁵.

أما رو (Row) يرى أن الإدارة الإستراتيجية، تركز إهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل رسم الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم

¹ R.A Thietrat: " La stratégie d'entreprise " 2 édition MCGRA whill , France,1991 P:75.

² C.Kennedy: " Les idées essentielles des auteurs les plus cites ",édition Maxina, paris, 2002.p225

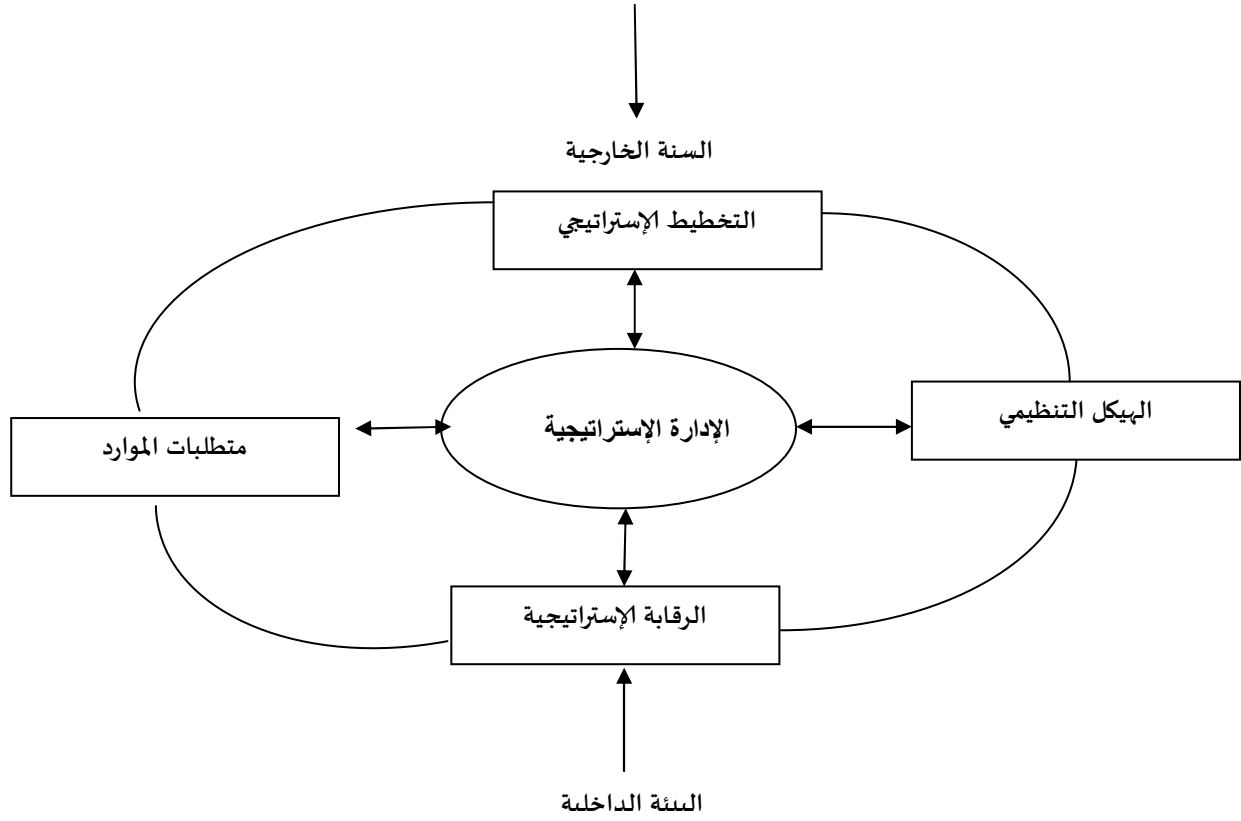
³ نبيل محمد مرسي، "إستراتيجيات الإدارة العليا، إعداد، تنفيذ ، مراجعة " ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 38.

⁴ محمد سمير أحمد، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 23.

⁵ المرجع نفسه، ص: 23.

المؤسسة، أي تحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تتبناها المؤسسة، وتقويم البيئة الداخلية، وقد تبنى هو وزملائه ما يسمى نموذج الأربعة العوامل الإدارية الإستراتيجية¹، والشكل يوضح مكونات النموذج :

الشكل رقم(30-1): نموذج الأربعة العوامل الإدارية الإستراتيجية.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، ص: 46.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في إتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الإهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الإستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سبق ذكره"، ص: 46.

ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة ، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها".¹

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها المتغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

إذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن هذه الإستراتيجية التفصيلية مايلي:²

- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التجريب والتكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية
- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري ؛
- رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية؛
- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجية؛
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها الوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى مستويات المحققة للأهداف والغايات؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة .

يتضح لنا من ما سبق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة ، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمر الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.³

بينت بعض نتائج الدراسات أجريت على عدد من الشركات حققت نجاح منها يابانية وأمريكية لمعرفة سبب التميز والنجاح، فأظهرت هذه النتائج سبب النجاح وجود إستراتيجية جيدة تهتم ومناسبة للموارد البشرية وإدارتها، حيث وجدت هذه الدراسة أن هذه الشركات تبنى إستراتيجية استقطاب فعالة لجذب

¹ راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، " إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي "، بدون ناشر، 2000، ص ص : 439-440

² علي عبد الوهاب، " إدارة الأفراد منهج تحليلي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974، ص: 36.

³ عمرو وصفي علقلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص : 71.

أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفر فعالية لحمايتها من مخاطر العمل، وتصمم الوظائف بشكل توفر لشاغلها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية، هذا كله رجع على الشركات بالإيجاب حيث درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية ارتفعت مع جودة الأداء وانخفض معدل دورانها، فكانت النتيجة أن الشركات توصلت إلى منتجات وخدمات ذات الجودة العالية، وأسعار مناسبة، مما خلق لزيائنها الرضا والسعادة، وحصّة سوقية أكبر، والتميز والمنافسة بقوة¹.

أما في ظل التغيرات التكنولوجية والعمليات المتسارعة لا يتحقق البقاء والنمو إلا من خلال الإستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، وهذا يستند على استراتيجيات تنبثق من واقع العمل مباشرة، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تتكيف للبيئة وتبنى التكييفات المعرفية²، قد يتطلب هذا استخدام بعض التطبيقات العملية من إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية، تصميم نظام حوافز...إلخ.

إلا أنه ما زال الإهتمام بالموارد البشرية يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد إهتمام بتقديم المفهوم نظريا، فالبرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية إلا أن تحديد الميزانيات والبرامج التدريبية غير كافية، أي أن تقديم التدريبات لا تحقق الحاجة الفعلية للأفراد، في كثير من الأحيان تقدم هذه التدريبات كميزة ممنوحة أو كإجراء روتيني للترقية.

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على إمتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية وإستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونموها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المؤسسة التي تحدد ضمن قدرة إشباع إحتياجات العملاء، بحيث تساهم إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال³:

- إختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

¹ George. T.Milkovich, Jhon w.Boundreau,(hrm),Irwin? 7 ed, inc. illinois, 1994,P:42.

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص: 29.

³ جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21"، دار الجامعية، مصر، 2006، ص: 29.

الفرع الثالث: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية المتمثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، إذ هم الأداة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية، لأنهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية.

إن إهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية ما هو إلا محاولة التعبير عن إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الإقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن إهتمام تلك الإدارة بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من منظور الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد الدراسات الحديثة على أن استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدر لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب¹

- التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات صلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛
- توازن الموارد البشرية أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات والمهارات فهو الذي يحسن عمليات تنفيذ الإستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولت العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الإهتمام والعناية بالموارد البشرية بإعتباره موردا إستراتيجيا بناء على الأسس التالية:²

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر معلومات والاختراعات، والابتكارات عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي والتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجديد والعالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل.

¹ علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 29.

² المرجع نفسه، ص: 29.

فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث تحتم عليها ضرورة إحترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، وذلك بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية أضيفت عليها كلمة إستراتيجية، وضمن هذا الإطار فإن التغيير في المفهوم عكس تحولا في دور وممارسات ووظيفة هذه الإدارة مما يتطلب تناول أهمية هذه الفروق بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي:

الجدول رقم(1-32): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
<p>ركزت على الأداء الآلي للمهام التي تسلم له دون منحه فرصة التفكير واتخاذ القرارات، اي اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية.</p> <p>الإهتمام بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل، أي ركزت على الجوانب المادية في العمل.</p> <p>اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين الممي الذي يرتكز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>	<p>إعطائه فرصة التفكير والابتكار والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات، أي اهتمت بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته.</p> <p>تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية، اي الإهتمام بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية لفرد بالحوافز المعنوية.</p> <p>التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.</p>

المصدر: على سلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي :

- تعد نظاما متكاملًا ومتربطًا تضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛

- تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياستها بما يتلائم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية؛

- يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

المطلب الثاني: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة
تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، بسبب أولاً زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجية بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكملاً لإستراتيجية المؤسسة ككل. ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية¹، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، بسبب تحديات البيئية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك :

- _ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- _ شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- _ الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام التكنولوجيات الحديثة.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- _ شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- _ الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- _ الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم؛
- _ تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية، والإدارية .. إلخ)، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
- _ تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

¹ زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه، "التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية السعودية، 1990، ص: 285.

الفرع الثاني: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يجب الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطوراً وتسارعاً نحو المنظور الإستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات¹:

(1) حجم وسرعة التغيرات البيئية: يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المؤسسة.

(2) ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة: أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسة إلى تنوع أساليب إدارتها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

(3) الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المؤسسات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخصص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية والاستقلالية والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية²:

_ تعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام والبيئة، مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛

_ يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛

_ ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

_ يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة البشرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسة؛

_ يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس بدل علاقة التصادم؛

¹ Bélanger 1. At AL, "Gestion Stratégique Et Opération des Ressources Humaines", chicotin Gaétan Morin, Paris 1999, p :125.

² Bélanger 1. Et A, op.cit, p :125.

_ إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين الرئيس والمرؤوس، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة أنظمة للموارد البشرية تمثلت في ¹:

_ النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي الرئيس ومستخدميه؛

_ النظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل؛

_ النظام التقني، حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية؛

_ نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة ؛

_ نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: إشكالية التحول نحو إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية التي ظهرت مع بداية الثمانيات من القرن العشرين، تدعو إلى إعطاء البعد والدور الإستراتيجي لهذه الإدارة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لإختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها " براهلا وهامل " (Hamel et Prahalal 1990) حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة، كما شكل مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

كما أن اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية كقاعدة عامة تم إختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين: ²

*الزاوية الأولى لاتجاه البحث الأول وتضم الباحثين دير(Dyer) شولر(Schuler)حاولوا معرفة متى وكيف

يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

أ)المقاربة الأولى:تقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة

،بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

ب)المقاربة الثانية:ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية

*الزاوية الثانية لاتجاه البحث الثاني تركز على الجمع بين الإستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد

البشرية ،فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية ،حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية ،تختلف

¹ Armand Dayon , " Manuel De Gestion " Ellipses , Auf , Paris,1998.p: 332.

² Armand Dayon .op.cit,P: 332.

باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة .

المبحث الثاني: مكونات وأنواع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، هذا الاتجاه يدعى بالتكامل الإستراتيجي الذي يؤكد أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوافق وتتطابق مع رؤية، رسالة، وأهداف المؤسسة، لأنها تعمل على خدمتها وهذا كله في ظل تأثير المتغيرات الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة.

المطلب الأول: مكونات استراتيجية الموارد البشرية

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها في الإعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ، ومنه تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة¹ أي ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي:²

(1) الرؤية: هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، فالرؤية أساس التغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية اتجاه الحاضر والمستقبل.

(2) الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها³ أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءا من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

(3) الأهداف: من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية انجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب

¹ محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص: 24.

² علي السلي، "مرجع سبق ذكره" ص: 76.

³ عبد العزيز صالح بن جبثور، "مرجع سبق ذكره" ص: 92.

القيام بها¹ ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير².

هذا ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المؤسسات تتسم بالإستقرار، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات، وهناك مؤسسات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها مايلي:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة.
- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

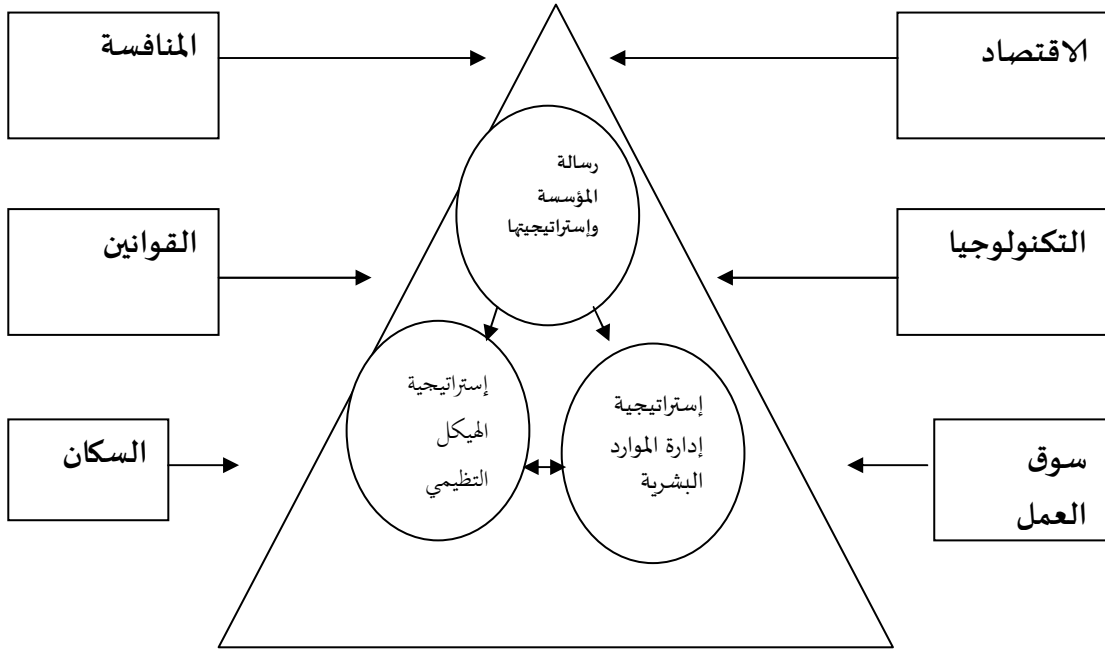
الأهداف الموضوعية للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف³ بإمكانية القياس وأن تكون محددة وقابلة لتحقيق ومكتوبة ومقبولة، ومرنة، وذات أولويات واضحة وشاملة ومنسقة مع باقي الأهداف الأخرى، ومحددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتجاه قراراتها ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية، والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى من خلال الشكل التالي :

¹ زكريا المطلق الجدوري " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع " 2005، ص: 52.

² محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره" ص: 42.

³ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره" ص: 44.

الشكل رقم (1-31): مفهوم التكامل الإستراتيجي



المصدر: عمروصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 73

إذا فالشكل يبين لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية)، وعليه فإن هذا التكامل والتطابق يكون على جانبيين:¹

- _ التكامل الداخلي: والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لإنجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- _ التكامل الخارجي: والمقصود بأن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث أن إستراتيجية الموارد البشرية هي نظام جزء من النظام الكلي الذي هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشمل على إستراتيجية الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة .

¹ عمروصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره" ص: 44.

المطلب الثاني : اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها، يتم وضع هذه الإستراتيجيات، واختيار الأفضل والأنسب منها:¹

الفرع الأول: الاستراتيجيات الرئيسية

وهي الإستراتيجية الشاملة والمسيطرة على المؤسسة ككل، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الاستراتيجيات التالية:

(1) إستراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة² مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من الجمود، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبياً وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات³، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة الإستراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها⁴، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المؤسسة إلى مؤسسات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

(2) إستراتيجية النمو: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة من السوق أو معدل نمو الأرباح ، ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخلياً أو خارجياً⁵.

(أ) النمو الداخلي: ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج، فالتركيز تعني فعل نفس الشيء ولكن بشيء أكثر تركيزاً، أي زيادة درجة اختراق المؤسسة للأسواق الحالية بنفس المنتجات، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية والبيعية مطلوبة لتشجيع العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المؤسسة ولجذب عملاء جدد أيضاً⁶. ومنه لا بد أن تحظى قضايا الاختيار والتدريب والتعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية.

(ب) النمو الخارجي: قد يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي، ويتم الاندماج بين مؤسستين أو أكثر، ويكون الاندماج عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبياً من حيث الحجم والعلاقات الحميمة، ويكون للمؤسسة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المؤسسات التي اندمجت مع بعضها. أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملًا خلفياً بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبطاً، أي تقوم المؤسسة

¹ إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية" المكتب العربي الحديث، مصر، 1990، ص: 200.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، "مرجع سبق ذكره"، ص: 232.

³ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره"، ص: 46.

⁴ عمرو صفي عقيقي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 86.

⁵ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص: 168.

⁶ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره"، ص: 47.

بالاستحواذ على شراء مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها. أو تحقيق تكامل الرأسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المؤسسة .

وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المؤسسة لمحفظة متنوعة من الأعمال المتباينة. أما ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من موارد البشرية¹ مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية، كتحديد من سيتم الاستغناء عنها؟ ومتى؟ وماهي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء؟ وكيف سوف تدفع تعويضاتها المالية؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسساتين؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفة لوظيفة أخرى؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين؟ فهي إستراتيجية تختلف عنها في حالة إستراتيجية النمو الداخلي، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

(ج) استراتيجيات الانكماش: إن الإستراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضا تقليل الأصول، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة أقل، إذا استراتيجيات انكماشية تكون تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا ما أستمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة². وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية، أو مزايا الابتكار من جانب المنافسين.

ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض، متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة .

الفرع الثاني: استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال

إن وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية ، ووحدات الأعمال الإستراتيجية هذه غالبا ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المؤسسات الكبيرة³، أما الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن⁴ حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية الكافية لهم، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة وكيف تحقق الكفاية أو الرضا لحاجات المستهلكين. ومنه فإنه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحدة أعمال معينة ، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الانسجام والمواءمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهناك ثلاثة مراحل رئيسية لإستراتيجية التكيف هي :

(1) إستراتيجية الريادة أو الهجومية: تهتم بفحص الفرص، إستراتيجية تتم من خلال الاهتمام القوي بالإبتكارات المتعلقة بالمنتج والسوق، أن تكون الأولى في سوق من خلال تقديم منتجات جديدة، وتعمل هذه المؤسسات بشكل عام في بيئة ديناميكية ومتنامية بإستمرار حيث يكون الابتكار والإبداع من الأولويات الأولى وأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

¹ عمروصفي عقيلي ، "مرجع سبق ذكره"، ص: 86.

² زكريا مطلق الجدوري، "مرجع سبق ذكره"، ص: 205.

³ إسماعيل محمد السيد، "مرجع سبق ذكره"، ص: 26.

⁴ زكريا مطلق الجدوري، "المرجع نفسه أعلاه"، ص: 244.

وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية وظيفية، لزيادة مستوى الدافعية في العمل.

(2) الإستراتيجية الدفاعية : فهي نقيض الإستراتيجية الهجومية، فهي تهتم بشكل أساسي بالإستقرار والثبات، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصتها الحالية. ومن ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جدا في التكنولوجيا والهيكل أو في طرق الإنتاج.

في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسنجد عمليات الإستقطاب قليلة جدا وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

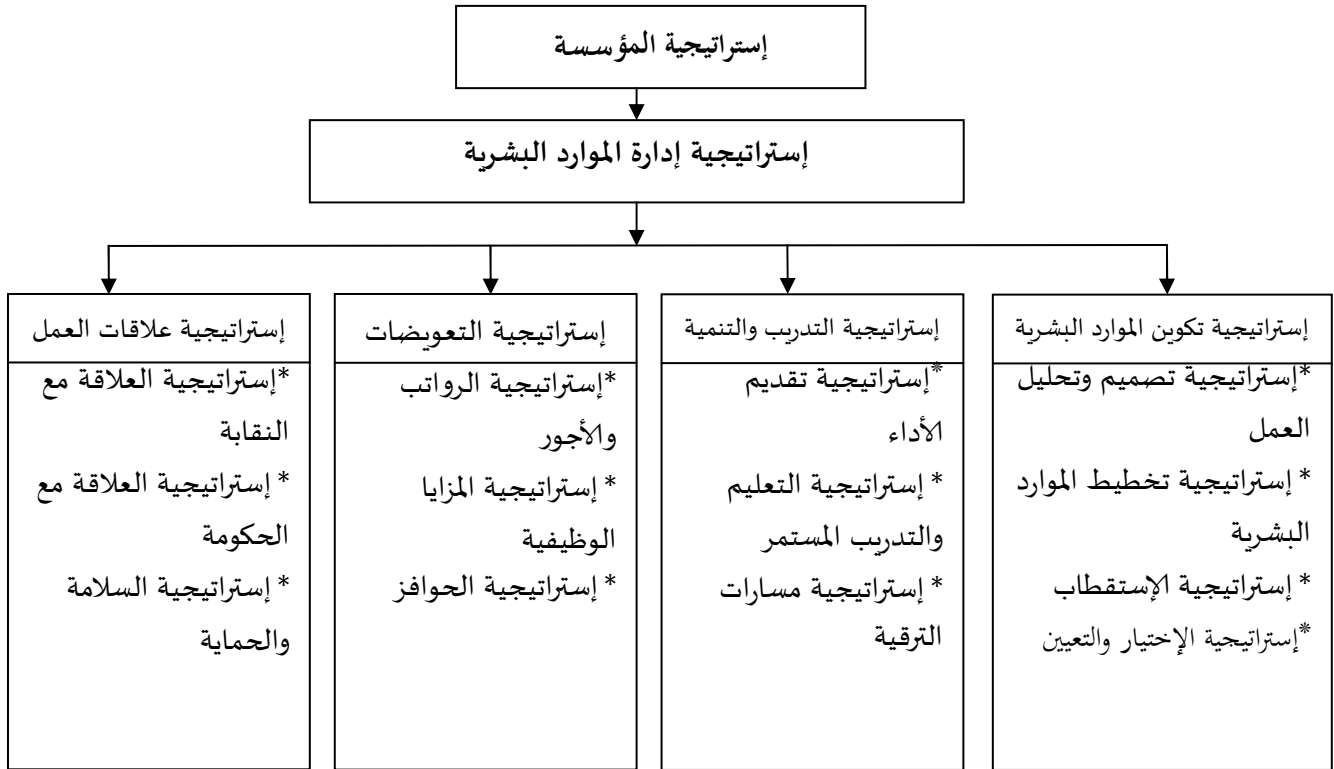
(3) الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة): في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال مستقر (ثابت)، بينما يكون هناك إبتكار أو تطوير في شيء ما، ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية، ولهذا فهي تسمى الإستراتيجية المعتدلة أو الوسط.

في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجية على الاستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد، كما توفر سياسة حوافز.

الفرع الثالث: إستراتيجية على مستوى الوظائف لإدارة الموارد البشرية

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث أن كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية ووظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، تدريب، واختيار.. إلخ ، بشكل ينسجم وتوافق ويسهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل رقم الموالي :

الشكل رقم(1-32): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمروصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 89

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إستلزمها التحولات التي طرأت على المؤسسات وإستراتيجيتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها، وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المؤسسة، وليست ستاتيكية وثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق، ومنه ومن خلال الشكل السابق سنعرض بإيجاز إستراتيجيات الوظائف المذكورة :

1) إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة¹.

فكان لزاما على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل وأهيكلته، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستها، وتوفير لإمكانية تطوير الذات، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال، ولاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

¹ عمروصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 89.

كما أنه ارتبطت الحاجات الإستراتيجية في المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً بنوعيتها ومواصفاتها فكان ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط والتقدير ملازمة تماماً لمطالبات إستراتيجية المؤسسة الطويلة الأجل.

أما إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، وإنما أصبحت إستراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه في العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة. (2) إستراتيجية التدريب: إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تنسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية للموارد البشرية نظرة متقدمة، بل أصبحت إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد ومتطور، وتحسين الأداء وجعله على المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي ضوء هذا يمكن القول أن مضمون واتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال :

_ تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخصص عمله.
_ إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور على أعماله الحالية والمستقبلية.
_ جعل المؤسسة مكاناً لتعلم يتوفر فيها استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الأمر معها التكيف مهارات الموارد البشرية معها.
_ استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

كما أنه في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، لأجل الوقوف على احتياجات التدريب، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة ، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية¹

(3) إستراتيجية التعويضات : في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء اتجاه أعمالها وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما أن المكافأة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها، وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

¹ عمروصفي عقيلي ، "مرجع سبق ذكره". ص: 86.

4) إستراتيجية علاقات العمل: أما في هذه الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الإنسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: نموذج وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج أساسية وضرورية وهي كثيرة والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الإنسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر والتي تتضمن إستراتيجية التدريب ونظام تحفيز ومن أهم هذه النماذج مايلي:

المطلب الأول: النموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعاً في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها¹، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وإن تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يكون إلا إذا كان من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثماراً له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المؤسسة.

إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الإستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي :

1) التحليل البيئي: وهي القواعد الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية وهي مسح وتحليل

ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين:

أ) تحليل البيئة الداخلية: والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المؤسسة، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة سواء المالية أو المادية أو البشرية، أو التكنولوجية².

ب) تحليل البيئة الخارجية: عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة أن تستغلها، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماماً وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمؤسسة، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسين، دخول منافسين جدد إلى السوق.. إلخ³.

2) موارد المؤسسة: كل مؤسسة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالنوع

الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني الموارد المادية، التي تقع مسؤولية استخدامه وتسييره على النوع الأول. ومنه فإن كلا النوعين هما الموارد والإمكانات وطاقت المؤسسة التي يسميها البعض بالموارد الإستراتيجية، لهذا

¹ عمروصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره". ص: 113.

² جمال الدين محمد المرسي، "مرجع سبق ذكره" ص: 98.

³ المرجع نفسه، ص: 98.

وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية، وذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة.

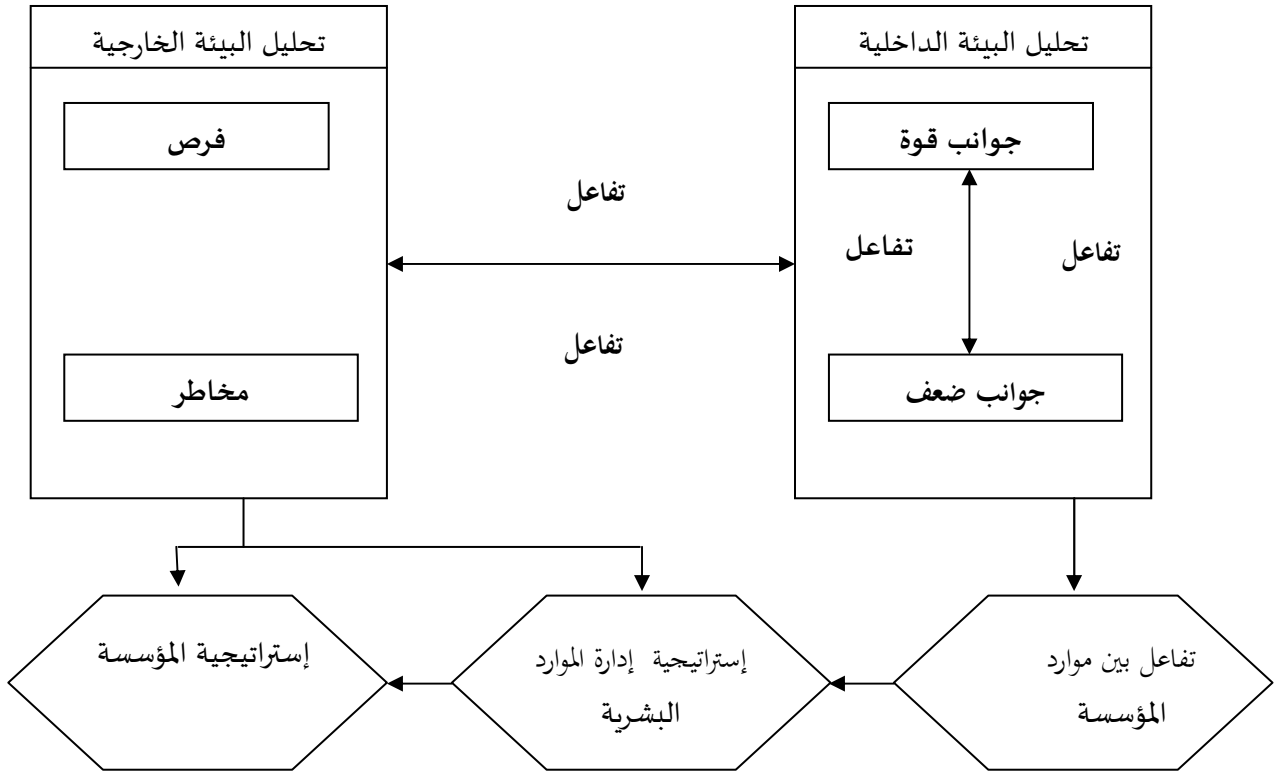
3) تدريب الموارد البشرية: إن التعامل مع خصائص الموارد المادية للمؤسسة والتي تتصف بعدم الثبات يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بتعليم وتدريب الموارد البشرية من أجل إكسابها المعرفة الخبرة، المهارات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص.

هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المؤسسة غير ثابتة حركية متغيرة، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص موارد المؤسسة، من أجل إستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، وذلك بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد.

4) التقنية: إن هذا النموذج يؤكد على مسألة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يحقق إستراتيجية المؤسسة بفاعلية.

5) التحفيز: كما يؤكد النموذج على مسألة التحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، للتحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية، واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر. والشكل الموالي يوضح المضامين السابقة للنموذج:

شكل رقم (1-33): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة.



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره" ص: 115.

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية .

المطلب الثاني: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن ما يتطلبه إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم نتائج الإستراتيجية.

1) الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد¹، أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الإعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء بإحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وهذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها.

2) تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ .

لأن تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

3) تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بمجرد الإنتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد

¹ مايكل أرميترونج، ترجمة إيناسالوكيل، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 186.

البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

4) تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيق للإستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستتجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتكون هذه التغيرات هي بمثابة الإستجابة لها، وذلك بأحد الإستجابات التالية (إستجابة مسبقة) أو (إستجابة ردة الفعل).

5) تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذه الأداء، بحيث كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد والتي هي كالآتي: (المقدرة X الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل ، وتحقيق اندماجهم في المؤسسة، وولاءهم والتزامهم.

خلاصة الفصل الأول:

إنَّ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة.

لذا يعد التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم المتغيرات الحديثة في حياة المؤسسات المعاصرة، فهو يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية؛ أين بات ينظر إليها على أنها شريكا أساسيا وأصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة وموجهها أساسيا للأداء فيها ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تبيان أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكل ما يتعلق بها لإعتبار واحد فقط ألا وهو أن نجاح المؤسسات على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية وأيضا خلق مزايا إجتماعية، يعتبر إنعكاسا حقيقيا لتوجهها الإستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعبرا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه.

الفصل الثاني

مدخل نظري حول الصراع والرضا الوظيفي

- تمهيد
- المبحث الأول : طبيعة الصراع.
- المبحث الثاني : الرضا الوظيفي .
- المبحث الثالث : العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
- الخلاصة

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي ، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام...) وهذا ما يسمى بالرضا الوظيفي، وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي إذ من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إل طبيعة الصراع، وأسبابه، وأشكال ظهوره في المنظمة، بالإضافة إلى ماهية إدارة الصراع واستراتيجياته سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي انطلاقا من مفهوم الرضا الوظيفي، ثم المراحل التي تمر بها عملية الرضا الوظيفي باعتباره عملية تتكون من عدة مراحل (عناصر) مرتبطة ومتشابكة ومتداخلة، وليس كنتيجة مفردة تحدث دفعة واحدة.

المبحث الأول: طبيعة الصراع

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، وتتبادر إلى أذهاننا العديد من التساؤلات، مثل: هل الصراع في المنظمة أمر حتمي؟ هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟ ما هي أسباب هذا الصراع؟ وغيرها من الأسئلة، ولذا اتجه العلماء إلى دراسة الصراع، كظاهرة اجتماعية لها آثار سلبية وآثار إيجابية.

إذا من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى طبيعة الصراع، وأسبابه، وأشكال ظهوره في المنظمة، وآثاره السلبية والإيجابية على الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع و أسباب ظهوره في المنظمة

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعريفات للصراع في كل الدراسات التي تناولته، بسبب اختلاف وجهات النظر، وبغرض توضيح مفهوم الصراع في المنظمات، سوف نعرض أهم التعاريف، لنتوصل في الأخير إلى التعريف الملائم لموضوع الدراسة.

الفرع الأول: تعريف الصراع

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflict" التي تعني التعارك أو النزاع أو الخلاف الشديد، ويعرف الصراع أيضا بأنه تضاد وتعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة¹

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الإختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف يسبب الصراع.

من أهم تعريفات الصراع نذكر ما يلي:

1. تعريف ليكرت Likert

"يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، ما يؤدي إلى ظهور العداء." نلاحظ أن تعريف ليكرت ركز على أسباب وجود الصراع لتعريف الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى ما يحدث صراعا بينهما²

2. تعريف مارش وسايمون March and Simon

"الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل أو الأمثل"³

3. تعريف سيكيو وآخرون sekiou

"الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أو في المصالح، أو في الاحترام بين طرفين (أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل."

¹ Larousse, vuf 2003, paris, p 247.

² بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2001، ص 14.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 296.

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لاختلاف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الاختلاف مبعثاً للتعاون والانسجام.¹

وبناء على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة.

الفرع الثاني: أسباب ظهور الصراع في المنظمة

في ما يلي نتطرق إلى أسباب الصراع عموماً، مركزين على أسباب الصراع من الجانب السلوكي المهتم بعلاقة الفرد بزملائه وعلاقة جماعات المنظمة ببعضها البعض، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- أسباب متعلقة بالفرد وعلاقته بالآخرين:

يمكن أن نبرز أهم العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد وهي:²

أولاً: الخصائص والسمات الشخصية: تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي ويمكن أن يتطور الصراع بسبب الطموح والرغبة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة فبعض الأفراد يسعون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، ومنهم من يريد الحصول على السلطة ولو على حساب الآخرين أو كسب ثقتهم.

ثانياً/ الاختلاف والتنوع الثقافي :

إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافات متضادة، سيساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات، بسبب رفض الأفكار، وتشير غالبية البحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، فاختلاف الديانة، أو الانتماء الأيديولوجي، أو الحزب، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتهي إليها، داخل المنظمة بصورة مطلقة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض ونشر أفكاره أو دينه.

ثالثاً/عدم الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة، يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، أو إلى عدم إتقانه لعمله، أو إلى تغييره، وقد يدفع عدم الرضا بالفرد إلى ترك عمله .

¹ Sekiou et autres, " Gestion des ressources humaines", De Boeck, ed2, paris,2001, p 796.

² كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

رابعاً/ الخطأ في الاتصال

بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحياناً يكون هداماً، وليس بناءً، فيكون رد فعله اتجاه هذا النقد رد فعل سلبي، ما يؤدي إلى الكثير من الخلافات والصراعات.

ب- الأسباب المتعلقة بالتنظيم والسلوك التنظيمي:

أهم الأسباب التنظيمية التي تساعد على ظهور الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي:¹

أولاً/ التنظيم غير الرسمي:

وهي ظاهرة تنشأ تلقائياً بين الأفراد الذين تربطهم علاقة أو مصلحة مشتركة وتدفعهم إلى المطالبة بها أو الدفاع عنها. وقد بينت الدراسات التي قام بها التون مايو، في شركة وسترن الكتر يك بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو، والتي يطلق عليها اسم دراسات هاوثورن، بأن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية واحدة، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم، يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، ويكون لهذا التنظيم قواعده الخاصة التي يحترمها الأفراد وله أيضاً اتصالاته غير الرسمية، وله قائده الذي يكون احد أفراد الجماعة. أما بالنسبة لأسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية فهي عديدة، نذكر منها الرغبة في الانتماء وتوفير الأمن والحماية والحصول على بعض المزايا النسبية. وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم غير الرسمي أو الجماعات غير الرسمية، ليس لها عدد محدد، كما أنه ليس لها شكل محدد أيضاً فغالبا ما يكون التنظيم غير الرسمي مبني على مصالح وأهداف مجموعة معينة من الأفراد، وكلما تعرض التنظيم غير الرسمي إلى الضغوطات والتهديدات الخارجية كلما زاد تماسكه، والعكس صحيح. ويرجع ذلك إلى طبيعة الأفراد، وتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوع بعض أفرادها إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة ككل، يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى الصراع، وهذا بسبب تناقض أهدافه ومصالحه مع التنظيمات الأخرى، وأهم الصراعات تلك التي تكون بين التنظيمين أحدهما رسمي والآخر غير الرسمي.

ثانياً/ الاعتمادية بين وحدات المنظمة

ينشأ الصراع في غالب الأحيان بسبب وجود الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد في مدخلاتها على مخرجات وحدة أخرى، ولا يوجد العكس فالوحدة، الأولى التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة.²

ثالثاً/ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

يحدث الصراع أيضاً حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أوهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى التنظيمي، حيث يكون هناك اختلاف بين الأهداف، والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية، والتباين في الهيكل التنظيمي وتقسيماته الفرعية، وأيضاً في الأهداف

¹ حسين عبد الحميد رشوان، "علم الاجتماع التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 18.

² زرقة أحمد، حول "فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة حالة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2008، ص 156.

الفرعية وأساليب العمل، والتوجهات، أما الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإنه يحدث عندما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين، والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولة عنيفة للضغط على السلوك.

رابعا/ أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة مصدرا رئيسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزيع الموارد المالية والبشرية والفنية بسبب نتائجها، وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب التالية:

*تداخل الموارد ومحدوديتها، واعتماد الأقسام وجماعات العمل في منظمات العمل على بعضها البعض، بسبب طبيعة العمل المختلفة وكذلك المعدات والآلات المستعملة من قسم لآخر:

*تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة، قد يؤثر على جماعات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز يقود إلى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة؛

*استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين قد تنجح هذه الطريقة أحيانا، وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل الأقسام، وينعكس هذا الصراع على فعالية الأداء والانتاجية.

خامسا/ الاصلاح والتغيير

تقوم إدارة المنظمة بالتغيير استجابة للبيئة الخارجية التي تتغير بوتيرة مستمرة ومتسارعة، إلا أن الأفراد أو الجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها، أو أن تعمل تحت شروط وظروف جديدة، وبالتالي يظهر ما يسمى بمقاومة التغيير، التي يلجأ إليها الأفراد للتعبير عن رفضهم لمشروع التغيير، ما يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد وأقسام المنظمة .

سادسا/اتخاذ القرارات بالمشاركة

فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن الخلافات والتعارضات المتواجدة بينهم، وتوفر فرصة لظهور الصراع.

المطلب الثاني: أشكال الصراع ومراحل تطوره في المنظمة

إن الصراع وكباقي الظواهر السلوكية يتميز بالحركية والانتقال المرحلي بحيث لا يظهر هكذا فجأة بل يمر بعدة مراحل وفي هذا المطلب نتناول أشكال الصراع واهم المراحل التي يمر بها.

الفرع الأول: أشكال الصراع

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال ويمكن أن نميز شكلين للصراع هما:¹

أ-الأشكال الظاهرة للصراع: من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

أولا:الإضراب:

يمثل الاضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد بالاضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة .

¹ طاهر سواكري، "الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 48.

ثانيا: التظاهر والاحتجاج

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة وإرغام الطرف الآخر (الإدارة أو القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها على ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.

ب- الأشكال الخفية للصراع: تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

أولا: التغيب

نقصد بالتغيب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديل عن الإضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم.

ثانيا/ التخريب

هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الانتاجية في المنظمة، والسرقات والتعطلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

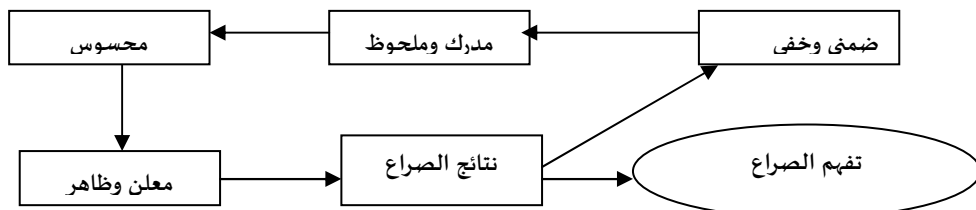
ثالثا/ ترك العمل

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل.

الفرع الثاني: مراحل تطور الصراع في حياة المنظمة

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال دراسته كعملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل، وبشكل مستمر، تمر الصراعات في الغالب بعدة مراحل، ويتفق جل الباحثين حول تقييم معين يحدد كل مرحلة وخصائصها وقد اقترح العالم بوندي (Pondy) الشكل التالي الذي يجسد مراحل الصراع:

الشكل رقم (II-34): مراحل الصراع عند بوندي (Pondy)



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص159.

هذا النموذج حدد مراحل الصراع على النحو التالي:¹

أ- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تساهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني، وغير معلن، يحتمل أن يتطور إلى صراع مدرك.

ب- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:

في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

ج- مرحلة الشعور بالصراع:

تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد في هذه المرحلة أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته، و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عن الصراع، وخاصة الخوف والقلق.

د- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الممارس بأساليب مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى كاللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

هـ- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة، والإضرار بها وبأهدافها المسطرة وربما إلى إزالتها نهائيا، وثانيتها و هو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد الأساليب الكفيلة بمعالجة الصراع، وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص159.

المطلب الثالث: تعريف إدارة الصراع

بينت الدراسات السابقة حول السلوك الانساني أن الصراع حقيقة واقعية في كل المنظمات، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له اثر سلبي دوما بل له قيمة ايجابية للتنظيم، فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة الصراع، وفيما يلي نقدم المفهوم الدقيق لادارته، وأهم الأساليب الناجعة في ذلك.

تعريف محمود سلمان العميان:

"هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدماً"¹.

تعريف محمد القريوتي:

"إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو الأسباب الرئيسية لحدوثها، أو المستوى الذي تصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"²

المطلب الرابع: استراتيجيات الصراع في المنظمة

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد قام الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد من الأساليب، ومن أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه ((bakeret,et al)، حيث اقترحوا ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع، والتي سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الإستراتيجيات التالية:

1-التعاون:Collaporation:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع³، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصریح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

2-التنافس: Competition

بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة (المتدخلة) في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر، إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه لأنه يشير إلى الظروف الطارئة

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات العمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 381.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993، ص 206.

³ شاكر جار الله الحشالي، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة و حدة و إيجابية الصراع"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد السابع، العدد الأول، 2004، ص: 79.

والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة ، أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكدا من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي¹

3-التجنب: Avoidance

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة في تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب. لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً تصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع².

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

لقد لقي مفهوم الرضا الوظيفي منذ الأربعينيات من القرن العشرين اهتماما كبيرا من طرف العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف علوم المعرفة الانسانية لما يتسم به الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في توجيه الإنسان لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي انطلاقا من مفهوم الرضا الوظيفي، ثم المراحل التي تمر بها عملية الرضا الوظيفي باعتباره عملية تتكون من عدة مراحل (عناصر) مرتبطة ومتشابكة ومتداخلة، وليس كنتيجة مفردة تحدث دفعة واحدة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

كلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الاشباع (Satisfaction des besoins) أي إشباع الحاجات³

أما كلمة الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، والمصطلح المركب (الرضا الوظيفي) أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل وكلها تملك نفس المعنى، وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي هو: شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.

أ- تعاريف الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهتمين بدراسة الرضا

الوظيفي، ونذكر منها:

تعريف ويليام "william.j" و آخرون

"الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا"¹.

¹ أحمد حامد بدر، "السلوك التنظيمي"، دار القلم ، الطبعة الأولى، الكويت، 1988، ص. 203 .

² العديلي محمد ناصر، "إدارة السلوك التنظيمي"، مرامر للطباعة، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، ص. 353.

³ سهيل إدريس، "المنهل: قاموس فرنسي عربي"، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006 ، ص. 1096 .

تعريف هوبوك "hoppock"

"هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد."²

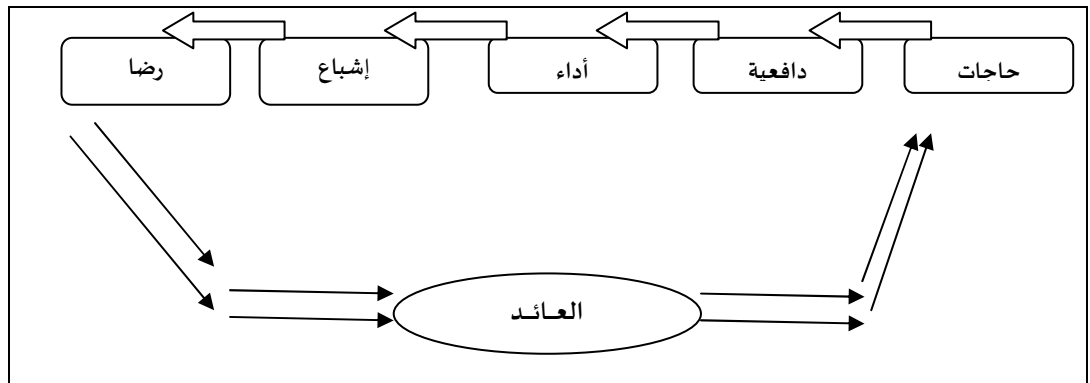
من خلال التعاريف التي تقدم ذكرها يظهر بوضوح اختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه البسيكولوجي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية، والاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسلوكية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

بالرغم من اختلاف التعاريف واتجاهات الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث انقسمت التعاريف حول الحاجات المؤدية إلى الرضا الوظيفي فهناك من يرى أن الطريق إلى الرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المادية أما بعضهم فيرى أن الطريق للرضا الوظيفي هو إشباع للحاجات المعنوية العاطفية، إلا أن هذه الاختلافات في عمقها متقاربة إلى حد كبير، وذلك من حيث النظرة الشاملة حول مفهوم الرضا الوظيفي من جانب الفرد كوحدة أساسية في المنظمة والقرار الأول والأخير لمدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

الفرع الثاني: مراحل حدوث الرضا الوظيفي

من الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لا ننظر لرضا العامل على أنه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أورد فعل تقويبي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، والأداء يؤدي إلى إشباع وعند الإشباع يتحقق الرضا، فهناك علاقة متداخلة ومتراصة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي:

الشكل رقم (II-35): ديناميكية عملية الرضا



المصدر: شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002/2001، ص42.

¹ خليلي احمد، "دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص:37.

² محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص195.

حيث أن :

- ✓ الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- ✓ الدافعية: تعرف بأنها الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- ✓ الأداء: وتتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء و سيلته لإشباع تلك الحاجات.
- ✓ الإشباع: هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال.
- ✓ الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن عمله، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.

المطلب الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة نادت به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، تم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموارد البشرية، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات ، سنعرض أهمها في النقاط التالية :

الفرع الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) :

أولا: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

يعتبر أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيرا للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (II-36): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:70

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق :

1-الحاجات الفسيولوجية:تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء...الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

2-حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الإستقرار و الثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة... الخ.

3-الحاجات الإجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الإجتماعية و التي قد تأخذ صورة حاجات الحب و الانتماء، حاجات تكوين العلاقات الإجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.

4-حاجات التقدير و الاحترام:

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، و هي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير و الاحترام، رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

5- حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره و أن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه هذا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها :

* الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أولا تؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توترا، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.
*تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

ثانيا: نظرية الحاجات لألدرفر

قدم ألدرفر Alderfer نظريته المعروفة باسم**ERG Theory**والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي:¹

1/الحاجة للوجود: هي تمثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

2/الحاجة للانتماء: هي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

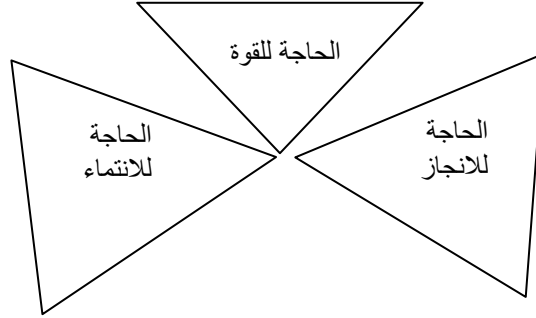
3/الحاجة للنمو: هي تمثل حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

¹ صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي، " الإدارة و الأعمال "، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص:463

ثالثا : نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند

قدم ماكلياند Mclelland عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(II-37): الحاجات الثلاثة لماكلياند



المصدر: Nancy L.Adler, traduction de Jaque Constantin, « Comportement organisation », édition : Goulet, T.N.C, Québec, 1994, P : 169

وفيما يلي شرح لما يتضمنه الشكل السابق:¹

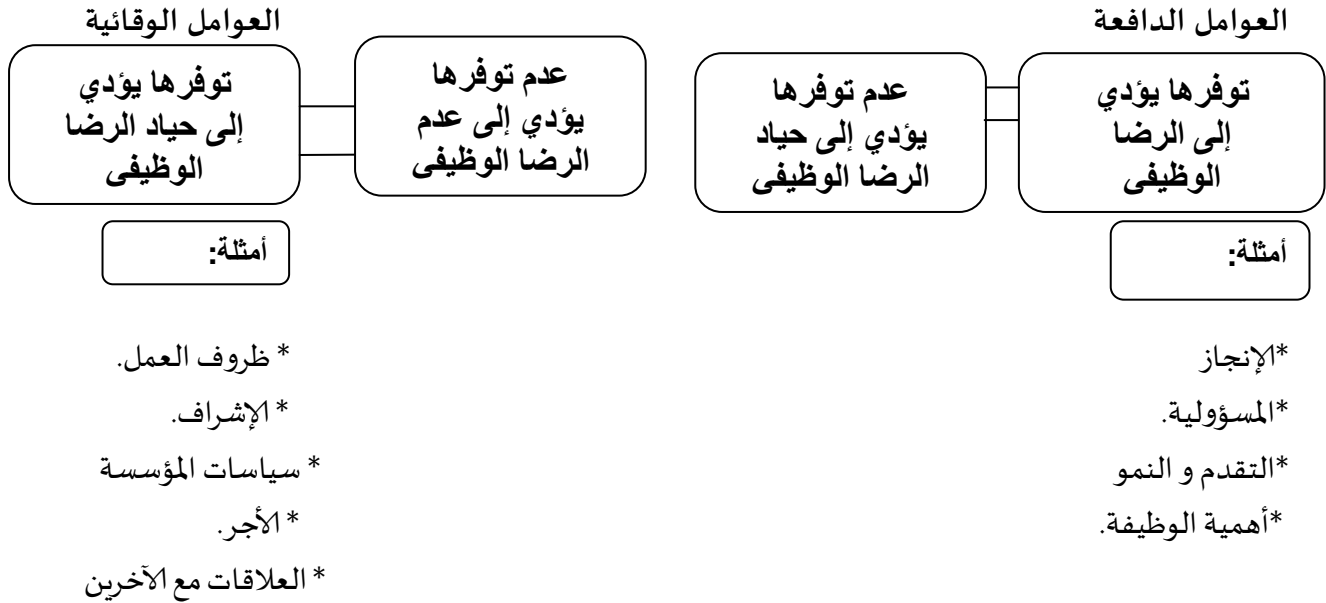
- 1/ الحاجة للإنجاز: وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز؛
- 2/ الحاجة للقوة: وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم. ويميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:
 - 1-2 الحاجة للقوة الشخصية: وهي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية؛
 - 2-2 الحاجة للقوة الاجتماعية: وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية و ليس أهداف شخصية.
- 3/ الحاجة للانتماء: وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

¹ طارق طه، " إدارة الأعمال " منهج حديث معاصر " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص: 645-646.

الفرع الثاني: نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory)

قدم فريدريك هيرزبرغ Frédéric Herzberg نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والشكل التالي يلخص أفكار نظرية هيرزبرغ:

الشكل رقم(II-38): نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ

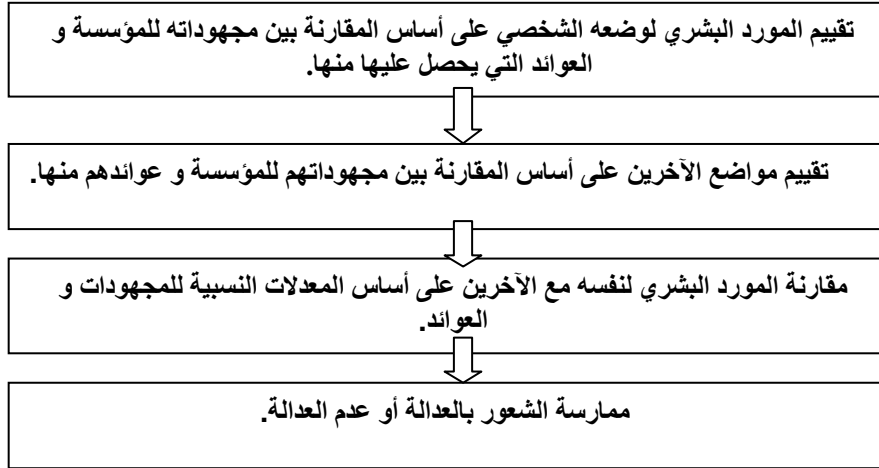


المصدر: أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2003، ص.225.

الفرع الثالث: نظرية العدالة (Equity Theory)

قدم ستاسي آدمز (Stacy Adams) نظريته المعروفة باسم " نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وتتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(II-39): خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2007 ، ص:216.

يتبين من الشكل السابق أن أدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات/عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل التعليم، الخبرة... الخ أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور والعلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... الخ. عملية إدراك المورد البشري للعدالة تبدأ من خلال مقارنته الأولية (الخطوة الأولى) بين المجهودات التي يقدمها والعوائد التي يتحصل عليها مقابل هذه المجهودات ثم ينتقل إلى الخطوة الثانية أين يقوم بتقييم الآخرين على أساس مجهوداتهم التي يقدمونها للمؤسسة والعوائد التي يتحصلون عليها إثر ذلك وكخطوة ثالثة يقوم بمقارنة النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الثانية مع النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الأولى، وعلى أساس نتيجة هذه المقارنة (الشعور بالعدالة أو عدم العدالة) يتحدد سلوك المورد البشري فإذا كان هناك شعور بالعدالة، يحافظ المورد البشري على وضعه القائم، أي أنه سيستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات و عوائد الآخرين لم تتغير أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:¹

1-تقليص مجهوداته في العمل؛

2-تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد رفع العلاوات و الأجور... الخ ؛

3-تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة؛

4-تغيير إدراكه للآخرين؛ وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة؛

¹ غربي علي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 216-217.

5- تغيير محور المقارنة، و هنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة و مهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير... الخ؛

6- ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل.

الفرع الرابع : نظرية لولير (Lawler Theory)

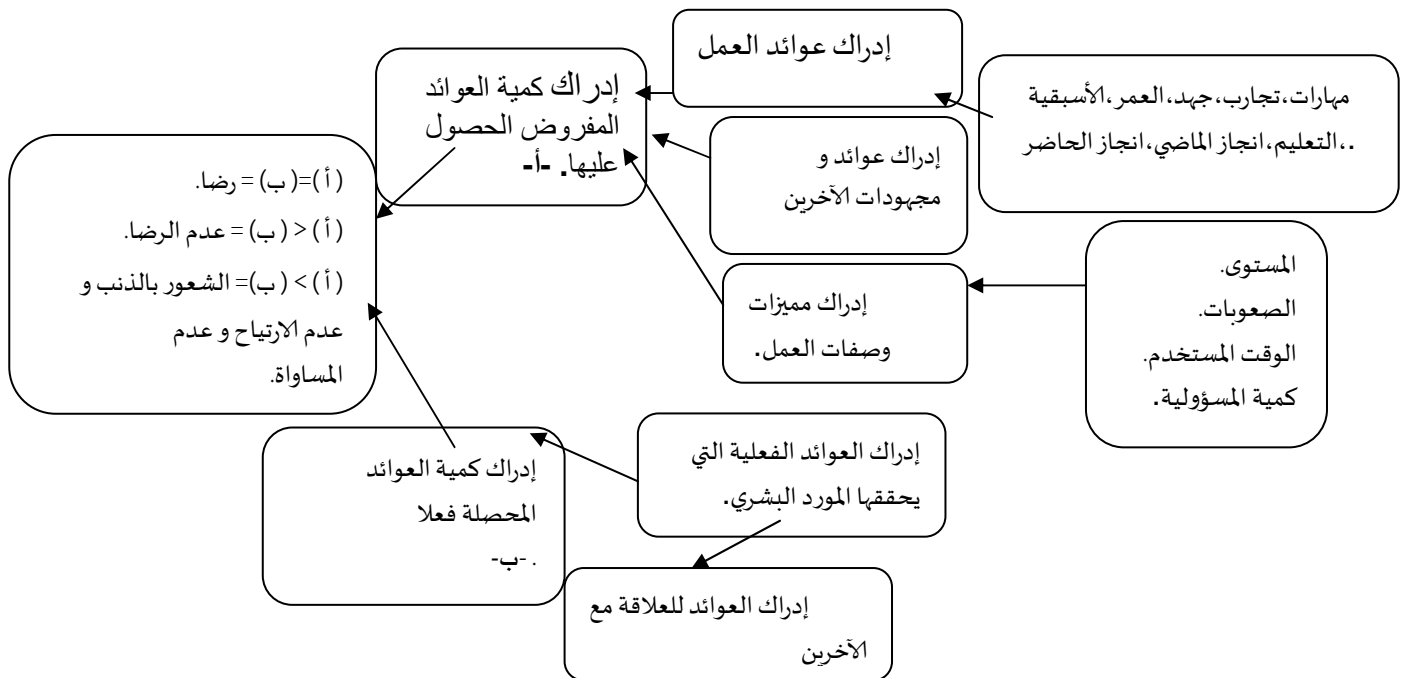
قام إدوارد لولير Edward Lawler بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما:¹

البعد الأول: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها؛

البعد الثاني: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

والشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي:

الشكل رقم (40-11): ملخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي. المرجع السابق، ص 152

يوضح الشكل السابق رأي لولير، وهو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد، و(ب) ما أدرك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل. "ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة)، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي. وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة. أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب و عدم الارتياح.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 151-152.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

إن الاهتمام بالرضا الوظيفي لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابله من الحوافز والمكافآت القادرة على إثارة الرغبة الذاتية للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء من خلال رضاه عن العمل وشعوره بجوانب تلك الرغبة فيه.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

رغم اختلاف الباحثين في تحديد المسببات أو العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا الوظيفي فإنه يمكن أن نصفها إلى قسمين حسب مصدرها، إحداها مسببات وعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصية خاصة بالفرد ذاته.

أ- المسببات والعوامل التنظيمية: إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسلوكيات التنظيمية لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:¹

أولاً: نظام العوائد: تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

1/ الأجر:

يلعب الأجر دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصاً إذا عرفنا أن إلتحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الأساسية (السيولوجية)، وهذا ما إعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعدها فريدريك تايلور (1912)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع إقتصادية (مادية أو مالية) أساساً ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والإرتياح.

2/ الحوافز: يعرف التحفيز على أنه "أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، ما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" وهناك عدة أنواع للحوافز نذكر منها:

- الحوافز المادية: مثل الزيادات في الأجر والعلاوات، توفر ظروف عمل مناسبة؛
- الحوافز المعنوية الإيجابية: مثل تدريب وتطوير العاملين، منح أوسمة أو شكر وتقدير العاملين المبدعين، تكريم العاملين، منح المزيد من الحرية؛
- الحوافز المعنوية السلبية: تتمثل في معاقبة العامل المذنب أو المهمل مادياً أو معنوياً، إذ يختلف الأفراد في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي، فهناك من يستجيب للحوافز الإيجابي، وهناك من يستجيب للحوافز السلبي كالخصم من الأجر، أو تحويل مكان العمل.

3/ الترقيات: تقدم الترقيات لكل فرد من أفراد المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عاليين، فإدراك المنظمة لأهمية الترقية

¹ محمد فالج صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006/2007، ص 113.

يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد، وتشير عدة دراسات نظرية التوقع لفروم (Vroom) إلى وجود علاقة ايجابية بين الترقية والرضا، فالفرد حتما يسعى إلى تحقيق طموحه في الارتقاء من منصبه و سيشعر بالرضا الوظيفي عند ذلك، فالترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافأته ماديا (زيادة الراتب) ومعنويا (زيادة الاحترام والتقدير).

ثانيا: العلاقة مع الزملاء

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للازعاج والصراعات بين الأفراد فهي حتما سوف تقلل من الرضا الوظيفي. وما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلقون له توترا، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا .

ثالثا: سياسات المنظمة

تتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه، لذا فان وضوح سياسة المنظمة وتوفر المعلومات الكافية وشرح برامج وخطط العمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجة رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤولية.

رابعا: تصميم العمل

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيوقراطي للعمل يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة لذا أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصرا للسعادة المهنية. ويمكن تلخيص وتدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-33): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها.

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالعمل	عوامل متعلقة بالعامل
*مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. *نظرة المجتمع للموظف. *الانتماء الديوغرافي (حضري، ريفي). *إختلاف الجنسية. *البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	*مدة وتوقيت العمل. *ظروف العمل المادية. *أساليب العمل. *الاجراءات القانونية للعمل. *نظم الاتصال. *التكنولوجيا. *نمط القيادة والإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للووظيفة:</u> *الشعور بالانجاز *الأجر والحوافز. *فرص الترقية. *الشعور بالأمن الوظيفي. *العلاقات مع الآخرين.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> *درجة إثراء الوظيفة. *السيطرة على الوظيفة. *طبيعة الوظيفة. *المشاركة في اتخاذ القرار. *المستوى التنظيمي

المصدر: نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام أداء تقييم العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم التجارية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص192.

الفرع الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف، ولقد استخدم الكثير من الباحثين في المنظمات أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل. إن استعمال الأسلوب العلمي لدراسة أي سلوك تنظيمي، وتحليله يتطلب قياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك، واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، في الوقت الحاضر ومع تطور أساليب البحث العلمي أصبح بالإمكان القيام بعملية قياس التغيرات الضمنية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل: الشخصية والاتجاهات النفسية والرضا، وهناك العديد من أساليب القياس المستخدمة

في بحوث السلوك التنظيمي، يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:¹

أ- أساليب القياس الموضوعية للرضا

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الانتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشران هامان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيران، ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيران.

أولاً: الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة ما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

¹ صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، "السلوك التنظيمي"، المكتب العربي الحديث، الطبعة العاشرة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص:216.

ثانيا/ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل، ويحسب المعدل كالاتي:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{100 \times \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}$$

ب - أساليب القياس الذاتية للرضا:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ولاستقصاء آراء المبحوثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).¹

أولا: الإستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا:

❖ إستبيان جامعة منسوتا للرضا: (Minnesota satisfaction questionnaire)

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل...)؛ أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي صمم هذا الإستبيان كل من: Davis, Engle, Lefquist Weiss.

❖ إستبيان بيان الرضا الوظيفي: (Inventaire de satisfaction questionnaire)

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي شغلها العامل، و صممه كل من: Laroche وViaTor.

❖ إستبيان الرضا عن الأجر: (Satisfaction Questionnaire Pay)

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

¹ أحمد خليبي، حول " دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص 36 .

إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء لذا يجب تحديد مستوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا وأسبابه مثل الأجر ومستوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.

ثانياً: المقابلة الشخصية

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و من خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالة النفسية المصاحبة للعمل، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وبهذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابة كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- 1- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضماناً للدقة في الإجابة؛
- 2- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها؛
- 3- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة؛
- 4- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة.

المطلب الرابع: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين

إن شعور الفرد بعدم الرضا له آثار ونتائج على أداء الفرد والمنظمة، وظهور عدة اضطرابات وسلوكيات من شأنها عرقلة سير العمل في المنظمة ومن خلال هذا المطلب سنتعرض للآثار المترتبة عن كل من الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

الفرع الأول: نتائج الرضا الوظيفي

هناك عدة نتائج ايجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة نذكر منها:¹

- أ- مستوى الأداء: يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية من أهم أولويات المنظمة، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي " كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء".
- ب- الالتزام الوظيفي: يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة والاستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة ويقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، ينعكس رضا الفرد على عمله بالالتزام الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها والولاء لها والتضحية من أجلها وهذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية التي يشعر عمالها بأنهم يكونون أسرة واحدة، يمثل المدير العام الأب، فهم على استعداد للتضحية في سبيلها وهذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية.
- ج- سلوك الفرد: لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه وباتجاه عمله بحيث انه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 284.

د-الصحة النفسية: إن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن وإكتساب الفرد صحة نفسية جيدة ويرجع ذلك إلى زيادة إحترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموماً.

الفرع الثاني: آثار عدم الرضا الوظيفي

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الغياب وترك العمل والتوقف في العمل (الإضراب، والإصابات، والتمارض) والسلوكيات العدائية ككثرة الشكاوي والتخريب واللامبالاة:¹

أ-الغياب: يلتحق الفرد بعمله يومياً بناءً على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على العوائد، وكما أشرنا سابقاً فإن العائد يؤدي للرضا، لذا فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه ومع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب.

ب-ترك العمل: عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل، فلا يمكن للفرد أن يستمر في أداء عمله وهو غير راضٍ عن عمله، خصوصاً إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عملاً في منظمة أخرى تلبى احتياجاته وتحقق له الرضا، وقد أثبتت الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، يميل معدل ترك العمل إلى الانخفاض، وهذا ما نلاحظه في الدول النامية والتي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثاً عن عمل يحقق لهم الرضا والاحترام في الدول المتقدمة.

ج-التوقف عن العمل: ويتمثل في ما يلي:

أولاً الإضراب: يعبر الإضراب عن حالة من الفوضى والتدمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية) وتطلعهم إلى زيادة الأجر وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

ثانياً/ اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجب الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله ما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتماً سيقبل من إنتاجية العامل رجوعاً إلى إنخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقيلين، وهذا يجبرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضاً الإضراب يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها،

¹ خليلي احمد، مرجع سابق، نقلاً عن: دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس: "السلوك التنظيمي"، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991، ص433.

وكذلك نفس الحال مع باقي آثار عدم الرضا، إن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دوماً متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

إن إدارة الصراع تعني التعامل مع الصراع بحيث يصبح هذا الصراع في خدمة الرضا الوظيفي، من خلال استعمال الوسائل المتاحة للإدارة، والمتمثلة في العوامل التنظيمية التالية: القيادة، والاتصال، والرقابة رغم امتلاك إدارة المنظمة العديد من العوامل إلا أننا اخترنا هاته العوامل بالضبط نظراً لدورها الفعال في المنظمة عموماً، وفي سلوك الفرد خصوصاً، ولصلتها المباشرة بإدارة الصراع، وتأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي، وهذا من مدخل إدارة السلوك التنظيمي الذي يهتم بالعوامل التي لها دور في تحديد و توجيه السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة.

وللتعرف بشكل أدق على العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي سيتم شرح ذلك من خلال مايلي:¹

المطلب الأول: القيادة وأثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي

إن أسباب الصراع تنتج من عدم الرضا إذ يعتبر من ضمن الأسباب التي تدفع الفرد أو الجماعة إلى الصراع، والعكس أيضاً صحيح، فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر بالإستياء، والمضايقة أثناء تواجده بمكان العمل، خصوصاً إذا كان الصراع مع زملائه أو قائده المباشر، هذا لا يجعلنا نفكر بطريقة سلبية اتجاه الصراع، فإن القيادة لها دور فعال في صياغة هذا الصراع، وجعله يصب في صالح الرضا الوظيفي . في البداية يبدو الأمر مستحيلاً أو مستغرباً كون الصراع، والرضا أمرين شبه متضادين ، ولكن بعد التحليل سوف يظهر عكس ذلك، فالصراع أصبح أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وأصبح من الضروري التعامل معه بحكمة، إن هذا الصراع، وليد سلوك، وتصرفات الأفراد، الذي يسعى كل واحد منهم إلى تحقيق أهدافه لإشباع حاجاته، ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي.

إن اقتناع الأفراد بحتمية الصراع يجعلهم يستغلونه في تحقيق أهدافهم، من خلال توجيهه لصالحهم، ومن هنا تدخل القيادة كطرف مسير للصراع بحيث تعمل على دفع المتصارعين إلى إيجاد حلول لهذا الصراع. فإذا كان نمط القيادة فردي (ديكتاتوري) فإنها سوف تتعامل مع الصراع من منطلق السلطة، والقوة، وهذا من خلال سلوكها داخل التنظيم كأحد أهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين، وعدم التسامح، وعدم أخذها بعين الاعتبار ظروف العاملين، وتعتبر طريقة الأوامر، والتنفيذ، ومراقبة كل شيء صغيراً أم كبيراً، وعدم الاستماع إلى آراء العاملين، و كبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم إذا فلا مجال للتكلم عن الرضا في ظل هذا الوضع، فشعور الفرد بعدم الرضا لا يهتم القيادة، وهذا ما يدفع الفرد إلى التفكير في مغادرة المنظمة نهائياً.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، "علم الاجتماع التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 136.

أما إذا اعتمدت إستراتيجية التجنب في التعامل مع الصراع فهذا لا يعني سوى غض النظر عن الصراع، والاهتمام بسيرورة العمل في المنظمة، ونمط هذه القيادة هو القيادة المتساهلة، فبعد مدة سوف يتطور الصراع، وبالتالي تندهور العلاقة بين أفراد المنظمة، وبالتبعية سوف يشعرون بالاستياء، وعدم الرضا الوظيفي.

أما إذا تم إعتتماد إستراتيجية الإقناع أو الوساطة فالقيادة ديمقراطية، وهذا الأسلوب سوف يساعدها على إيجاد صيغة حل توفيقي يرضي جميع الأطراف، وبالتالي تكون العلاقة بين أفراد وجماعات المنظمة مبنية على أسس واضحة، وسليمة، وكل القرارات المتخذة تشاركية تخدم الصالح العام، ويتحول الصراع إلى منافسة، وهذا ما يعرف بالنموذج الياباني، وهو مبني على أخلاقيات التعاون المستمدة من الطابع الاجتماعي للمجتمع الياباني، ومبادئ كونفوشيوس، وبوذا التي ترى بأن الفرد يمكنه أن يحقق، وضعا مباركا، وجيدا عن طريق حياة لا تتسم بالأنانية بل بالإنسجام، وبالتوافق مع الآخرين، والكد، والعمل بإخلاص إعتمادا على جهود الجماعة، وتعاونها بل وزهدها في الدنيا أيضا زيادة على الطبيعة الأبوية للمجتمع التي جعلت من الشركات إمتدادا للعائلة، والتي من مبادئها الكسب للجميع.

إن هدف التنافس داخل التنظيمات اليابانية هو إعطاء الأولوية للمصلحة القومية هذا الوضع حتما سوف يدفع الأفراد إلى الشعور بالارتياح، والرضا كونه أصبح يتعاون مع زملائه أكثر ما يتصارع، فلا مجال للإستياء فالمنظمة وأفرادها كلهم في خدمة أهدافه، وهو في خدمة مصالحهم.

المطلب الثاني: أثر الإتصال في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي

إن وجود عدة أفراد في مكان، وزمان معينين يعني وجود إتصال بينهم سواء في الإطار الرسمي تحدده تعليمات المهنة أو القانون الداخلي للمنظمة أو غير الرسمي خصوصا حين تتصف العلاقات في ما بينهم بالإستقلالية عن الأعمال الوظيفية، والسلطة الرسمية، "فطرق الاتصال السائدة في المنظمة تحدد بدرجة كبيرة فرص إنتعاش العلاقات الإنسانية، والتضامنية بين أفراد المنظمة، وتعمل على تعزيز إندماجهم، وإبعادهم عن الشعور بالإستياء، والإغتراب داخل منظماتهم كما تقرر إمكانية الحد من التوتر، والصراعات التي تحدث داخل جماعات العمل فكلما كان الولاء لزملاء المجموعة أكثر تأييدا في الجماعة كان الإتصال أفضل، وأكثر دقة، وقلت أخطاء الإدراك، وازدادت دقة تقديرات ما يظنه كل منهم عن إحساس الآخر بأنه هدف معقول، و كلما زاد تماسك المجموعة زاد الدافع إلى تكملة الإتصال.

و من هنا فإن الإتصال هو الرابط الأهم بين إدارة الصراع كظاهرة تعاني منها المنظمة، والرضا الوظيفي كمطلب تسعى إلى تحقيقه، إن الإستعمال الذكي للإتصال بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى في إدارة الصراع سوف يعطي للقيادة، والإدارة مفاتيح الوصول إلى الرضا الوظيفي، فمن خلال المعلومات المتداولة تستطيع القيادة التنبأ بوجود الصراع، ومعرفة اتجاهه، وأطرافه، ومن ثم تستغل هذه المعلومات في بناء، وصنع قرارات صائبة، وتستطيع أيضا، وبكل سهولة التحكم في سلوك، وتصرفات الأفراد بحيث تصبح كلها تصب لصالح الأهداف المسطرة.

في الواقع العملي نرى أن القيادة تستعمل عدة أجهزة تنصت، وتجسس للحصول على المعلومات الدقيقة خصوصا في المنظمات التي تعرف، وجودا مكثفا للتنظيمات غير الرسمية، ومن خلال هذه المعلومات تستطيع اتخاذ جملة من التدابير التي تساعد على إدراك المواقف، وتصحيح الاتجاهات، كما لا يمكن إغفال دور

الإشاعات في هذا الشأن فلطالما عملت الإدارة نفسها على بث بعض الإشاعات لجلب و كسب ود وولاء الأفراد بشكل أوبآخر.

والخلاصة أن الاتصال بين الأفراد يبعث نوع من التجانس، والتآلف بين أطراف الصراع، ويقوم بإشباع الحاجات الإجتماعية ما يؤدي إلى دعم شعورهم عن ظروف العمل الإجتماعية الأمر الذي يرفع من درجة رضاهم الوظيفي، فهذا التبادل للمعلومات يحقق إشباعا للحاجات الإجتماعية، والأمن للأفراد، كما يدعم الإتصال للحياة الإجتماعية في المنظمة خصوصا الإتصال غير الرسمي، مما يحقق لها مزايا عن طريق توفير منافذ للتعبير، وإدراك عاطفة الأفراد، وهو ما يسهل على التنظيم تدارك جوانب عدم الرضا بين الجماعات.

المطلب الثالث : دور الرقابة في إدارة الصراع لتحقيق الرضا الوظيفي

من وجهة نظر المدرسة الإدارية الحديثة الرقابة أداة تطويع الصراع، وتوجيهه لخدمة مصالح المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال، وجود قيادة ديمقراطية تشرك الأفراد في وضع القرارات، وتراعي إهتماماتهم، وتشجع فيهم الشعور بالمسؤولية، وبالتالي تحقيق الرقابة الذاتية (رقابة الضمير)، و من ثم يصبح كل أفراد المنظمة يمارسون الرقابة على أنفسهم، وعلى زملائهم، و من أجل الوصول إلى رقابة فعالة مبنية على الأداء المتميز للقيادة، والأفراد، والإحترام المتبادل، والتفكير باتجاه إدارة الصراع، وجعله صراعا بناءا يحقق للمنظمة أهدافها، ويحقق للأفراد الرضا الوظيفي يمكن أن نذكر الخطوات التالية :

- ❖ تطوير قدرات، ومهارات المراقبين (القيادة) الذهنية والفكرية؛
- ❖ زيادة المستوى المعرفي للأفراد، وإشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم؛
- ❖ بعث الاهتمام في الأفراد أطراف الصراع بمجالات العمل، وضرورة تلطيف أجواء العمل؛
- ❖ تحويل اتجاهات الأفراد لقبول اختلاف الأفكار، وقبول أهداف المنظمة باعتبارها تنسجم مع أهدافهم؛
- ❖ تحفيز الأفراد، ومكافأتهم على مجهوداتهم بطريقة عادلة تدفعهم للرضا وزيادة الولاء للمنظمة.

خلاصة الفصل

إن معرفة الصراع و إدارته أصبحت مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، لأن كل منظمة أصبحت معنية بالصراع، ونظرا لتزايد المد العولمي والتفتح على الأسواق أصبحت البيئة الداخلية للمنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية مباشرة، خصوصا في ظل النظام المفتوح، كما أن تجاهل الصراع أو التفكير في القضاء عليه نهائيا ليس حل له بل سيزيد من خطورته و آثاره.

من خلال هذا الفصل عرضنا مفاهيم الصراع بطريقة متدرجة بدءا من تعريفه ثم أسبابه و التي تبين أنها كثيرة و متعددة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن إستبعادها أو القضاء عليها، وتبين أن التنظيم غير الرسمي هو أحد أهم الأسباب المنشأة للصراع بسبب إختلاف أهدافه مع أهداف التنظيم الرسمي، و إرتأينا بعد ذلك أن نتطرق إلى مراحل الصراع ثم أهم آثاره خصوصا وأن الصراع وعلى عكس التوقع فإن له آثار إيجابية كما أن له آثار سلبية، وما يمكن إستنتاجه هو أنه بإمكان المنظمة الإستفادة من هذه الإيجابيات، ما دام الصراع قد أصبح أمرا ضروريا.

ومن خلال المبحث الثاني من الدراسة وهو الرضا الوظيفي والذي أصبح محط اهتمام العلماء، وهذا ما يفسر تزايد عدد الأبحاث المتعلقة به، قد قمنا بتعريفه ثم مراحل حدوثه ونظرياته الرئيسية بالإضافة إلى التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة فيه، والتي تم تقسيمها إلى عوامل تنظيمية أي متعلقة بالمنظمة و عوامل شخصية، وكأي ظاهرة تنظيمية فإنه يجب قياسه لذا أشرنا إلى أهم الطرق المستعملة في قياس الرضا الوظيفي، ثم تناولنا آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

فمن خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال و الرقابة يمكن التحكم في الصراع و الإستفادة من إيجابياته و هذا كان موضوع المبحث الثالث، أما الرضا الوظيفي فهو أحد اهتمامات الإدارة الحديثة للمنظمة المعاصرة لما له من علاقة وطيدة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهو يتأثر بالعديد من العوامل التي لا حصر لها، ولا يمكن تحديدها إلا بإجراء دراسة موضوعية لفئة العاملين المراد تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، و تجدر الإشارة إلى خطورة آثار عدم الرضا الوظيفي و المتمثلة في هروب العمال وضعف الأداء و تدني عملية الاتصال وهذا بالضبط ما تعاني منه المنظمة في العالم الثالث حيث يهاجر العلماء والعمال المهرة إلى الدول المتقدمة بعد أن قام دولهم بتعليمهم و تحملت تكاليف تكوينهم ليكونوا جاهزين لبناء دول أخرى، إن إدراك هذه الحقيقة من المسؤولين يدعوا إلى التفكير مليا في ضرورة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عند هذا الحد من الدراسة فإن الجانب النظري من خلال الوصف والتحليل لا يعطي أهمية للموضوع إلا إذا قمنا بإسقاطها على الواقع العملي، فالمنظمة الجزائرية ليست بعيدة عن كل هذه التأثيرات ولا تخلو من الصراعات و آثارها وهذا هو موضوع الفصل الثالث.

إذا فما هو واقع الصراع في المنظمة الجزائرية ؟ وكيف تتعامل الإدارة معه؟ وما هو دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرضا في ظل هذا الصراع، في ظل معطيات الواقع العملي في المنظمة الجزائرية؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفصل الثالث.

الخلاصة:

من خلال دراستنا للموضوع من الجانب النظري، اتضح لنا أن هناك علاقة وطيدة تشكل همزة وصل بين الفصول، لتعطي سلسلة كل حلقة فيها متصلة بالتي قبلها، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بغية التعرف على السلوك الفردي داخل المنظمة، و من خلال تحليلنا لهذا الأخير وفق أسس و معايير علمية و عملية، تعرفنا على حقيقة غايات و أهداف الأفراد والمنظمة التي يسعون إلى تحقيقها.

و من هذا المنطلق تطرقنا إلى دوافعهم و حاجاتهم و رغباتهم، و التي لها علاقة بنظام تسيير المنظمة الفعال، لذا ارتكزت معظم دراستنا على التعريف لمختلف الجزئيات المتعلقة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، بما فيها من نظريات و أفكار الباحثين. لذا يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين المتطلبات والاتجاهات التي تتبناها المنظمة لخلق فرص توظيف للكفاءات القادرة على العطاء، لا سيما و أن هناك حوافز و إعفاءات تهدف إلى تحسين البيئة الاستثمارية، و تعزيز فرص استقطاب الاستثمارات الأجنبية، للارتقاء بالمناخ الاستثماري و زيادة معدلات النمو الاقتصادي لتحقيق الهدف الأسمى ألا وهو تحقيق الرضا الوظيفي للمود البشري.

ولهذا كان ولا بد من إبراز موضوع الرضا الوظيفي كجانب هام للتحكم في سلوكيات الأفراد و توجيههم نحو صناعة التميز للارتقاء بمستوى العملي في ظل الصراعات التي تملحها المتغيرات المختلفة سواء داخلية أو خارجية .

و في الأخير لاحظنا أن هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الرضا الوظيفي، و عليه يجب على المنظمات التي تسعى جاهدة من أجل تحقيق مستوى رضا وظيفي للأفراد و لإزالة الخلل التنظيمي، و إنعاش أفرادها كان ولا بد أن تتبنى مبدأ التركيز على نظام إدارة إستراتيجية فعال للموارد البشرية.

الفصل الثالث

تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
على الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي
ضمن الواقع العملي لمؤسسة "الرتاج"

تمهيد

1. تقديم مؤسسة "الرتاج" لصناعة الحديد.
2. الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف.
3. أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي في ظل

الصراع التنظيمي لمؤسسة 'الرتاج'.

الخلاصة.

تمهيد

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للدراسة وقد أظهرنا نظريا أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والعلاقة الوجودية بين الصراع والرضا الوظيفي، بحيث تم إعداد الفصلين بطرح المفاهيم الأساسية ثم تفصيل العلاقة التي تربط بينهما، بالاعتماد على الأفكار والنظريات والدراسات التي قام بها الباحثون، بالإضافة إلى التعليقات، التي أثبتت نظريا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراعب، حيث تؤثر في الرضا الوظيفي من خلال عمليات القيادة والاتصال والرقابة. وهذا لا

يكفي وحده ما لم يتوج بدراسة تطبيقية للتأكد من هذه النتيجة. إن بحثنا هذا لا يمكن أن يكون ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك للتحقق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة. من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا باختيار مؤسسة من مجموع المؤسسات الجزائرية، وفي الحقيقة فإن اختيار المؤسسة مجال الدراسة خطوة هامة وحاسمة فهي تحدد مسار الدراسة إلى النجاح أو إلى الفشل، ونظرا لحساسية موضوع الدراسة (الصراع) كونه يتكلم عن سلوك يتسم بالغموض والأبعاد الوظيفية المتشعبة، فإننا اخترنا المؤسسة التي يتمتع عمالها بدرجة عالية من الثقافة الوظيفية التي تسمح لهم بالتجاوب مع موضوع الدراسة وتمكننا من الوصول إلى نتائج واقعية.

لقد اعتمدنا في دراستنا على استجواب العاملين من خلال إعداد استبيان (مجموعة أسئلة) يتم توزيعه على العاملين والحصول على إجاباتهم، وهذا يقتضي توفر الخبرة لدى المبحوثين وتعودهم على البحوث الجامعية؛ لأن الإستبيان يحتوي على أسئلة قد تثير تحفظات الكثير منهم، كما أن المقابلة هي الأخرى تتطلب تعاونا وتسهيلات خاصة بهذا البحث من طرف الإدارة.

مما سبق ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الحديد "الرتاج".

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح لمختلف الوظائف.

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي في ظل الصراع مؤسسة "الرتاج".

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الحديد "الرتاج"

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "الرتاج"

مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" التي تمثل اليوم قطبا من الأقطاب الهامة للصناعة التحويلية الجزائرية التابعة لـ "الرتاج" خرميمون علي.

✱ تاريخ انشائها :

مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" تأسست من طرف الرئيس المدير العام " خرميمون " وبدأت في أشغالها في فبراير 2014.

- مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" تشغل عددا هاما من اليد العاملة المتخصصة ذات الخبرة الواسعة ومعرفة مقتدرة في الميدان.

- الفريق المسير المتعدد المهام يتميز باقتدار ودينامكية.

- إن عدد العمال قد شهد ارتفاعا ملحوظا حيث ارتفع من 85 عاملا في 2014 إلى 150 عاملا في 2015، وهو في تزايد لحد الآن، مآطرين من طرف مسيرين ذوا كفاءة معتبرة وهذا يساهم في انخفاض معدل البطالة بمدينةنتنا بومرداس.

✱ التسمية : الإطار القانوني : مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" هي مؤسسة خاصة.

✱ ميزانية المؤسسة : القدرة المالية لمؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" تصل إلى 30 000 000,00 دج

✱ وحدات المؤسسة : هذا المجمع الضخم الذي يضم جناح للإدارة وورشة للمصنع من أحدث طراز يتمتع بقدرة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسيه تجعله من أهم وأكبر المجمعات للصناعة التحويلية في البلاد، مؤسسة "الرتاج" تستغل مساحة مقدرة 3000 م² مجزأة بين جناح إدارة الذي يشمل المسؤولين على الإنتاج وبنية أخرى للإنتاج موزعة إلى قطاعات من وظائف مختلفة بدون حواجز فيما بينها.

✱ نشاطات مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج": إنتاج المسامير (Pointes)، إنتاج البليت (pointes de palettes)،

إنتاج الأسلاك بالات (fil de bottelage)، أسلاك ومشتقاتها (fil d'attache et dérivés).

✱ منتوجات مؤسسة "الرتاج": أسلاك البالات، المسامير، مشتقات الحديد...

✱ أصناف الزبائن لمؤسسة "الرتاج": بائعين بالجملة "الصناعيين"، المقاولين، تجار التجزئة.

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي لمؤسسة تحويل الحديد "الرتاج"

يتمركز موقع مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" في ولاية بومرداس، بالتحديد في بلدية "أولاد موسى" بالقرب من الطريق الوطني رقم 11 في المنطقة الصناعية وهي تشغل مساحة تقدر بـ 3000 م² منها 500 م² عبارة عن مباني تتضمن: (المديرية العامة – الورشات – المخازن) و 2500 م² تشمل: (المآرب، المساحات المهينة، ومساحة البنايات المستعملة).

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة الرتاج

بالإضافة إلى الكم الهائل من الإنتاج المختلف لأنواع الحديد و اتساع تسويقها تقوم مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" بالاشتغال بطريقة ISO 9001/2000 منذ 2014 حتى ترضي احتياجات وشروط الزبائن.
البرامج المستقبلية : إن البرامج ذات الأمد البعيد للمؤسسة هي الاهتمام بتوسيع هياكلها:
* مساكن وظيفية للعمال "الإطارات" (هذا الهدف تم انجازه)
* رفع القدرة التخزينية للمواد الأولية (المخازن).
* بناء وحدة مختلف المنتوجات الحديدية الأخرى.
إن فريق مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" يسهر على جميع نشاطاته للوصول إلى خط الإنتاج المحدد ضمن الإستراتيجية المخططة في بداية كل سنة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي و شرح لمختلف الوظائف

المطلب الأول: شرح مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة المتخصصة.

1. المديرية العامة : دورها هو تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة، وضع الوسائل المادية قيد التوظيف، الاستماع إلى رأي الزبائن، تشجيع تنمية شركة تجارية تأمين المنافسة التجارية في السوق، وضع هيكل تسيير النوعية، تطوير باستمرار مؤهلات العمال، أمانة سر الإدارة و صورها، قراءة و تصنيف الملفات و البريد، التنسيق و مراقبة نشاطات الإدارة.

2. رئيس المخبر:

أ. المخبري : و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج من البداية حتى النهاية.

ب. المعتمد : و دوره هو مراقبة المادة الأولية.

ج. المصلحة القانونية و العلاقات : يتمثل دوره في توسيع، تقديم و تتبع الاتفاقات :

- متابعة و مراقبة الصفقات في الميدان القانوني.

- تمثيل المؤسسة مع مصالح قانونية و مصالح الأمن.

- دراسة البحث للملفات و تقديم اقتراحات للحل في المؤسسة.

- السهر على احترام الأقسام ما قبل التمهين ذات العلاقة بين المؤسسة و غيرها.

- الاهتمام بقواعد و تعليمات لتسيير أزمات و استغلال و ترتيب الصحف .

- الحفاظ على عقود المؤسسة.

✻ مسؤول تسيير النوعية :

- المهمة العامة : تسيير النوعية و توسيعه.

- المهمة الخاصة : الاستشارة، مساعدة و مراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية.

- 3- إدارة شراء المواد الأولية: دوره شراء وتزويد المؤسسة بالمادة الأولية.
- 4- إدارة الأمن والنظافة: مهمتها دراسة المؤسسة من ناحية الأمنية والحفاظ على نظافتها.
- 5- رئيس خدمة الأمن والصيانة: دوره مراقبة العمال الذي يصل عددهم إلى 17.
- 6- الجناح التخطيطي: دورها يتمثل في تسيير مجمل الأجنحة وعلاقتها بالتسويق.
- 7- رئيس مصلحة النقل: دوره التكاليف بنقل المواد المصنعة والأولية لمختلف قطاعات المجمع.
- 8- رئيس مصلحة التزويد وتسيير المخازن والمشتريات: دوره شراء المادة الأولية اللازمة للمؤسسة المطابقة لمواصفات مثالية.
- 9- إدارة الموارد البشرية:
 - رئيس مصلحة تسيير العمال: دوره يتتبع وضعية العمال في المجال المهني والاجتماعي؛
 - وضع آليات تشريعية وقانونية المطبقة للعمال؛
 - تتبع ومسك يومي لحركة العمال؛
 - ضبط ملفات العامل والموظفين؛
 - تطبيق القرارات في مجال استخدام تكوين وتقدير المسابقات؛
 - تقديم معلومات إحصائية متعلقة باستخدام التكوين لتقدير مؤهلات العمال؛
- 10- إدارة التسويق: الإشهار والدعاية.
- 11- مصلحة الطوارئ: دور رئيسها هو تنظيم العمل في مجال الطوارئ.
- 12- جناح الإنتاج: يتمثل دوره في:
 - طرق تحويل الحديد إلى منتجات نهائية؛
 - المواد الأولية، أكياس، بطاقات، وخيوط؛
 - تقديم و برمجة الصيانة الشهرية الآلات بالشراكة مع مصلحة الطوارئ؛
 - التسيير اليومي للمهام؛
 - الربط بين المسؤولين المخبري وتسيير الورشات؛
 - مراقبة تسيير الإنتاج.

المطلب الثاني: تقسيمات اليد العاملة في مؤسسة "الرتاج"

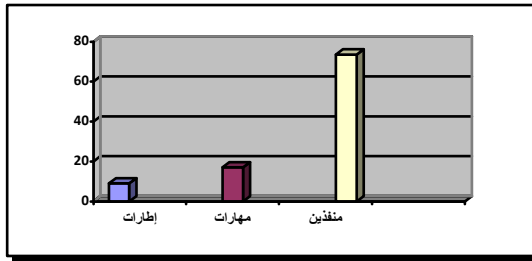
الفرع الأول: تقسيم العمال حسب التخصص المهني

الجدول رقم (1-III): تقسيم العمال حسب التخصص

التخصص المهني	العدد	النسبة
إطارات	29	9,18%
مهارات	54	17,09%
منفذين	233	73,73%
المجموع	316	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الرتاج، بومرداس، 2017/2016

الشكل رقم (1-III): تقسيم العمال حسب التخصص المهني



المصدر: إعداد الطالب

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن فئة المنفذين تمثل النسبة الأكبر من المجموع الكلي للعمال بالمؤسسة وهي تقدر بـ 73,73% وهذه النسبة متعلقة بنوع نشاط المؤسسة (نشاط إنتاجي) التي تفرض عليها أن تكون أغلبية العمال من فئة المنفذين.

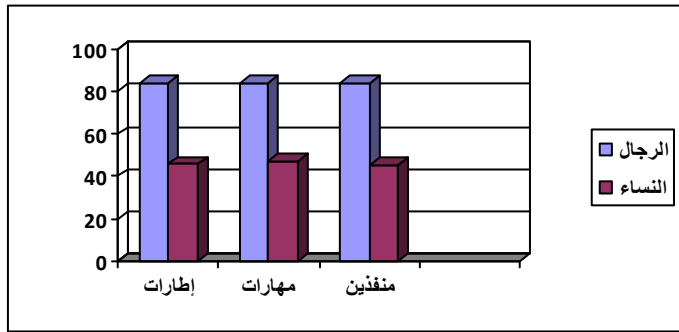
الفرع الثاني: تقسيم العمال حسب الجنس

الجدول رقم (2-III): تقسيم العمال حسب الجنس

التخصص المهني	الرجال	النساء	المجموع
إطارات	25	04	29
مهارات	44	10	54
منفذين	196	37	233
المجموع	265	51	316
النسبة	83,86%	16,14%	100%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الرتاج، بومرداس، 2017/2016

الشكل رقم (2-III): تقسيم العمال حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب

التعليق:

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد المؤسسة هم رجال يمثلون نسبة 83,86% أما النساء فيمثلون 16,14% فقط .

الفرع الثالث: تقسيم العمال حسب السن

الجدول رقم(III-3):تقسيم العمال حسب السن

عمال مؤقتين					عمال دائمين					التخصص المهني
النسبة	المجموع	نساء	رجال	السن	النسبة	المجموع	نساء	رجال	السن	
%4,05	03	/	03	39-19سنة	%3,31	08	03	05	39-19سنة	إطارات
%1,35	01	/	01	40سنة ما فوق	%3,72	09	/	09	40سنة-ما فوق	
%10,81	08	02	06	39-19سنة	%9,09	22	08	14	39-19سنة	مهارات
%2,70	02	/	02	40سنة فما فوق	%4,96	12	/	12	40سنة-فما فوق	
%58,11	43	03	40	39-19سنة	%48,76	118	20	98	39-19سنة	منفذين
%22,97	17	04	13	40سنة فما فوق	%30,17	73	11	62	40سنة-فما فوق	
%100	74	09	65	المجموع	%100	242	42	200	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد المؤسسة "الرتاج" أكثرهم يمثلون %48,76 تتراوح أعمارهم من 19 إلى 39 سنة وهي من فئة المنفذين بالنسبة للعمال الدائمين و المؤقتين بنسبة %58,11، و تليها بعد ذلك نسبة 30,17 وهم أفراد تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق بالنسبة للدائمين و 22,97 % للمؤقتين و كلاهما من فئة المنفذين.

الفرع الرابع: تقسيم العمال حسب الدوائر

الجدول رقم (III-4): تقسيم العمال حسب الدوائر

التعليق : من خلال الجدول	المجموع	المنفذين	المهارات	الإطارات	الدوائر
نلاحظ أن أفراد مؤسسة	05	02	01	02	الإدارة العامة
"الرتاج" أكثرهم يمثلون نسبة	05	01	02	02	المخبر
78,48% في فئة المنفذين وتلها	08	04	01	03	الموارد البشرية
نسبة 12,97% بالنسبة	15	02	06	07	الإدارة التجارية
للمهارات.	144	130	09	05	الإدارة الصناعية
	17	08	08	01	الصيانة
	54	46	06	02	إنتاج الحديد
	55	50	05	/	الأمن و النظافة
	08	02	03	03	المحاسبة
	05	03	/	02	إدارة التموين
	316	233	54	29	المجموع
	%100	%73.73	%17.09	%9.18	النسبة

المصدر: إعداد الطالب

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الرضا الوظيفي في ظل الصراع وأهميتهما

في مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج"

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "الرتاج" وأهميتها :

حسب قول مسؤول مصلحة الموارد البشرية أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية¹ والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد، وتدعيم جوانب القوة أيضا. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفة المورد البشري الكفاء، ويعاير ذلك بالانجاز المتوقع منه أداءه وقد أوضح المدير العام لمؤسسة الرتاج أن أهمية الإدارة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في:²

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، أجريت يوم الثلاثاء 21 مارس 2017 على الساعة 13:45 مساء.

² مقابلة مع المدير العام لمؤسسة الرتاج، أجريت يوم الثلاثاء 28 مارس 2017 على الساعة 13:00 مساء.

* أهمية تقييم الأداء :

- تقييم الأداء السنوي لكل فرد.
- تحفيز الأفراد على أداء فعال
- تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد
- تحقيق الارتقاء الوظيفي والمهني لكل فرد.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي في مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" وأهميته

حسب قول مسؤول مصلحة الموارد البشرية أن الرضا الوظيفي هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر به فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، ورغم الترابط الشديد بينهما. فالوظيفة تبين الأهداف التي تعزز الرضا الوظيفي والأداء، والأساليب التي تشمل التناوب، توسيع نطاقات العمل وإثراء الوظيفة هذا وتعتبر ثقافة وأسلوب الإدارة، تفعيل دور العاملين، إعطاء صلاحيات لمجموعات العمل المشتركة من التأثيرات التي تشكل الرضا الوظيفي حيث يعد هذا الرضا عاملا غاية في الأهمية والذي يتم تقييمه من قبل الهيئات المختلفة³

ومن أهم أساليب ذلك التقييم معدلات التصويت بشأن ما يقدمه العاملون من تقارير عن انطباعاتهم تجاه وظيفتهم. حيث تتعلق الاستفسارات بمعدلات الدفع، مسؤوليات العمل، المهام المتعددة، فرص العمل الدعائية والعمل الجماعي وقد ركز مسؤول مصلحة الموارد البشرية مرارا وتكرارا على أن الحوافز هي القوة التي تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن وسائل تلي حاجاته ورغباته، فتدفعه إلى العمل أكثر داخل المؤسسة بمستوى أداء فعال وهذا يساعد على تحديد السلوك الهادف وبالتالي تحقيق رضا وظيفي من خلال استراتيجية مؤسسة الرتاج الفعالة على حد قوله، وقد قامت مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" بطرح وتبني فكرة نظام الحوافز انطلاقا من: الإمكانيات المادية المتوفرة لديها، وسعيها الدائم إلى ترقية الأداء لحاجات الفرد والمجتمع.

تهدف مؤسسة "الرتاج" من خلال سياسة الحوافز التي تطبقها إلى ما يلي :

- * مواجهة المنافسة في السوق العمل (عرض اليد العاملة).
- * المحافظة على أهميتها الاقتصادية.
- * جذب اليد العاملة الكافية والمؤهلة للعمل.
- * رفع وترقية مستوى الأداء.
- * المحافظة على اليد العاملة وحمايتها من ترك المؤسسة.

³ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، أجريت يوم الثلاثاء 27 مارس 2017 على الساعة 13:45 مساء.

المطلب الثالث: دراسة عينة استطلاعية لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي

في المؤسسة

ارتأينا معالجة موضوعنا على أساس وضع استمارة الأسئلة التي تعطي لنا نتائجها نسب فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة "الرتاج".

وقد كانت فكرتنا في اختيار الأسئلة لهذه الاستمارة على أساس ما ذكرناه في الجانب النظري، بحيث جمعنا الأسئلة وقسمناها في شكل سبعة محاور رئيسية، يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة، وسيتم تحديد الإجابة عن كل سؤال بوضع علامة (x) في عبارة نعم أو لا، وللحصول على العمق والدقة في تحليل استماراتنا هذه تعمدنا على وضع أسئلة مغلقة في الاستمارة.

1/ اختيار العينة ومواصفاتها :

1/1 حجم العينة: لقد احتوت دراستنا على عينة حجمها بعدد 50 فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية إذ تم اختيار أفراد العينة من جميع أقسام المؤسسة لكي تكون دراستنا التطبيقية شاملة وهذا ما يتبين في الجدول الآتي :

جدول رقم (III-5): تقسيم العمال حسب الدوائر: " العينة 50 فرد "

المجموع	المنفذين	المهارات	الإطارات	الدوائر
04	01	01	02	الإدارة العامة
03	01	02	/	المخبر
05	02	02	01	الموارد البشرية
05	01	03	01	الإدارة التجارية
04	02	01	01	الإدارة الصناعية
06	01	03	02	الصيانة
09	06	02	02	إنتاج الحديد
05	03	02	/	الأمن والنظافة
04	01	02	01	المحاسبة
04	02	/	02	إدارة التموين
50	20	18	12	المجموع
%10	%40	%35	%24	النسبة

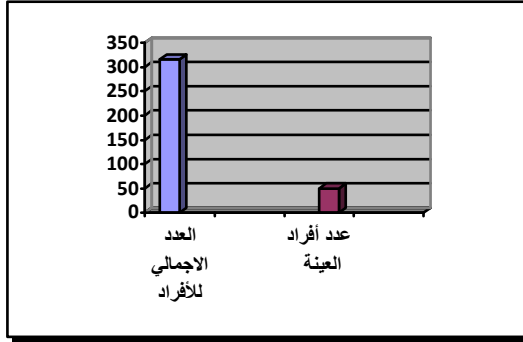
المصدر: إعداد الطالب

2/1 مواصفات العينة: قد احتوت العينة ذات 50 فرد على 12 إطار، 18 مهارات، 20 منفذ وقمنا بتقسيم أفراد هذه العينة حسب المواصفات التالية: الإختصاص المهني، الجنس، السن.

3/1 توزيع النسب على أساس 50 فرد :

ذكرنا سابقا أن مؤسسة "الرتاج" تحتوي على 316 فرد، أما دراستنا فارتأينا أن تكون العينة تضم 50 فرد و هذا ما يبينه الجدول الآتي :

الشكل رقم (3-III): العينة المدروسة



المصدر: إعداد الطالب

الجدول رقم (6-III): العينة المدروسة

البيان	العدد	النسبة
العدد الإجمالي للأفراد	316	%100
عدد أفراد العينة	50	%15,82

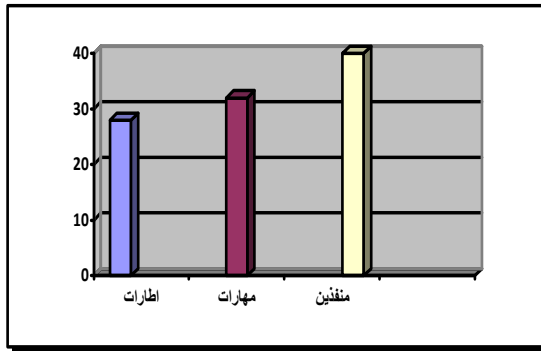
المصدر: إعداد الطالب

1-3-1 تقسيم العينة حسب الإختصاص المهني:

الشكل رقم (4-III): توزيع العينة حسب

الجدول رقم (7-III): توزيع العينة حسب الإختصاص المهني

الإختصاص المهني



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

التعليق: من الجدول نلاحظ أن فئة المنفذين تمثل أكبر نسبة من المجموع الكلي لأفراد العينة وهي تقدر بـ

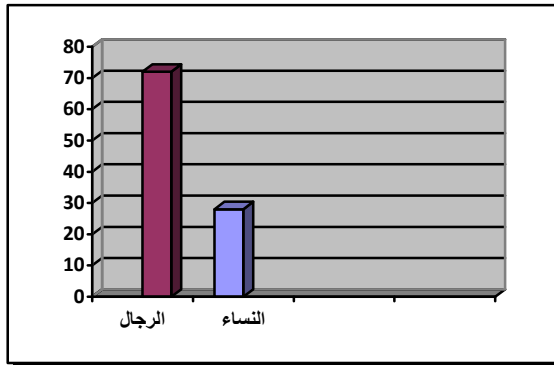
40% أي ما يفوق نصف أفراد العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة ذات الطابع الإنتاجي تحتاج

في مهامها إلى يد عاملة من فئة المنفذين .

1-3-2) تقسيم أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (III-8): توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم (III-5): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التخصص المهني	الرجال	النساء	المجموع
إطارات	09	05	14
مهارات	10	06	16
منفذين	17	03	20
المجموع	36	14	50
النسبة	%72	%28	%100

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

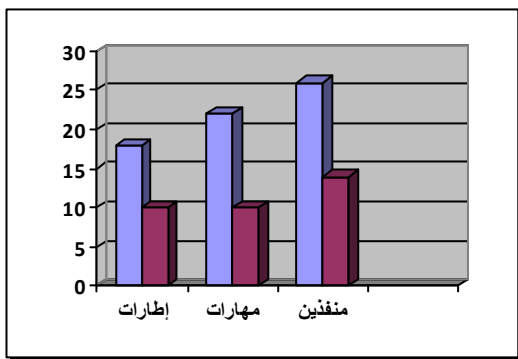
التعليق : ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول هو أن معظم عمال أفراد عينة الدراسة من مؤسسة "الرتاج" هم

رجال و ذلك ما وضحته نسبة 72 % أما النساء فتقدر بنسبة 28%.

1-3-3) تقسيم أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم (III-9): توزيع العينة حسب السن

الشكل رقم (III-6): توزيع العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التخصص المهني	السن	رجال	نساء	المجموع	النسبة
إطارات	19- سنة	03	06	09	%18
	40سنة فما فوق	04	01	05	%10
مهارات	19- سنة	04	07	11	%22
	40سنة فما فوق	03	02	05	%10
منفذين	19- سنة	09	04	13	%26
	40سنة فما فوق	05	02	07	%14
المجموع		28	22	50	%100

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن معظم أفراد العينة المدروسة بمؤسسة "الرتاج" تتراوح أعمارهم ما

بين 19-39 سنة و تمثل 26% في فئة المنفذين ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19-39 سنة

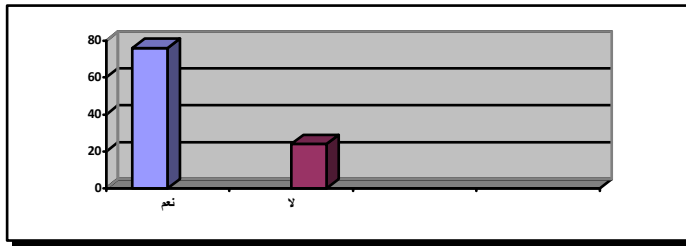
في فئة المهارات.

2/ تحليل و تفسير نتائج استمارة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي :
بعد قيامنا بتفريغ الأسئلة قمنا بتحليل النتائج الخاصة بالإجابات عن الأسئلة المطروحة، و سنقوم بتفسير هذه النتائج على النحو التالي :
المحور الأول : أسئلة المنصب المهني :

السؤال الأول : هل المؤسسة قامت بوضعك في الشغل لقدراتك و مؤهلاتك ؟.

الجدول رقم (III-10) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1)

الشكل رقم (III-7) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

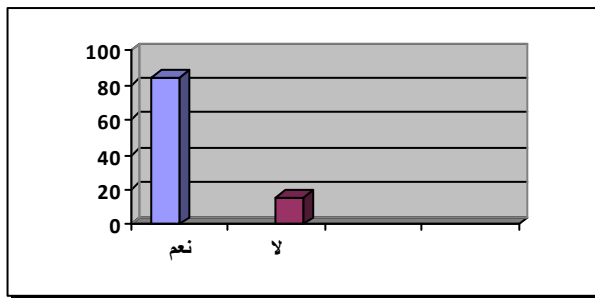
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : ترى نسبة 76% من أفراد العينة المدروسة، أن المؤسسة وضعتهم فعلا في المكان المناسب لقدراتهم و مؤهلاتهم، فيما هناك نسبة معينة تقدر بـ 24% لم يوضعوا في مكانهم المناسب.

السؤال الثاني : هل اعتراف المؤسسة بكفاءاتك و قدراتك يحفزك على أداء فعال؟

الجدول رقم (III-11) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) الشكل رقم (III-8) : استجابة المبحوثين

لسؤال الإستبيان (2)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

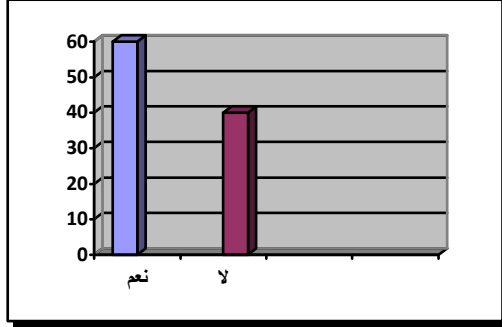
التعليق : نلاحظ أن معظم أفراد العينة و بالتحديد نسبة 84% يقبلون فكرة الاعتراف و التقدير بجدارتهم المهنية تحفزهم على أداء فعال في حين نسبة 16% ترى العكس .

المحور الثاني : أسئلة حول المسار الوظيفي :

السؤال الأول : هل الترقية لمنصب أعلى تعمل على تحفيزك للعمل أكثر ؟

الجدول رقم(III-12) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) الشكل رقم(III-9) : استجابة المبحوثين

لسؤال (1)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

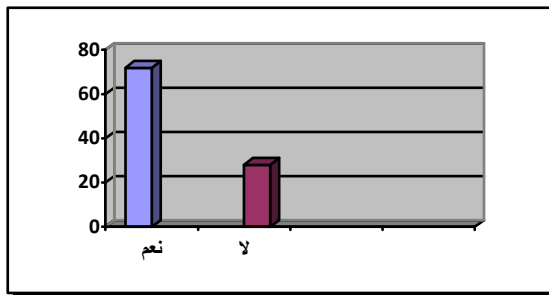
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : ترى نسبة 60% من أفراد العينة المدروسة من مؤسسة "الرتاج" بأن الترقية تحفزهم على العمل أكثر، فيما هناك نسبة 40% ترى العكس.

السؤال الثاني : هل تقدم لك المؤسسة فرص الترقية و التكوين أو التدريب ؟

الجدول رقم(III-13) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) الشكل رقم(III-10) : استجابة المبحوثين

للسؤال (2)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

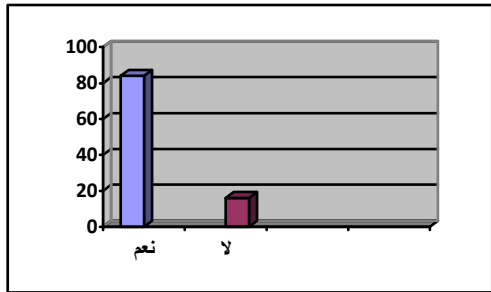
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : نلاحظ أن المؤسسة تقدم فرص الترقية و التكوين و كذلك التدريب استنادا لنسبة الإجابة التي قدرت بنسبة 72% أما نسبة 28% من أفراد العينة لم يحصلوا على هذه الفرص.

السؤال الثالث : هل التدريب و التكوين يساعدانك لاكتساب قدرات جديدة ؟

الجدول رقم(III-14) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(3) الشكل رقم(III-11):استجابة المبحوثين

لسؤال(3)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

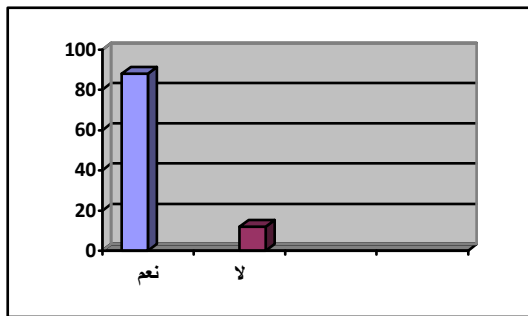
التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة المدروسة من مؤسسة "الرتاج" يوافقون هذه الفكرة وهي ممثلة بنسبة 84% في حين نسبة 16% ليست موافقة وترى العكس.

المحور الثالث : أسئلة حول الأجور

السؤال الأول : هل الأجور المرتفعة تحفزك على بذل جهد أكبر ؟

الجدول رقم(III-15) : استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(1) الشكل رقم(III-12):استجابة المبحوثين

لسؤال(1)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

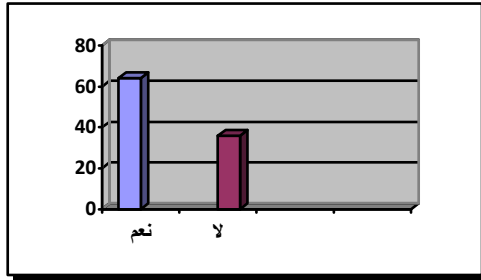
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : ما يمكن قوله من خلال ملاحظتنا للجدول هو أن نسبة 88% من مجموع أفراد العينة ترى أنه من الطبيعي، أن الأجور المرتفعة تحفزهم على بذل جهد أكبر غير أن نسبة 12% ترى العكس.

السؤال الثاني: هل تترك وظيفتك الحالية إن كانت هناك فرصة للذهاب إلى مؤسسة أخرى توفر أجور أعلى بكثير؟

الجدول رقم (III-16): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) الشكل رقم (III-13): استجابة المبحوثين

لسؤال (2)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

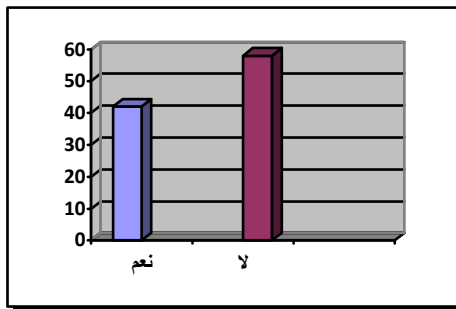
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: نلاحظ أن هناك نسبة 64% يفضلون ترك مناصبهم الحالية إذا توفرت لديهم فرص عمل ذات أجور مرتفعة في مؤسسة أخرى، فهم غير متمسكين بوظائفهم، بينما ترى الفئة ذات النسبة 36% بأن الأجور المرتفعة ليست المطلب الوحيد الذي يسعون إليه من خلال وظائفهم فهم متمسكون بمناصبهم.

السؤال الثالث: هل ترضى بالأجر الذي يقدم لك في هذه المؤسسة؟

الجدول رقم (III-17): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (3) الشكل رقم (III-14): استجابة المبحوثين

لسؤال (3)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

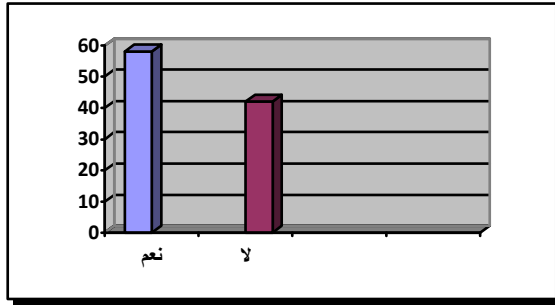
التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة لا ترضى بالأجر الذي يقدم لها في هذه المؤسسة، عكس ما تراه النسبة الممثلة بـ 42%.

المحور الرابع: أسئلة علاقة العمال بالمشرف

السؤال الأول: هل يعاملك المشرف أو الرئيس معاملة حسنة؟

الجدول رقم (III-18): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) الشكل رقم (III-15): استجابة المبحوثين

لسؤال (1)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

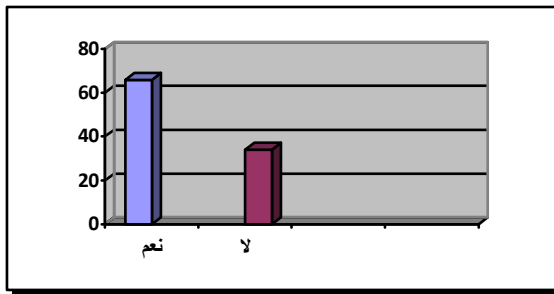
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58% تمثل أفراد العينة الذين يرون أن المشرف يعاملهم معاملة حسنة مبنية على أساس الاحترام المتبادل والتعاون غير أن نسبة 42% ترى العكس.

السؤال الثاني: في حالة مرضك، هل يمدك مرؤوسك بيد العون؟

الجدول رقم (III-19): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) الشكل رقم (III-16): استجابة المبحوثين

لسؤال (2)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

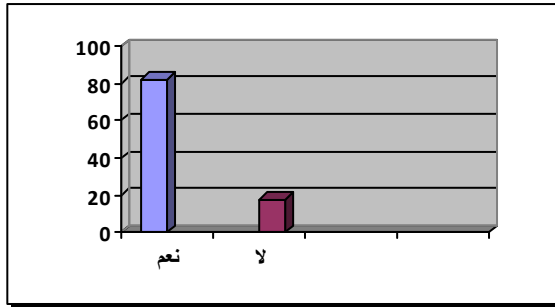
التعليق: الملاحظة من الجدول أنه 66% من أفراد العينة يتلقون رعاية وحسن معاملة من طرف الرؤساء والمسؤولين، وهذا يؤثر في نفسياتهم بالإيجاب مما يدفعهم لإتقان أعمالهم في حيث نسبة 34% ترى العكس.

المحور الخامس: أسئلة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها.

السؤال الأول: هل ترى أن المؤسسة مقصرة معك في الدعم المادي؟

الجدول رقم (III-20): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (1) الشكل رقم (III-17): استجابة المبحوثين

لسؤال (1)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

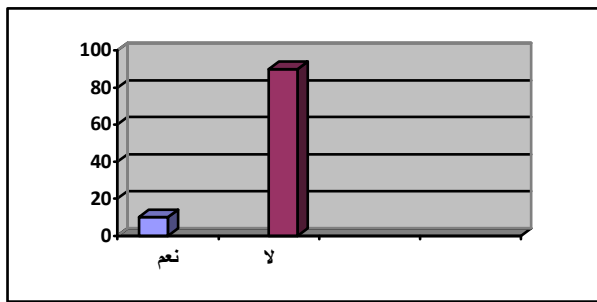
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: نلاحظ أن نسبة 82% من أفراد العينة بالمؤسسة يرون أن المؤسسة مقصرة معهم في الدعم المادي، في حين 18% ترى العكس.

السؤال الثاني: هل تتلقى هدايا وتقديرات من مؤسستك لإتقانك لعملك؟

الجدول رقم (III-21): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان (2) الشكل رقم (III-18): استجابة المبحوثين

لسؤال (2)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	05	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

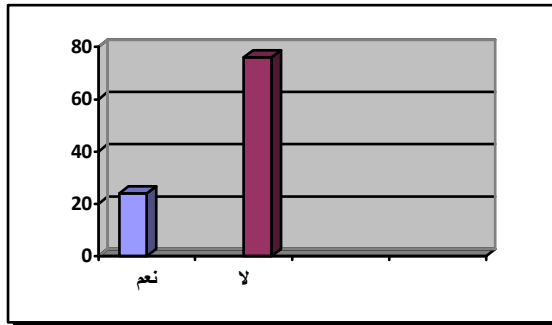
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة لا يتحصلون على هدايا وتقديرات من المؤسسة بإتقانهم للعمل وتمثل بنسبة 90% في حين تتحصل نسبة 10% فقط من أفراد العينة على هدايا و تقديرات على أعمالهم.

السؤال الثالث: هل لديك منحة خاصة خارج أجرك الشهري ؟

الجدول رقم(III-22): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(3) الشكل رقم(III-19): استجابة المبحوثين

لسؤال(3)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	12	24%
لا	38	76%
المجموع	50	100%

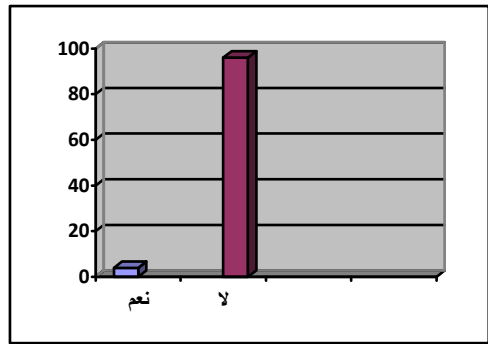
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة و التي تمثل 76% هم أفراد العينة لا يتحصلون على منحة خارج الأجر الشهري الذي يتقاضونه، في حين نسبة قليلة تمثل 24% تتحصل على تلك المنحة.

السؤال الرابع: هل تستفيد من الفوائد المحصلة سنويا بالمؤسسة ؟

الجدول رقم(III-23): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(4) الشكل رقم(III-20): استجابة المبحوثين

لسؤال(4)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	02	4%
لا	48	96%
المجموع	50	100%

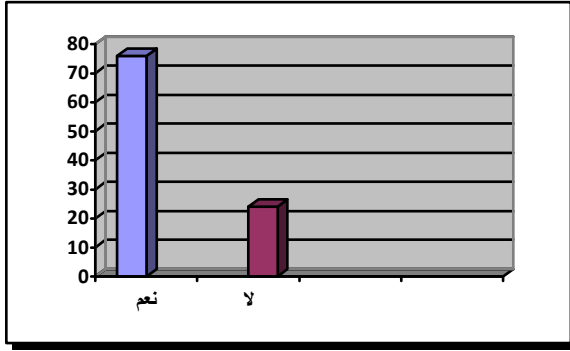
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 96% من أفراد العينة لا تستفيد من الفوائد المحصلة سنويا بالمؤسسة في حين نسبة ضئيلة جدا تمثل 4% من أفراد العينة تستفيد من الفوائد السنوية بالمؤسسة.

السؤال الخامس : هل ترى بأن الحوافز المعنوية كالعطل و الترقيات تجعلك راضي، و تبذل جهدا أكبر؟

الجدول رقم(III-24): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(5) الشكل رقم(III-21): استجابة المبحوثين

لسؤال(5)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

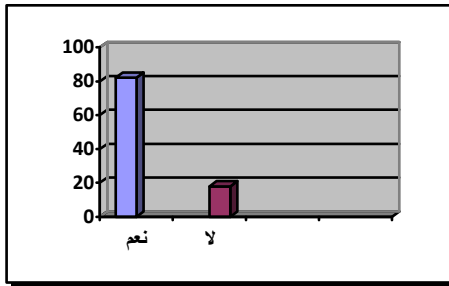
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76% من عمال المؤسسة يوافقون على أن الحوافز المعنوية كالعطل و الترقيات تجعلهم راضين و يبذلون جهد أكبر في حين نسبة 24% ترى العكس.

السؤال السادس : هل ترى بأن التحفيز شيء مهم بالنسبة لك ؟

الجدول رقم(III-25): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(6) الشكل رقم(III-22): استجابة المبحوثين

لسؤال(6)



الإجابة	العدد	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

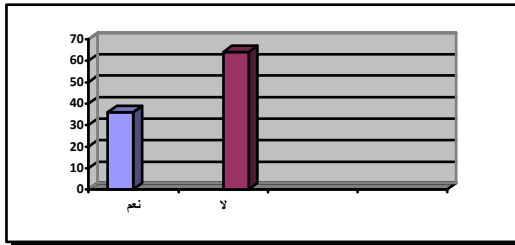
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العينة تمثل العمال الذين يرون أن التحفيز شيء مهم بالنسبة لهم و تقدر بـ 82% في حين 18% منهم يرون العكس.

السؤال السابع: هل ترضيك طريقة الحوافز في مؤسستك ؟

الجدول رقم(III-26): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(7) الشكل رقم(III-23):استجابة المبحوثين

لسؤال(7)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	18	36%
لا	32	64%
المجموع	50	100%

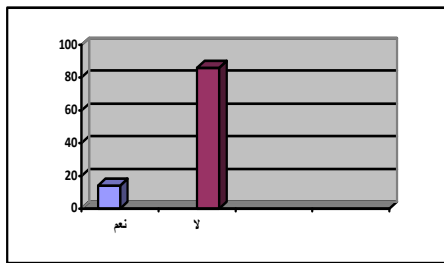
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: من الملاحظة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 64% لا ترضيهم طريقة الحوافز في المؤسسة، في حين نسبة 36% ترى العكس.

السؤال الثامن: من خلال وجودك في المؤسسة هل تحصلت فعلا على مكافأة ؟

الجدول رقم(III-27): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(8) الشكل رقم(III-24):استجابة

المبحوثين لسؤال(8)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	07	14%
لا	43	86%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

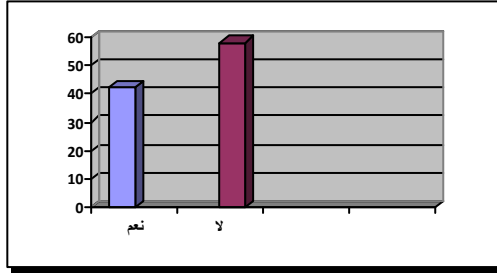
التعليق: من الملاحظة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة المدروسة والتي تقدر نسبتهم بـ 86% لم يتحصلوا على مكافأة طيلة فترة وجودهم في المؤسسة في حين نسبة 14% منهم تحصلوا على مكافأة.

المحور السادس: العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة

السؤال الأول : هناك وضوح في إستراتيجيات هذه المؤسسة بالنسبة للموظفين؟

الجدول رقم(III-28): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(1) الشكل رقم(III-25): استجابة المبحوثين

لسؤال (1)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%

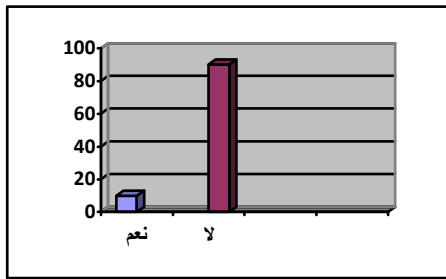
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق : نلاحظ أن نسبة 58% من أفراد العينة بالمؤسسة يرون أن المؤسسة لا تعمل على توضيح استراتيجيتها، في حين 42% ترى العكس.

السؤال الثاني: يتم إبلاغ الإستراتيجية بصراحة لكل العاملين بإدارة الموارد البشرية؟

الجدول رقم(III-29): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(2) الشكل رقم(III-26): استجابة المبحوثين

لسؤال (2)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	05	10%
لا	45	90%
المجموع	50	100%

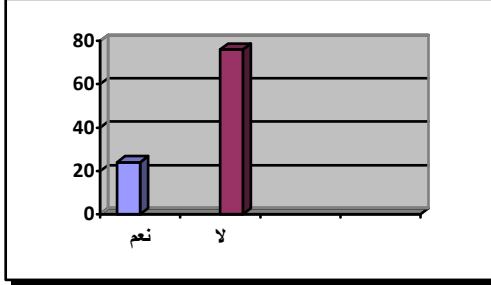
المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة والتي تقدر بـ 90% لا يتم إبلاغهم بصراحة عن الإستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة في حين تحصل نسبة 10% فقط من أفراد العينة على معلومات عن الإستراتيجية المتبعة

السؤال الثالث: هل الإستراتيجية العامة للمؤسسة تتمتع بالوضوح والشفافية في المشكلات ومعالجة التناقضات بين إدارات الشركة وموظفيها؟

الجدول رقم(III-30): استجابة المبحوثين لسؤال الإستبيان(3) الشكل رقم(III-27): استجابة المبحوثين

لسؤال(3)



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

التعليق: نلاحظ أن هناك نسبة 64% من أفراد العينة المدروسة بمؤسسة الرتاج يؤكدون أن الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة تعمل على حل المشكلات وفض النزاعات بين إدارات الشركة والموظفين بوضوح وشفافية في حين نسبة 36% من الفئة المدروسة ترى العكس .

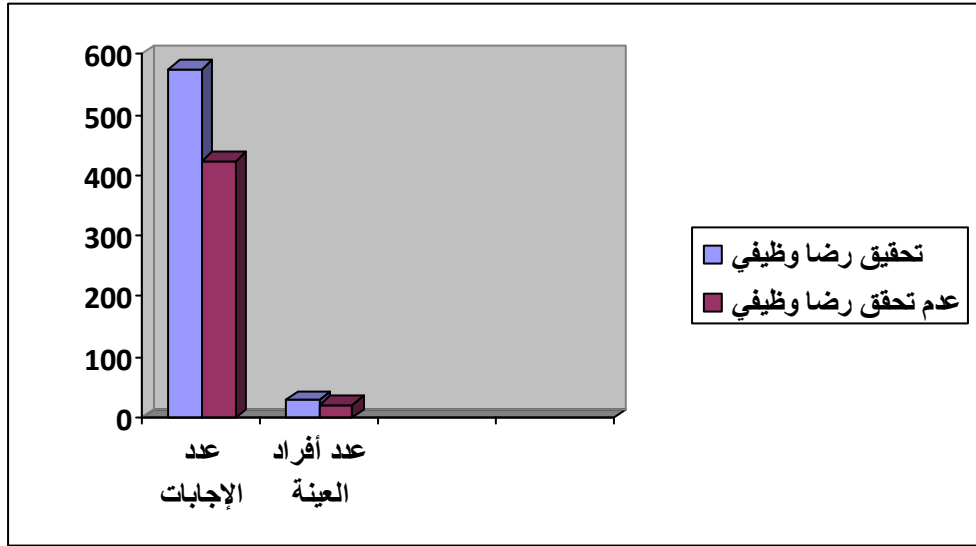
* من خلال تحليلنا لنتائج استمارة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي توصلنا من خلال التفرغ إلى 1000 إجابة إجمالية منها 576 إجابة "نعم" ، وهذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فعالة في مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" وتؤثر على الرضا الوظيفي، وهناك 424 إجابة "لا" وهذا لايعني العكس بأنها غير فعالة ولا تؤثر على الرضا الوظيفي ويظهر من خلال ما يلي:

الجدول رقم(III-31): آراء أفراد العينة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه

أراء أفراد العينة	عدد الإجابات	عدد أفراد العينة	النسبة
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي	576	29	57,6%
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في عدم تحقيق الرضا الوظيفي	424	21	42,4%
المجموع	1000	50	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(III-28): آراء أفراد العينة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه



المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

يمكننا أن نقول من خلال تحليلنا لإستمارة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي الموزعة على أفراد العينة المدروسة في مؤسسة تحويل الحديد "الرتاج" أن :
نسبة 57,6% مقتنعين بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أداة لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، وهم راضين بالظروف المادية والمعنوية التي توفرها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل عامل، ورفع أدائهم بصفة عامة، في حين 42,4% الباقية فهي غير قابلة للإستراتيجية التي تتبناها إدارة المؤسسة، ويعتبرون أنها غير فعالة باعتبار الظروف هذه حق لكل العمال وهم متساوون من كيفية توزيع الأرباح والمنح والأجور التي ترضي العمال حسب ميزانية المؤسسة إلا أن مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجيع السياسة التحفيزية "نظام تحفيز فعال"، للعمال تبقى ضعيفة.

خلاصة الفصل الثالث:

خلال فترة تربصنا في مؤسسة صناعة الحديد "الرتاج" لاحظنا بأن هذه المؤسسة تهتم كثيرا بالعنصر البشري، وسيرورة عملها الإقتصادي، وذلك لمعرفة رغباته ودوافعه، هدفها بذلك تلبية كل حاجاته المادية و المعنوية معا، وذلك لضمان سيرورة أداء العمال، مع تشجيعهم على الرفع من الأداء وهذا يؤكد لنا مدى إهتمام المؤسسة برضا العمال لديها من خلال دراسة احتياجاتهم لأنها متيقنة بأن العنصر البشري يعتبر ثروة في عصر العولمة .

ومن خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن هناك نسبة 57.6% والتي تمثل نسبة الأفراد العينة المقتنعين بوجود وفعالية الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتسيير مواردها البشرية، فهم يمثلون الأغلبية العظمى من مجموع أفراد عينة مؤسسة الرتاج المدروسة. ومن خلال تحليلنا لنتائج الإستثمار وحسب مواصفات العينة تبين لنا أن الرضا الوظيفي له علاقة وطيدة مع الإستراتيجية المطبقة داخل المؤسسة مما يوحي لنا أن أداء الفرد مرهون بالضرورة مع تحقق الرضا لديه في هذه المؤسسة مهما كان نوع الصراع فيها.

استنتجنا في الأخير إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي فعلا أداة لتحقيق الرضا الوظيفي في المنظمات و تؤدي كذلك إلى تحقيق الأداء الفعال حسب مستويات مختلفة ومتفاوتة من درجة الرضا لدى الأفراد في مؤسسة صناعة الحديد "الرتاج".

الخاتمة العامة

على أساس ما قمنا به من بحث، يمكن القول أن وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها يرتكز بدرجة كبيرة على العنصر البشري الذي ينبغي أن تولي المؤسسة له اهتمام كبير، وبذلك يكون هذا العنصر هو الفاصل بين نجاح المؤسسة وفشلها وخاصة أن الجزء أو العامل الرئيسي الذي يدخل ضمن موارد المؤسسة، المكونة من موارد طبيعية، مادية، مالية و بشرية، فالنسبة للمؤسسة لا يمكن الوصول إلى مختلف البرامج المرسومة والمقدمة،

و الأهداف المنتظرة من تحقيق النجاح و الأرباح و بالتالي النمو و الاستمرارية، دون انطلاقة تتضمن استغلال و تخطيط أمثل لمواردها بما فيها قوتها البشرية التي تسهر على تنفيذ و انجاز المهام و الأعمال المختلفة، و كذلك الحال بالنسبة للعامل فلا يمكن بلوغ أهدافه المرجوة، إلا من خلال انتمائه للمؤسسة التي توفر له العمل و ما يترتب عليه من حقوق، و بناء على ذلك و من اجل تحقيق تعايش بين الهدفين المتناقضين: هدف العامل، و هدف المؤسسة لابد من التنسيق و التقريب بين أهداف الطرفين.

انصب اهتمامنا من خلال دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع على إيجاد العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي في المؤسسة الخاصة، و من الهدف انطلقنا في دراسة هذه العلاقة في الجانب النظري، و ذلك بدراسة أبعادها و ذكر بعض العناصر التي تخص كل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراعات داخل المنظمة، و تم التطرق إلى النظريات الرئيسية للرضا الوظيفي لبعض المفكرين ، و من هذا المنطلق تبين لنا بأن هناك علاقة مباشرة بين الموارد البشرية و الرضا الوظيفي، و من خلال تحليلنا للنتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان، اتضح لنا أن الفرضية القائلة بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي فرضية صحيحة ، كما تبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جسور للوصول إلى أداء فعال حتى وإن كان في ظل الصراع ، فهذا الأخير يؤثر عليها في كلا الاتجاهين لذا فهي فرضية صحيحة يعود تفسيرها على أساس أن هذه العلاقة تحققت في مؤسسة إنتاج الحديد "الرتاج"، و تحصلنا على هذه النتيجة يعود حتما إلى أسباب هي :

- مصداقية المعلومات بحيث أن أفراد العينة عند إستجوابهم كانت معلوماتهم صادقة وهذا يعود إلى حرية التعبير.
- إهتمام أفراد العينة باستمارة الأسئلة و بجدية الموضوع المدروس في مذكرتنا نظرا للوعي الذي يتمتعون به.

لاحظنا أن العلاقة مؤكدة والفرضيات صحيحة لذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة هي جسر للوصول إلى رضا وظيفي يدركه المورد البشري من كل الجوانب يخدم مصلحة المؤسسة والفرد معا. وإختبار في الإستراتيجية الملائمة والقادرة على تلبية حاجات الفرد على حسب طاقة المؤسسة سبيل إلى وضع خط السلوك في الموقف والاتجاه المناسبين كما تريدهما الإدارة الحافزة في المؤسسات الوطنية، كما أن للتوقيت الذي يمنح ويحس فيه المورد البشري بالرضا الوظيفي أهميته كبرى على جني الثمار المتوقعة، إذ لا بد أن تأتي إستراتيجية المؤسسة بالشكل المناسب، وفي الوقت المناسب، ومن الشخص المناسب وللشخص المناسب، لذا على الإدارة الاهتمام بالاستراتيجية التي تضعها بكافة أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالرضا الوظيفي، بحيث تركز على الحوافز الايجابية، و دون التخلص نهائيا من الحوافز السلبية مثلا، والاهتمام أكثر بالأفراد ، ويجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر، على المؤسسة الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه، والمساعدة على بلورة شخصيته، وإبراز قدراته والحفاظ عليها، وتحفيزه للعمل والإنتاج بحيث الزيادة في الاهتمام بالفرد يعود بالربح على المؤسسة. فنجدد عوننا مساعدا على مواجهة التحديات والمنافسة الحادة، فإن وقفت المؤسسة مع العامل في الرخاء يقف معها أثناء الشدة.

من خلال النتائج السابقة يمكننا الوصول إلى الاقتراحات التالية:

1/ بالنسبة للإتصال:

- تطوير نظام الإتصال الرسمي داخل المؤسسة لأجل ضمان وصول المعلومات سليمة دون تشويه.
- رفع السرية عن المعلومات التي تخدم المؤسسة و توعية العمال بضرورة التفاعل مع الإتصال البناء.
- منح العمال تكويننا خاصا في طرق الإتصال و كيفية التعامل مع المعلومات المشوشة و الإشاعات .

2/ بالنسبة للرقابة:

- ضرورة إعادة النظر في النظام الرقابي الحالي و تجديده بما يتماشى مع تطلعات العمال و آرائهم.
- زيادة منح الثقة في العمال من خلال الإهتمام بالرقابة الذاتية و توعية العمال بذلك.

3/ بالنسبة لمعالجة وإدارة الصراع:

- إجراء اتصالات كثيفة مع العمال من أجل معرفة انشغالاتهم و مناقشتها بطرق ودية.
- الاعتماد على قادة محنكين أو على وساطة قوية للحل الصراع ، مع توعية كل العمال بضرورة احترام القانون الداخلي للمؤسسة و الالتزام به.

4/ في مجال الرضا الوظيفي:

- الاهتمام برضا العمال و محاولة فهم حاجاتهم و التنبؤ بها من أجل تليبيتها من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تتم بهذا الشأن من طرف أخصائيين.

-الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين وإعطائهم دعم مالي للتسيير شؤونهم الإجتماعية الطارئة مثل الوفاة لأحد الأقارب أو ميلاد ولد أو غيرها.

-توفير وسائل الوقاية وتجديد ألبسة العمل: المآزر، القفازات، أقنعة ونظارات التلحيم، الأحذية وغيرها.

-منح أوسمة شرفية للعاملين الأوفياء و المجتهدين في مختلف المجالات ، و تشجيعهم على بذل المزيد.

-توفير الإسعافات الأولية خاصة في الورش.

-إعادة النظر في مدى صحة الوجبات الغذائية المقدمة ووضع برنامج خاص بها على هذا الأساس.

أملنا أن نكون قد وفقنا في إلقاء الضوء على هذا المجال الحساس، ولفت الانتباه إليه في وقت عكف فيه

المسؤولون الإداريون عن العمل لرفع فعالية تنظيم المؤسسات و الرفع من معنويات العامل البشري و تحقيق

رضاه الوظيفي و في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوثا مستقبلية وهي:

*علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بضغط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛

* أثر الأساليب القيادية للموارد البشرية على الإدارة الإستراتيجية لخلق مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة؛

* دور حلقات الجودة في تدعيم الإدارة الإستراتيجية لتنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

المراجع














المراجع

1. الكتب :

1. بالعربية :

- 📖 كتاب: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للتوزيع والنشر، 2004.
- 📖 كتاب: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 📖 كتاب: محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش، "التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 📖 كتاب: نبيل محمد مرسي، "إستراتيجيات الإدارة العليا، إعداد، تنفيذ، مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 📖 كتاب: محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 📖 كتاب: راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي"، بدون ناشر، 2000.
- 📖 كتاب: علي عبد الوهاب، "إدارة الأفراد منهج تحليلي"، القاهرة المكتبة عين الشمس، 1974.
- 📖 كتاب: عمر وصفي علقلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 📖 كتاب: سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
- 📖 كتاب: جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21"، دار الجامعية، مصر، 2006.
- 📖 كتاب: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 📖 كتاب: زكريا المطلك الجدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة" دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع " 2005
- 📖 كتاب: إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية" المكتب العربي الحديث، مصر، 1990.
- 📖 كتاب: مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

- 📖 كتاب : مايكل آر مترونج، ترجمة إيناسالوكيل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008
- 📖 كتاب : بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2001.
- 📖 كتاب : خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 📖 كتاب : كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004
- 📖 كتاب : حسين عبد الحميد رشوان، " علم الاجتماع التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000
- 📖 كتاب : محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي"، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1993.
- 📖 كتاب : أحمد حامد بدر، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، 1988.
- 📖 كتاب : العديلي محمد ناصر، " إدارة السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مرا مر للطباعة، الرياض، 1993
- 📖 كتاب : محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004
- 📖 كتاب : سهيل إدريس، " المنهل: قاموس فرنسي عربي"، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2006
- 📖 كتاب : طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007
- 📖 كتاب : صديقي محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، " السلوك التنظيمي"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003،
- 📖 كتاب: حسين عبد الحميد احمد رشوان، "علم الاجتماع التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.

-  P. Charprntier : "**Organisation et gestion de l'entreprise** " ,édition : Natham.
-  Gerry Johnson ,Heran Scholes. "**Stratégique** " ,public-union,paris,2000.
-  Philippe Lorimo, Jeune Tarondeau, "**De la stratégie aux processus stratégique** " ,Revue française de gestion,N° 117,1998.
-  Michel Weill," **Le management (la pensée, les concepts, les faits)**" ,paris,2001.
-  A.Martinet , "**Startégie** ",Vuibert, Paris ,1983
-  R.A Thietrat : "**La stratégie d'entreprise** " 2 édition MCGRA whill 1991
-  C.Kennedy : "**Les idées essentielles des auteurs les plus cites** " ,édition Maxina, paris, 2002.
-  George. T.Milkovich, Jhon w.Boundreau,(hrm),Irwin ?7 ed, inc .illinois, 1994.
-  Bélanger 1. At AL," **Gestion Stratégique Et Opération des Ressources Humaines**", chicotin Gaétan Morin,Paris, 1999.
-  Armand Dayon," **Manuel De Gestion**" Ellipses , Auf , Paris,1998.
-  Sekiou et autres, "**Gestion des ressources humaines**", De Boeck, ed2, paris,2001.
-  Larousse, vuef 2003, pairs.
-  Nancy L.Adler, "**Comportement organisation**", traduction de Jaque Constantin, éditio Goulet, T.N.C, Québec, 1994.

III. المذكرات :

✿ ظاهر سواكري، " الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، " رسالة ماجستير، كلية علم

الاجتماع ، جامعة الجزائر، 2002/2001 .

✿ خليلي احمد، " دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات

الاقتصادية "، رسالة ماجستير كلية علوم التسيير والعلوم التجارية والاقتصادية، جامعة المسيلة،

الجزائر، 2006/2005.

✿ شهرزاد لبصير، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة"، رسالة

ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002/2001.

✿ نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام أداء تقييم العامل في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة

لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

IV. المجالات :

✿ جار الله الخشالي، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية

الإدارة و حدة و إيجابية الصراع "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع ، العدد

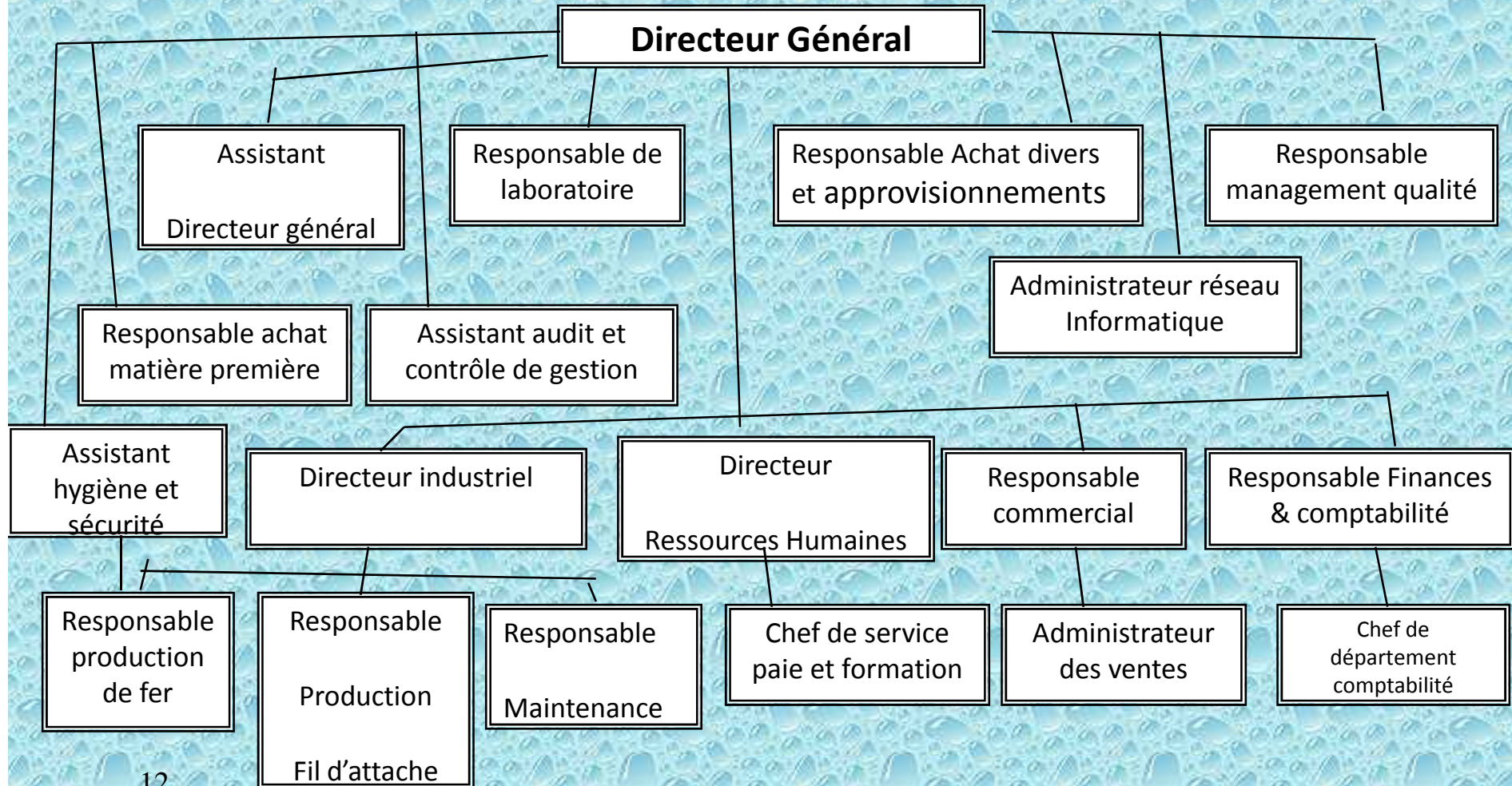
الأول، 2004.

✿ زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه، "التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية"، مجلة

جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرتاج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير استراتيجي دولي

الإستمارة

في اطار البحث الميداني حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل الصراع التنظيمي نرجو من سيادتكم إفادتنا بمعلوماتك الفنية بكل صدق و موضوعية حول هذا الموضوع من خلال تجربتك الميدانية، قصد استغلالها استغلالا علميا في بحثنا هذا، وهذا بوضع علامة (X) أمام الاختيار و الأسئلة المطروحة و تأكد أن كل ما تفيدنا به من معلومات سوف تكون محل سرية تامة و لكم منا جزيل الشكر و الاحترام.

ⓐ- البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

التخصص المهني : إطارات مهارات منفيين

السن : >25 30-35 35-40 40-45 45-50 50-60

الاقدمية : (1-5) (6-10) (11-15) (15-20) (21-25) (26-30) <30

ⓑ- أسئلة المنصب المهني :

(1) هل المؤسسة قامت بوضعك في الشغل المناسب لقدراتك و مؤهلاتك نعم لا

(2) هل اعتراف المؤسسة بكفاءاتك و قدراتك يجعلك راض عن عملك؟ نعم لا

Ⓒ- أسئلة حول المسار الوظيفي :

(1) هل الترقية لمنصب أعلى تعمل على تحفيزك للعمل أكثر؟ نعم لا

(2) هل تقدم لك المؤسسة فرص الترقية و التكوين أو التدريب؟ نعم لا

(3) هل التدريب و التكوين يساعدانك لاكتساب قدرات جديدة؟ نعم لا

Ⓓ- أسئلة حول الأجور :

(1) هل الأجور المرتفعة تحفزك على بذل جهد أكبر؟ نعم لا

- (2) هل تترك وظيفتك الحالية إن كانت هناك فرصة الذهاب إلى مؤسسة أخرى توفر أجور أعلى بكثير؟
- (3) هل ترضى بالأجر الذي يقدم لك في هذه المؤسسة الآن؟

٥- أسئلة علاقة العمال بالمشرف عليهم:

- (1) هل يعاملك المشرف أو الرئيس معاملة حسنة؟
- (2) في حالة مرضك هل يمدك مرؤوسوك بيد العون؟

٦- أسئلة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها:

- (1) هل ترى بأن مؤسسة مقصرة معك في الدعم المادي؟
- (2) هل تتلقى هدايا و تقديرات من مؤسستك بإتقانك لعملك؟
- (3) هل لديك منحة خاصة خارج أجرك الشهري؟
- (4) هل تستفيد من الفوائد المحصلة سنويا بالمؤسسة؟
- (5) هل ترى بأن الحوافز المعنوية كالعطل و الترقية تجعلك راضي و تبذل جهدا اكبر؟

- (6) هل ترى بان التحفيز شيء مهم بالنسبة لك؟
- (7) هل ترضيك طريقة نظام الحوافز في مؤسستك؟
- (8) من خلال وجودك في المؤسسة هل تحصلت فعلا على مكافأة؟

٧- العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للشركة:

- (1) هنالك وضوح في إستراتيجيات هذه الشركة بالنسبة للموظفين؟
- (2) يتم إبلاغ الاستراتيجية بصراحة لكل العاملين بإدارة الموارد البشرية؟
- (3) هل الاستراتيجية العامة للشركة تتمتع بالوضوح والشفافية في المشكلات ومعالجة التناقضات بين إدارات الشركة و موظفيها؟

وشكرا

الملخص

بالرغم من توفر البحوث في الدول المتقدمة التي تناولت دراسة إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء إلا أن الدول النامية لم تحظ بقدر كافٍ من الدراسات لتوضيح وإدراك الأثر الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل الصراع، وتتمثل مشكلة الدراسة في امتناع بعض المنظمات أو تحفظها في استخدام إستراتيجية الموارد البشرية.

وتنبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق لأحد الموضوعات التنظيمية المهمة في الفكر الإداري الحديث، كما تجسد أهمية الدراسة في أن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تعاون العاملين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لتحويل الحديد "الرتاج" وأثرها على الأداء من خلال معرفة درجة التكامل الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وكيف يؤثر هذا التكامل على الأداء في ظل الصراع، وما هي أهم المعوقات المؤثرة على هذا التكامل، كما تهدف إلى التعرف على تأثير كل من تخطيط القوى العاملة، والبناء التنظيمي، وبيئة العمل، والخصائص الشخصية للمديرين والعاملين على تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية، بالإضافة لمعرفة وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تكامل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للشركة الجزائرية لتحويل الحديد "الرتاج".

Abstract

At present developed countries are using a human resource strategy as an important issue for managing firms. However developing countries do not use this strategy. Therefore there are not enough researches about this strategy in this area. Thus, the problem here is that organizations avoid using human resource strategy. So this study investigates how the use of that strategy will lead workers to focus on firm's goals. This study aims to discover the impact of ARITADJ Company's human resource strategy on its performance, through integration of this strategy with the firm's general strategy. This study tests the impact of human resource planning, managers' characters, environment, and organization structure on implementing human resource strategy in SARL EL ARITADJ.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي .