



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات  
التكنولوجية في بيئة المنظمة  
دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة- ميله- فرجيوه

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

ذ.أمال علي

إعداد الطلبة:

- حافي راسو حسينة

موسى

- بوالشطب سعيدة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ- عقون شراف
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ذ.علي موسى امال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ- عبيدي سناء

السنة الجامعية 2018/2019



# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من اصطنع إليكم معروفًا فجازوه، فإن مجزته عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا

أنكم قد شكرتم فإن شكرتم فإن الشاكر يحبب الشاكرين".

صدق رسول الله

أول كلمة شكر هي للحق وحده رب العزة تجلى في علاه

كما أتقدم بأرقى وأسمى عبارات الشكر والتقدير ومحظية الإمتنان إلى أستاذتي المحترمة التي لم يبخل علينا بنصائحها وأرائها  
،إرشاداتها

القيمة، والتي منحتنا جل وقتها وجهدها طول فترة إشرافه على هذه الرسالة إليكي أحسن الكلام، وجزاك الله منا خير الجزاء  
أستاذتي الفاضلة:

"أمال علي موسى"

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال سوناريك على حسن إستقبالهم وتعاونهم.

والى كل من ساهم في تقديم العون الإرشادات ولم يبخل علينا سواء من قريب أو بعيد

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعقلي هذا

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، ربانة حياتي وبهجتها التي تمررتني بعطفها وحنانها، أنارت لي  
درب حياتي وسلواتها ودعواتها وكان لي عوناً، وسر نجاحي وتوفيقي بعد الله أمي الغالية "زهية" حفظها الله.  
وأطال لي في عمرها.

إلى من عمل بكث في سبيل تعليمي وتربيتي وعلمني مني الصبر والكفاح، وإلى من كان سندي في هذه الحياة،  
وإلى رمز الوفاء والعطاء أبي العزيز "محمد"، أدامه الله تاج فوق رؤوسنا.

إلى اللذان امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهما طفولتي واللذان أكن لهما أنبل الأحاسيس والمشاعر  
أخي "أدم" وأخي "صلاح الدين"

إلى رفيق دربي وسر سعادتي، وسندي في هذه الحياة إلى زوجي المستقبلي خطيبي "رضوان حافي راسو".  
فل يسير الله أمورنا على خير إنشاء الله.

إلى كل عائلة "حافي راسو" من صغيرها إلى كبيرها وإلى عائلة "سابعي" من صغيرها إلى كبيرها

إلى رفقائي دربي اللواتي عشت معهن أجمل لحظات حياتي "بشينة" "خولة" "وفاء" "سعاد" "أمال" "مريم" "بسمة"  
"سعيدة"

إلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المحترمين .

إلى كافة طلاب دفعة "إدارة أعمال"

# حسينة

## إهداء

أهدي ثمرة السنين الطوال وتعجب الأيام والليالي إلى التي علمتني أبجديات الحروف و أن غاية الحياة ليست  
المعرفة بل العمل إلى التي علمتني إنني خلق للنجاح لا للفشل، إلى التي جعلت الجنة تحب قدامها إلى من كان  
دعائها سراجا إلى امي الحبيبة.... "وريدة" فل يطل الله عمرك.  
إلى الذي كان عرق جبينه حبر هذا القلم إلى القلب الكبير الذي شملني بحضنه إلى الذي تشاركه معه الأسى  
بكل فخر، والذي قاسى وتكبد مر وقسوة الحياة ، مصينا لي الظروف المناسبة لأمسك القلم، وفاسحا لي طريق  
النجاح وتحقيق الحلم، إلى أروع وأحلى مرربي فاضل إلى العزيز لغالي... "صالح"  
إلى من وقفوا معي جنباً إلى جنب إلى أحب الأشخاص على قلبي وأقربهم إلى روحي إخوتي "محمد" و"رشيد"  
"الياس" نوال "إيمان فتح الله لكم أبواب جنته

إلى كل العائلة بوالشطب كبيرها وصغيرها .. وإلى كل من تذكره قلبي ولم يكتبه قلبي  
إلى كل العائلة بلهدري كبيرها وصغيرها .. وبالأخص كتكوتهم إسراء وأيوب وإلى كل من  
تذكره قلبي ولم يكتبه قلبي

إلى الذي أحبه دون احتفاء إلى سندي ورفيق دربي في الحياة إن شاء الله كل الاحترام والتقدير إلى زوجي  
عبد السلام (سليم) فل يجعلك الله قرة عيني.

إليكم يا من أحبكم قلبي ، ورتاحكم لكم نفسي يا من عشت معهم أجمل لحظات حياتي إليكم يا رفقاء دربي  
منى - لمياء - إيمان - رندة - أمال - حسنة - سعاد - ريم - هدى - مليمة - نزيمة - مونية - زهرة أطل الله  
عمر صداقتنا.

سعيدة

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة وذلك من خلال دراسة تطبيقية لعينة من عمال مؤسسة سوناريك وحدة-ملية- حيث تناولت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي، وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: هل تمكن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال، مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيوة- من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

للإحاطة بجميع جوانب الموضوع أدرجنا الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟
- هل تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟
- هل تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

وكانت الفرضيات الموجهة لدراسة كالتالي:

-الفرضية الرئيسية : تمكن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على عمال مؤسسة سوناريك وحدة ميلة،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

- الفرضيات الفرعية:

-تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

-تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

-تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ونم تطبيقها على عينة قدرها 125 عاملا. كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل الوصول الى النتائج المرغوب فيها وكانت كالتالي:

- تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى متوسط.

- تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى متوسط.

- تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها بمستوى مترفع.

لنتوصل في الأخير إلى قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على عمال مؤسسة سوناريك وحدة ميلة، تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

### Abstract :

The present aims to deeply understand the strategies of Human Development and the role it makes with the technology alterations in the area, all this came with an applied study of a sample from sonarik Establishment of Mila whereas it has studied in both ways, theoretical and application, here we got the main question :can this human development strategies that we applied on Sonarik establishment of Ferdjioua help us to fight technological changes in area?

In order to limit every corner of this subject we insert this question:

- Can the strategies of training help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area?
- Can the strategies of information help sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area?
- Can the strategies of work groups help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area?

-and Hypotheses of the study was like:

- The main hypotheses of human development applied on Sonarik establishment workers leads to face technological changes in their area.
- Branches:
  - the strategies of training cane help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area.
  - the strategies of information can help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area.
  - strategies of work groups can help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area.

The researches included descriptive analytical methods and it applied on a piece with 125 worker and we got the results after a deep statistics:

- The strategies training cane help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area in a medium level.
- the strategies of information can help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area in a medium level.
- strategies of work groups can help Sonarik establishment of Mila to face technological changes in their area in a high level.

In conclusion we accepted the main hypotheses saying the strategies of human development applied on Sonarik technological changes in area.

# الفهارس



## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	بسملة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
V- VI	ملخص
VII-VII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
ب-ح	مقدمة
<b>الفصل الاول: بيئة المنظمة</b>	
10	تمهيد الفصل
11	أولاً: البيئة
11	1- مفهوم البيئة
11	2- أهمية اهتمام الإدارة بالتحكم بالبيئة المحيطة
12	2- خصائص بيئة المنظمة
13	4- البيئة الداخلية للمنظمة
13	4-1- مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة
14-13	4-2- عناصر البيئة الداخلية
15	5- البيئة الخارجية للمنظمة
15	5-1- مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة
16-15	5-2- مكونات البيئة الخارجية للمنظمة
17-16	6- تحليل الأبعاد البيئية
18-17	7- حلقات الربط بين المنظمة وبيئتها
19-18	8- إستراتيجية التعامل مع البيئة
19	9- علاقة المنظمة بالبيئة
20	ثانياً: التكنولوجيا

## فهرس المحتويات

20	1- مفهوم التكنولوجيا
21-20	2- الأهمية والدور الاستراتيجي لتكنولوجيا في المنظمة
22	3- التكنولوجيا وهيكل المنظمة
23-22	4- طرق تعامل المنظمة مع التكنولوجيا
23	5- مفهوم اليقظة التكنولوجية
24-23	6- أهمية اليقظة التكنولوجية
24	7- طرق مزاولة اليقظة التكنولوجية
25-24	8- مراحل اليقظة التكنولوجية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>	
28	تمهيد الفصل
33-29	أولاً: إدارة الموارد البشرية
30-29	1- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
31	2- مفهوم إدارة الموارد البشرية
31	3- أهداف إدارة الموارد البشرية
33-32	4- وظائف إدارة الموارد البشرية
40-34	ثانياً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	1- التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	3- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
38-35	4- خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
39-38	5- ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
40-39	6- مقومات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
54-40	ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المارد البشرية
40	1- إستراتيجية الاستقطاب
40	1-1- مفهوم الاستقطاب
42-41	1-2- مبادئ الاستقطاب
42	1-3- الاختيار
43-42	1-4- خطوات عملية الاختيار

## فهرس المحتويات

44-43	1-5- التعيين
44	2- إستراتيجية التدريب
44	2-1- مفهوم التدريب
45	2-2- تحديد الاحتياجات التدريبية
46	2-3- أساليب التدريب
46	3- إستراتيجية التحفيز
47-46	3-1- مفهوم الحوافز
48-47	3-2- أنواع التحفيز
49-48	3-3- أغراض الحوافز
49	4- إستراتيجية التكوين
49	4-1- مفهوم التكوين
50-49	4-2- أنواع التكوين
52-50	4-3- مراحل التكوين
52	5- إستراتيجية فرق العمل
52	5-1- مفهوم فرق العمل
53-52	5-2- أنواع فرق العمل
54-53	5-3- منهجية بناء فرق العمل
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
57	تمهيد الفصل
62-58	أولاً: تقديم مؤسسة سوناريك
58	1- لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم
58	1-1- تاريخ إنشاء مؤسسة سوناريك
60-59	1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة أم
61	1-3- المهام الأساسية للمؤسسة الأم
61	2- التعريف بوحدة سوناريك فرجية
62-61	2-1- لمحة عن وحدة سوناريك فرجية
62	2-2- الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية
62	2-3- مصالح سوناريك وحدة فرجية

## فهرس المحتويات

67-63	ثانيا: منهجية الدراسة
63	1- مجتمع الدراسة
63	2- عينة الدراسة
63	3- مجالات الدراسة
64	4- منهج الدراسة
65-64	5- أدوات الدراسة
66-65	6- المعالجة الإحصائية المستخدمة
67-66	7- ثبات أداة الدراسة
	ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات
72-67	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
68-67	1-1- توزيع مفردات العينة حسب الجنس
69-68	1-2- توزيع مفردات العينة حسب السن
70	1-3- توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي
71	1-4- توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية
72	1-5- توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة
79-73	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية التدريب
74-73	1-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر التحكم في التكنولوجيا
76-75	2-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية
78-77	2-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر تجديد المهارات المتقدمة
79	2-4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التدريب
84-80	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية التكوين
81-80	3-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر مواكبة التطورات
84-82	3-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر التحكم في التكنولوجيا
84	3-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التكوين
89-85	4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية فرق العمل
86-85	4-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر التحكم في التكنولوجيا
89-87	4-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة مؤشر التطور الجماعي في المجال

## فهرس المحتويات

	التكنولوجي
90	4-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية فرق العمل
93-91	4-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بمحاور التدريب والتكوين وفرق العمل
93	5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
93	5-1 نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
95-94	5-2 النتائج الخاصة بمحور التدريب
96-95	5-3 النتائج الخاصة بمحور التكوين
97-96	5-4 النتائج الخاصة بمحور فرق العمل
97	6- مناقشة فرضيات الدراسة
97	6-1 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى
98-97	6-2 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
98	6-3 مناقشة الفرضية الثالثة
98	6-4 مناقشة الفرضية الرئيسية
99	7- التوصيات
99	8-أفاق الدراسة
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
107-104	قائمة المراجع
144-109	الملاحق

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	01
63	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	02
65	مقياس الإجابات على الفقرات	03
66	أطوال فترات المقياس	04
67	معاملات الثبات ألفا (كرونباخ) حسب المحاور	05
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	10
73	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا	11
75	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية	12
77	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر تجديد المهارات المتقدمة	13
79	نتائج تحليل إستراتيجية التدريب ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	14
80	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات	15
82	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا	16
84	نتائج تحليل استراتيجيه التكوين ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	17
85	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا	18
87	استجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي	19
90	نتائج تحليل استراتيجية فرق العمل ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	20
91	نتائج تحليل محاور التدريب التكوين فرق العمل	21

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	أنموذج الدراسة	01
13	خصائص بيئة المنظمة	02
25	مراحل اليقظة التكنولوجية	03
33	وظائف إدارة الموارد البشرية	04
36	خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية	05
44	نموذج توجيه موظف جديد	06
48	الحوافز والأداء	07
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناريك ألام	08
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	13

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114- 109	استمارة الدراسة	01
115	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	02
141- 116	مخرجات spss	03
142	الهيكل التنظيمي لموحدة سوناريك ميله	04
143	فواتير التكوين لشهري أوت - سبتمبر	04
144	ميزانية التكوين لسنتي 2017-2018	06



# مقدمة

### مقدمة:

تجد المنظمات المعاصرة نفسها تواجه تحديات كبرى في تسيير أنشطتها وأعمالها المختلفة، وهذا راجع إلى التطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، التي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد شملت جميع المجالات، الاقتصادية والاجتماعية وخاصة التكنولوجية منها التي تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، فوجب عليها التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة حتى تستطيع تحقيق الاستمرارية والبقاء، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للمنظمة ككل ولمواردها البشرية بالخصوص مقبولا أو كافيا لتحقيق النجاح والتطور في ظل سرعة التغيرات التكنولوجية وكثرة التحديات التي تواجه المنظمة، بل أصبح إلزاما عليها أن تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي من بين الوسائل المتاحة أمامها رسم إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، التي تتيح لها مواكبة ومواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

وقد تناولت دراستنا الحالية " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة" في مواجهة هذا الموضوع في ثلاث فصول منا فصلين نظريين وفصل تطبيقي يكون ذلك على النحو التالي:

فيما يخص **الفصل الأول** تم تخصيصه للأسس النظرية للبيئة وتناول فيه كل من مفهوم البيئة، وخصائصها وكذا مكوناتها، وحلقات الربط بينها وبين المنظمة، وإستراتيجيات التعامل معها.

أما **الفصل الثاني** فقد جاء تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتناولنا فيه كل من مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها، والتحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مفهومها، وكذا تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخطوات بنائها، وممارساتها، ومقومات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

و في الأخير فإن **الفصل الثالث** قد تم اختياره ليكون الجزء التطبيقي والذي شمل الدراسة الميدانية، مجالاتها، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها، وإدخال المعطيات الإحصائية في البرنامج الإحصائي والإجابة عن فرضيات الدراسة.

توصلنا إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال تمكن مؤسسة سوناريك وحدة ميلة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

### 1. إشكالية الدراسة

تنشط المنظمة في بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها ، فالمنظمة ليست في حالة سكون وإنما هي قابلة للتغيير حسب الظروف والمتطلبات البيئية المحيطة لتحقيق هدف الاستمرارية ، التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الاقتصادية ، التكنولوجية ، الاجتماعية ، الثقافية وغيرها ، المؤثرة فيها ، وتضع خططا للتغيير والمواجهة ومن بين ما تواجهه المنظمة التغيرات التكنولوجية التي يشهدها الوقت الحالي والتي تلعب دورا حاسما وفعالا في استمرار أنشطة المنظمة .

ترتكز أنشطة المنظمة بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة فهي تدخل في جميع تلك الأنشطة من إنتاج، توزيع، تسويق الخ...، حيث أنها-التكنولوجيا الحديثة- تسمح للمنظمة بأداء مهامها ووظائفها المختلفة، كما تزيد من مستوى الإنتاج، فالتطوير التكنولوجي يلعب دورا هاما في رفع إنتاجية المنظمة من حيث انه يعمل على التقليل من التكاليف، الوقت، الجهد المبذولين في العملية الإنتاجية كما انه يساعد على الدقة، السرعة، والجودة في الإنتاج الشيء الذي يرفع قدرة المنظمة على المنافسة.

يستلزم التطوير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للموارد البشرية وتجهيزها لاستقبال هذا التطوير إضافة إلى تكيف الموارد البشرية مع الخصائص التكنولوجية الجديدة وهي تتطلب مهارات وقدرات متخصصة ، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية أمام تحدي تزويد المنظمة بموارد بشرية على درجة عالية من المعرفة بالمتغيرات التكنولوجية و قدرة كبيرة للتحكم فيها واستخدامها .

إن التغيرات التكنولوجية تؤثر بشكل بالغ على المهارات البشرية المطلوبة وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة يقع على عاتقها توفير الموارد البشرية التي تتوفر فيها النوعية المطلوبة من الخبرة والمهارة في التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، كما تتميز بالقدرة على الاستيعاب والعمل بكفاءة في ظل التغيير المتواصل للبيئة التكنولوجية للمنظمة، فلا شك أن عولمة الأسواق والانفتاح الكبير وتطور أوجه التواصل الإلكتروني والاجتماعي والاستخدام الواسع لشركات الانترنت يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية تمكنها من مواكبة التغيرات التكنولوجية، من جهة وإعداد الأفراد والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا والتعامل معها من جهة أخرى، أمام هذا الواقع وهذا التحدي لابد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحليل واقعها الجديد ووضع أهداف تتوافق مع هذا الأخير ثم صياغة إستراتيجية تمكنها من مواجهة التغيرات التكنولوجية .

تعد مؤسسة سوناريك من المؤسسات الإنتاجية التي تساهم في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها ،وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعا إلى بلوغها ،ولتحقيق كل ما تصبو إليه يجب عليها وضع إستراتيجيات لتدر مواردها البشرية التي تعد الركيزة الأساسية لإنجاز نشاطاتها ومهامه .  
من كل ما سبق تتلخص إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

هل تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال، مؤسسة سوناريك-وحدة ميله - من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟

من خلال التساؤل الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

1 هل تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميله، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟

2-هل تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميله، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟.

3- هل تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميله، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟.

### 2. فرضيات الدراسة :

#### 1.2. الفرضية الرئيسية:

تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التدريب ،التكوين،فرق العمل) المطبقة على عمال مؤسسة سوناريك وحدة ميله، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

#### 1.2.الفرضيات الجزئية :

- تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميله ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

- تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميله من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها

- تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميله من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

### 3. أهمية الموضوع

- يعتبر موضوع الاستراتيجيات الإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالمؤثرات البيئية من الموضوعات الحديثة ،وزادت أهمية هذا النوع من الدراسات بفعل التغيرات تكنولوجية وتطورها السريع .

- أهمية الموضوع في حد ذاته ،إذ يتناول التغيرات التكنولوجية ومحاولة تحديد الركائز الأساسية المتمثلة في إستراتيجية التدريب وتكوين وفرق العمل التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات.

- إضافة علمية لهذا الموضوع بسب قلة الاهتمام بالدراسات التي تربط بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

-نظر لأهمية المورد البشري الذي يعتبر أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات.

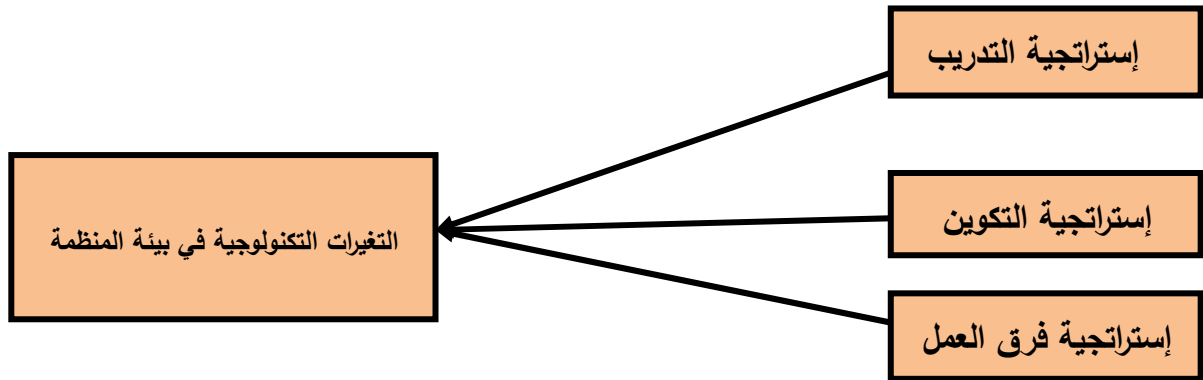
### 4. أسباب اختيار الموضوع :

- طبيعة الموضوع وعلاقاته مع التخصص الذي ادرسه .

- إن دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن للاستراتيجيات الإدارية الموارد البشرية إن تساعد في نجاح وفشل المنظمة وخلق درجة من توافق بين الاستراتيجي والبيئة التي تعمل فيها .
- تعتبر من أهم المتطلبات لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة .

### 5. أنموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 7. أهداف الموضوع:

- معرفة إلى أي مدى تمكن إستراتيجية التدريب المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.
- معرفة إلى أي مدى تمكن إستراتيجية التعليم التكوين المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات في بيئتها.
- معرفة إلى أي مدى تمكن إستراتيجية فرق العمل المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

### 8. صعوبات الموضوع:

- ونحن نقوم بانجاز هذا البحث واجهتنا عراقيل وصعوبات،ويمكن إبراز أهم الصعوبات في ما يلي:  
-عدم تزويدنا بكامل المعلومات الضرورية لانجاز هذا البحث من طرف المسؤولين بالمؤسسة،نظرا لسرية بعض المعلومات في نظرهم؛  
-صعوبة توزيع واسترجاع الاستثمار الخاصة بالبحث نتيجة عدم الاهتمام من طرف المبحوثين؛  
-ضيق الوقت وما مرت به الجامعات الجزائرية وكذا ما عرفه المركز الجامعي من ظروف استثنائية أثرت على السير الحسن للعمل .

## 9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية، للباحثة لامية تركي تحت إشراف الأستاذة عبدة صبطي، 2016. تتمحور مشكلة البحث حول كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وكانت تهدف الدراسة إلى الكشف عن منافع التي يمكن أن تحصل عليها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة وظيفتها، وإعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع الدراسة، ونظرا لأهمية الدور الذي من المفترض أن تؤديه وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تم اختيار هذه الوكالة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة في كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وقد تم سحب عينة من المجتمع المدروس الذي قدر ب165 عامل، حيث تم سحب 20% من الإطارات و30% من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والتي قدرة ب45 مفردة.

توصلت الدراسة إلى إن المؤسسة تسعى إلى كسب أجود واحداث تكنولوجيا الاتصال وكسب ميزة المؤسسات الأخرى، وهذا ما عبر عنه أفراد العينة، إلا أن هذا لا يدل على أن المؤسسة تكسب أجود التكنولوجيات، إلا أنها رغم مواكبتها للعصر في مجال التكنولوجيا الاتصال الرقمية، إلا أنها لا تملك الإكسترنات والتي بدأت تدخل المؤسسات الجزائرية كالجامعات والإدارات المحلية، إذ تساهم هذه الأخيرة في زيادة كفاءة وتطور طرق العمل، كما توصلت إلى أن التكنولوجيا الاتصال مساهمة في تفعيل وترشيد طرق تعتمد عليها لتحقيق أهداف التدريب لمالها من مزايا في رفع كفاءة وفعالية التدريب، والسرعة في الأداء والتنظيم.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها في مؤشر التكنولوجيا، كم وجهتنا إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تنمية مهارات و المعارف التقنية لدى الموارد البشرية، وذلك في محور التدريب.

الدراسة الثانية: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية \_تسبه SOUIFER\_ لباحث يوسف محمد عفيف تحت إشراف الدكتور جفال نور الدين، 2016.

تتمحور مشكلة البحث حول هل تساهم التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة هل يستخدم العمال البرمجيات الحديثة لرفع من مستوى أدائهم، والى هل تستخدم تكنولوجيات الاتصال الحديثة في عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي لتلائمة مع الدراسة ونظرا لأهمية الدور الذي من المفترض ان تلعبه مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية، تم اختيار هذه المؤسسة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة

بتساؤلات عن مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وقد تم تطبيق المسح الشامل للمجتمع البحث الذي قدر بـ 55 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على برمجيات حديثة في عملية التسيير بنسبة 83.10%، كما توصلت إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا أن برمجيات الحديثة ساهمت في الرفع من مستوى الأداء لديهم بنسبة 90.90% كما كان تقييم أفراد العينة حول حقيقة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة 76.40%.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا.

**الدراسة الثالثة: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، للباحث حاتم فارس الطعان ، دراسة منشورة في مجلة الدنانير العدد الثالث.**

تتمحور مشكلة الدراسة حول ما طبيعة ومستوى أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي لدى عينة الدراسة. وهل هناك تأثير ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وكانت تهدف الدراسة إلى تشخيص أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع الدراسة، ونظرا لدور الاستراتيجي الذي من المفترض أن تؤديه وزارة النقل تم اختيار هذه الوزارة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد تم تطبيق العينة القصدية حيث جرى اختيار "المدرء ومعاونيه في الشركات التابعة لوزارة النقل وبلغ مجمع الكلي لعينة الدراسة 42 مفردة.

توصلت الدراسة إلى تراجع اهتمام وزارة النقل بمستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل، مما يشير إلى ضعف قدرة تلك الاستراتيجيات بقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي نحو النجاح الاستراتيجي.

استهدفت الدراسة كما اشرفنا سابقا إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي

، وعلى الرغم من الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية، إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وقد استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الثاني والمتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

**الدراسة الرابعة: تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية، للباحث بوقزولة بوبكر الصديق، تحت إشراف عنتر بن مرزوق ، مسيلة، 2017.**

تتمحور مشكلة الدراسة حول تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية، وكانت تهدف الدراسة إلى إبراز وتحديد تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية الدولية على إدارة الموارد البشرية مع إبراز أهمية إيصال فكرة للمنظمات حول العوامل المتغيرة حولها، وكذا تعرف وإعطائها أهم استراتيجيات الواجب استعمالها لمواجهة هذه التغيرات.

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والنهج الوصفي لتلازمهما مع موضوع الدراسة، ونظرا لدور الاستراتيجي التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات ومواجهتها لتغيرات البيئة تم اختيار هذا الموضوع والمتمثل بتساؤلات عن تأثيرات المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، مما لها من تأثير على أنظمة متابعة الموارد البشرية باعتبارها أداة فيد الإدارة العليا للمنظمة.

استهدفت الدراسة كما اشرنا سابقا الى معرفة تأثير التغيرات الداخلية و الخارجية على ادارة الموارد البشرية ، ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتغيرات البيئية، واستفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري التعلق بالبيئة.

**الدراسة الخامسة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة**

**\_مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم\_ للباحث مدوري نور الذين، تحت إشراف ذ بوهنه علي، 2011.**

تتمحور مشكلة البحث حول هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل، وكانت تهدف الدراسة الى إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة ومدى تأثيرها أيضا على تحسين الأداء بتقديم الحوافز مشجعة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع موضوع الدراسة، حيث ونظرا لدور الاستراتيجي الذي من المفترض أن تؤديه مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم تم اختيار هذه المؤسسة ميدانيا لاختبار مشكلة الدراسة المتمثلة بتساؤلات عن إدارة الموارد البشرية هل ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع متغيرات التكنولوجيا ام ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التطبيق في المستقبل، وقد تم تطبيق المسح الشامل من إطارات وأعاون مؤهلين وأعاون منفيدين حيث قدرت ب134 موظف.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تولى اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام إجابات أغلبية أفراد على ان دورها ايجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

استهدفت الدراسة كم اشرنا سابقا إلى معرفة هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل، ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومؤشر التكنولوجيا لتأكيد على الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية.



الفصل الأول: بيئة

المنظمة

أولاً: البيئة

ثانياً: التكنولوجيا

**تمهيد الفصل:**

منظمات الأعمال لا تعمل بمعزل فهي تعمل ضمن بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها، وبالتالي فإن معرفة هذه المؤثرات والتطورات والتغيرات التي تحصل فيها بكافة أشكالها يعد أمراً ضرورياً وملحاً يجب على المنظمة أخذه بعين الاعتبار والتفطن لجميع هذه الأحداث التي قد تؤثر على مستقبلها وأهدافها المراد بلوغها. فالبيئة مفهوم واسع تعددت أبعاده وتنوعت مفرداته، لذلك أصبح من الضروري عند اتخاذ أي قرار في المنظمة مراعاة هذه الجوانب والمتغيرات، وذلك من أجل أن تكون المنظمة ملمة بالأحداث والتطورات الحاصلة في بيئتها وتمكنها من اكتشاف نقاط قوتها وضعفها والعمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها من أجل ضمان استمراريتها وبقائها، كل ذلك أدى إلى تعاظم اعتماد المنظمات على التكنولوجيا بكل أشكالها وأنواعها وتطوراتها، التي أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر الحالي نظراً لأهميتها البالغة في أعمال المنظمات، بالمقارنة مع دورها الفعال في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ

وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل بيئة المنظمة من حيث مفهومها، وعناصرها ومختلف تقسيماتها، كذلك سوف نتناول عامل التكنولوجيا وتأثيراته المختلفة على المنظمة.

**أولاً: البيئة**

بيئة المنظمة بما تحمله من عوامل ومتغيرات من أهم المؤثرات التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار ويجب عليها تحليلها بشقيها الداخلي والخارجي لأجل تحقيق التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات المتسارعة.

**1. مفهوم البيئة:**

تعددت التعاريف التي أنسبت إلى بيئة المنظمة ،حيث عرفت على أنها:"مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها." ( احمد يوسف دودين، 49، 2012).

تناول هذا التعريف العوامل والمتغيرات التي لا يستطيع المنظمة التحكم فيها بشكل مطلق والتي لها تأثير كبير على أعمالها.

كما عرفت بأنها:"عبارة عن المحيط الذي يحيط بالمنظمة وهي تشمل كافة المضامين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... الخ"(محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، 2007، 33).

تناول هذا التعريف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالمنظمة . وعرفت أيضا بأنها:"تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة ." (ماجد عبد المهدي مساعدة، 132، 2013)

تناول هذا التعريف الأحداث والقوى والمنظمات الواقعة خارج نطاق المنظمة. من خلال التعاريف السابقة نستنتج إن البيئة هي:"مجموعة العوامل والمتغيرات والقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية الواقعة خارج سيطرة المنظمة ،مما يستوجب على المنظمة الاهتمام بتشخيص بيئة عملها حتى تتمكن من التحكم والسيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم معها".

**2. أهمية اهتمام الإدارة بالتحكم بالبيئة المحيطة:**

ان التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمر في غاية الأهمية، لان التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية ، بل يعتمد على القدرة على التحكم في البيئة وإدارتها ،ومن المعلوم إن المديرين لا يحبذون العمل في ظروف خارج سيطرتهم ، بكل ما يعنيه ذلك من وجودهم في ظروف عدم التيقن وعدم الاستقرار . ويفضلون بدل ذلك بيئة مستقرة لا مفاجأة فيا ، لان ذلك يعفيهم من تعديل خطط العمل باستمرار ، من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، أو محاولة التقليل أثارها السلبية بما يسهل مهمتهم ، ولكن هذا الأمر بعيد المنال، في عالم أصبح فيه التغير الثابت الوحيد وخاصة في بيئة الأعمال. ومن الضروري إن لا تكون التنظيمات أسيرة للظروف بل من الأفضل إن تكون قادرة على سيطرة على التغيرات البيئية .

ومن تلك الوسائل أو الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المختلف للتعامل مع ظروف غموض وعدم التيقن على سبيل المثال ،للتأكد من توافر القوى البشرية اللازمة لها ،هو ما تقوم به من أعمال مثل نقل أعمالها كلياً أو جزئياً إلى اماكن أخرى حيث تتوفر قوى بشرية مؤهلة ورخيصة ، كما هو حال بعض الشركات الأمريكية التي تنقل بعض أعمالها إلى دول جنوب شرق آسيا ، أو الدخول في مشاريع مشتركة،

لتقلل من أثر التنافس ويتبع هذه الإستراتيجية شركات صناعة السيارات اليابانية بفتح فروع لها بفتح فروع لها في الولايات المتحدة الأمريكية .

كما أن إقامة المنظمات لبعض المشاريع الصناعية المشتركة، أو تجنيد جماعات الضغط المؤثرة لتكون داعمة لها ولسياستها تقع ضمن هذه الإستراتيجية . وعلى وجه العموم، كما زاد حجم المنظمة كانت اقدر على تحمل الضغوط والمؤثرات المختلفة. ولكن ذلك لا يعني إن المنظمات الصغيرة لا حول لها ولا قوة في مواجهة الظروف البيئية، بل يعني أن مهمتها تكون أصعب. وتتضمن الاستراتيجيات التي سنتناولها في هذا الفصل مضامين ذات فائدة لكافة المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء .(محمد قاسم القريوتي، 2008، 320-321).

### 3. خصائص بيئة المنظمة :

تتمثل خصائص البيئة الراهنة للمنظمات كما يلي: (أمال على موسى، 2018، 358-359).

#### • التعقيد:

ففيها تتشابك العوامل الاقتصادية والسياسية واجتماعية والثقافية تشابكا هائلا وتدخّل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد

#### • الديناميكية والتغيير:

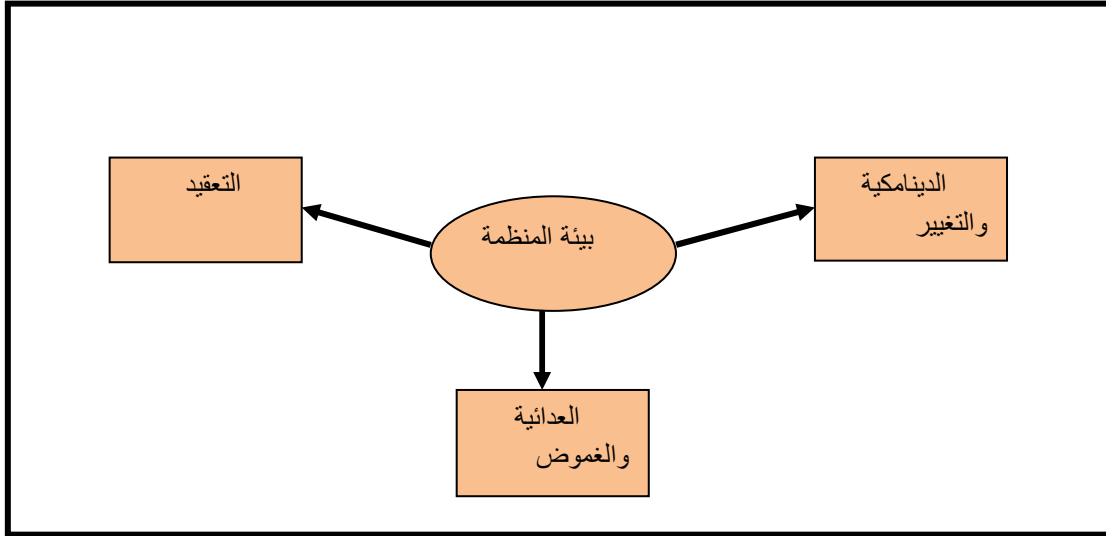
إن هذه البيئة تتغير تغييرا سريعا وتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق بيه في أحيان كثيرة

#### • العدائية والغموض:

أن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده ، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض عالية مما يجعل إتخاذ القرار أمرا بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار في المنظمات العامة والخاصة ولدى المسؤولين في تلك المنظمات .

تشير الخصائص السابقة إلى أن المنظمة أمام واقع جد معقد لذلك فهي مجبرة على اتخاذ استراتيجياتها لمواجهة هذا الواقع للتمكن من القيام بالأعمال التي تتطلبها أنشطتها والمنافسة مع المنظمات أخرى بنجاح. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم (02): خصائص بيئة المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على عدة مراجع

## 4. البيئة الداخلية للمنظمة:

## 4-1 مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة:

عرفه **certo(1997)**: البيئة الداخلية للمنظمة على أنها المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بالشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمة ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي يمكن إن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، 144).

تناول هذا التعريف على إن البيئة الداخلية هي تطبيقات الإدارية لمنظمة الأعمال وقدرتها على اكتشاف نقاط القوة والضعف لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

كما عرفت بأنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، فالبيئة الداخلية تظم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يصنع الأرضية القوية للانطلاق المنظمة". (بوخرينة خديجة، 17، 2015).

تناول هذا التعريف على إن البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل المادية والمعرفية والتنظيمية التي لها علاقة وثيقة بالحدود الداخلية للمنظمة.

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن البيئة الداخلية للمنظمة هي مجموعة الموارد المادية والغير المنظمة التي تمتلكها المنظمة ضمن حدودها الداخلية التي تمكنها من معرفة نقاط قوتها وضعفها لمواجهة التهديدات والفرص.

## 4-2 عناصر البيئة الداخلية:

تتمثل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة فيما يلي: (ماجد عبد المهدي مساعدة، 146، 2013، 147)

### • الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. وتستطيع القول انه يمكن تصميم أجزاء الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة. وليس هناك هيكل مثالي صالح لاية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها البيئية، وهناك العديد من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن اهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا والثقافة السائدة في المنظمة. فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الاتوقراطية مثلا يصعب تفويض السلطة والصلاحيات، وزيادة عدد المستويات الإدارية، كما ان التنسيق الأفقي بين الوحدات يصبح اكثر صعوبة، بينما المنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تفويض اوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين، وطرق اتصال اكثر نوعا مما يسمح بانفتاح المنظمة على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة.

### • الثقافة التنظيمية:

لقد وصفها thomas بأنها: "الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، فيما يعرف الباحث وزملائه ثقافة المنظمة بأنها شيء مشابه للثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم واعتقادات ومدركات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفيز الأفراد، من هنا استمد مفهوم ثقافة المنظمة أسسه ومقوماته، إذ تتمثل الثقافة التنظيمية، بالمعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة كافة في المنظمة ما خلال زمن معين.

### • الموارد

إن صياغة الإستراتيجية وثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب إن تفصل المنظمة على مواردها، وتشمل الموارد المالية، الموارد الطبيعية والموارد البشرية، القدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توافرها كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وعمليات أية منظمة تشمل الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، لهذا فان مفهوم الموارد التنظيمية يعد اطارا شموليا ومتكاملا للموارد إلي تمتلكها المنظمة، لذلك فان مفهوم الموارد التنظيمية أوسع واشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل المعدات ووسائل المصنع والموقع الجغرافي والموارد الإلية، بالإضافة إلى الوارد الأخرى غير المادية لكن السؤال المهم هنا، كيف نثمن، نقيم، ونزيد الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا.

## 5. البيئة الخارجية:

### 5-1 مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة :

عرفت البيئة الخارجية على أنها: "كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر وغير مباشر عليها ، وتقع عوامل هذه البيئة خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية لتعامل مع هذه المكونات البيئية الخارجية". (احمد يوسف دودين ، 2012، 50).

تناول هذا التعريف البيئة الخارجية على أنها العوامل الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لا تستطيع السيطرة عليها.

كما عرفت بأنها: "كل القوى والعوامل أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على استراتيجيات ، القرارات ، والتصرفات التي تتخذها المنظمة". (بوخرصة خديجة، 15، 2015).

من خلال التعريف السابقة نستنتج إن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل الخارجية التي تقع خارج نطاق المنظمة التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها بشكل كلي.

### 5-2 مكونات البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجي من قسمين كالآتي: (عبد العزيز صالح حبتور، 147، 145، 2007)

#### • بيئة التعامل المباشرة:

وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المنظمات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع المنظمة تؤثر بيه وتتأثر بالقدرات التي تتخذها المنظمة، ومن الأمثلة عن ذلك البنوك، المنافسين ، الموردين وزبائن المنظمة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المنظمة... الخ ويجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار مطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وان تعمل على مراعاتها

#### • البيئة الاجتماعية العامة:

وتتكون من مجموعة القوى المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعياً واقتصادياً أو قانونياً أو أساسياً أو تكنولوجياً على عمل المنظمة وتتألف من العناصر التالية :

#### • القوى الاقتصادية:

وهي مجموعة العناصر الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماتها ومنها حالة الواقع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود أو النمو بطبيعة الحال ، فان هذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو والتضخم ، كما إن التأثير على عمل المنظمة يختلف من وضع لآخر.

### • القوى الديموغرافية:

وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المنظمة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقتين جغرافيتين إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على واثق كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمنظمة.

### • القوى السياسية والقانونية:

والقوى السياسية تعني الجو السياسي العام كالعلاقة الدولة مع المنظمة التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المنظمة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المنظمة كالعناية بنمو القطاع و تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

### • القوى التكنولوجية:

إن التغيير والتطور لريعي في إجمال التكنولوجيا يدفع المنظمات للعمل على إن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والحصول على التقنيات الجديدة لغرض دعم قدرتها التنافسية مع الآخرين .

## 6. تحليل الأبعاد البيئية :

لقد أولى الكتاب والباحثون اهتماما زائدا لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دورا حاسما في تحديد الآثار البيئية على منظمة ، وبخاصة بيئة النشاط ويصنف سكوت اثار البيئة هذه إلى مجموعتين رئيسيتين : (حسين حريم ،52،2009-53).

-عدم التأكد.

-الاعتمادية .

ويتأثر كل من عدم التأكد والاعتمادية بعدة أبعاد بيئية عامة ،سوف نناقشها باختصار .

### • عدم التأكد البيئي :

تتفاوت درجة عدم التأكد من منظمة الأخرى ، وينشأ عدم التأكد البيئي في أي وقت من الحالات التالية:

- عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات بشأن موقف / عامل بيئي أو أكثر .

- صعوبة لتنبأ بالتغيرات المحتمل في البيئة .

- الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف / مخاطر فشل ردود أفعال المنظمة نحو التغيرات البيئية.

وهناك عدة أبعاد بيئية تؤدي إلى حالة أو أكثر من الحالات الثلاث السابقة ،وبالتالي تحدد درجة عدم

التأكد البيئي الذي تواجهه المنظمة . وهذه الأبعاد التي تؤثر في عدم التأكد هي :

- درجة التماثل -التنافر: ويشير إلى إي مدى تتشابه العوامل البيئية التي يجب أن تتفاعل معها

المنظمة.ويطلق على هذا البعد أيضا: التعقيد، التنوع.

- درجة الاستقرار -التغيير: ويشير إلى أي مدى تتغير العوامل والمكونات البيئية

- درجة التهديد - الأمان : ويعني ما مدى تأثير المنظمة بالبيئة ، إلى أي مدى يمكن أن يؤدي عدم

كفاءة المنظمة أو أخطاؤها إلى فئائها .



- درجة الارتباط - العزلة : ويشير إلى مدى الارتباط المنظمة بقطاعات بيئية كثيرة يمكن أن تؤثر أعمالها على المنظمة .

- درجة التنسيق - عدم التنسيق : إلى أي مدى تواجه المنظمة مجموعات قطاعات بيئية أعمالها وأنشطتها منسقة او منظمة.

ويرى سكوت انه بصورة عامة، فإنه يتوقع انه كلما زادت درجة الاختلاف (التنافر) ، ودرجة عدم الاستقرار و درجة تهديد والخطر ، ودرجة الارتباط ، وقلت درجة التنسيق في البيئة .

#### • العوامل المؤثرة على الاعتمادية :

- درجة الوفرة - الندرة: ما مدى توافر الموارد التي تحتاجها المنظمة.

- درجة التركيز - التشتت: ويشير إلى مدى توزيع الموارد التي تحتاجها المنظمة بتوازن في البيئة.

- درجة التنسيق - عدم التنسيق: ما مدى ما تواجهه المنظمة من مجموعات أو مكونات بيئية أعمالها منسقة ومنظمة.

وكلما قلت الموارد، وزادت درجة الركيزة، وزادت درجة التنسيق من قبل الكيانات البيئية الأخرى، زاد اعتماد المنظمة على بيئة .

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرين التابع ينعدم التأكد -والاعتمادية لا يتغيران بالضرورة معا استجابة لحالة بيئية معينة فمثلا ، أن تزايد التنسيق البيئي يتوقع أن يؤدي إلى تقليل درجة عدم تأكد لدى المنظمة وفي نفس الوقت زيادة اعتماديتها على البيئة ، ويمكن توقع نفس الشيء بالنسبة لدرجة التركيز .

#### 7. حلقات الربط بين المنظمة وبيئتها:

إن اهتمام المنظمة بسيطرة على البيئة قد أدى إلى ظهور ال boundary span فكل منظمة لها الحدود، خط تخيلي يفصل النظام التنظيمي على بيئته، فالمنظمات الحديثة تضع بعض أعضائها على هذه الحدود، وظائف تقع داخل نطاق هذه الحدود ن وهؤلاء الأعضاء يتداخلون بشكل منتظم مع أعضاء من المنظمات أخرى .حيث يربط ال boundary spanners المنظمة مع العناصر البيئية الهامة.

وتركيز هؤلاء ال spanners يكون على تحويل ونقل المعلومات بين المنظمة وبيئتها.

ومن أمثلتهم: العلاقات العامة، spanners بحوث السوق وإعلان، البيع.

الأفراد ومهمة ال الرئيسية وهي مراقبة التغيرات البيئية ونقل المعلومات بين المنظمات وبيئتها. ومن الجوانب الهامة الواجب مراعاتها في هذا المجال ماقد يحدث من جانب ال boundary spanners من سوء قراءة وفهم للبيئة ، الأمر الذي لا بد إن يؤدي إلى معلومات سيئة من البيئة إلى منظمة ، ومن المنظمة إلى البيئة . وعادة ما يعمل هؤلاء الأفراد boundary spanners تحت العديد من المشاكل والعيوب .

ومن أهم هذه العيوب :

- **صراع الدور:**

والذي ينشأ نتيجة اختلاف الأهداف والقيم، واتجاهات كل من المنظمة والبيئة ونظرا لأن boundary spanners يقعون في الوسط فإنهم يعانون من الصراع بين الطرفين .

- **عدم كفاية السلطة :**

فبرغم من توافر المعلومات المطلوبة لديهم عادة لا تأخذ قرارات جيدة ، إلى أنهم يفتقروا إلى سلطة الكافية لتخاذ القرارات والنتيجة يمكن أن تكون فقدان لفرص البيع ، وعلاقات عامة سيئة .

- **الوضوح الكبير :**

والآن boundary spanners يكونون بحكم وظائفهم معروفين كأدوات لربط بين منظمة وبيئتها، فإنهم ينالوا الشكر و التجميد الناتج عن النجاح، وأيضا اللوم والتوبيخ الناتج عن الفشل.(علاء الدين عبد الغني محمود، 2011، 408، 407)

### 8. إستراتيجية التعامل مع البيئة:

يمكن للمنظمة إن تستجيب لقوى البيئة من خلال إتباع إستراتيجية من بين استراتيجيات التالية : (محفوظ جودة وآخرون ، 21، 2008-23)

- **نموذج الانسحاب:**

حيث تنسحب المنظمة في تعاملها مع البيئة من خلال إغلاق حدودها. وحين يتم الانسحاب النهائي فإن المنظمة تزول ،ولكن بعض المنظمات يمكن إن يكون انسحابها جزء أو الأجل قصير وهنا عليها إن تخزن موارد تكفيها فترة الانسحاب .

- **نموذج نفاذ المختار:**

تختار بموجبه المنظمة مجالات معينة في البيئة، والتي تكون ذات تأثير مباشر عليها وتسمح للمعلومات منها بالنفاذ للمنظمة، وهي أكثر استخداما من نموذج الانسحاب، إلا إنها تخدم المنظمة من تحديد الفرص الجديدة والموجودة في البيئة.

- **نموذج التكيف:**

حيث تقوم المنظمة بالتكيف مع البيئة ، ويشير عدد من الكتاب إلى هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية التقلب التنظيمي . فعندما تلجأ المنظمة إلى التكيف ، فان ذلك التكيف فيه نوع من الخطورة على المنظمة ، وخاصة عندما تكون تلك البيئة في تغير مستمر، مما يجعل المنظمة إن تتغير باستمرار مما يجعل المنظمة إن تفقد صفة الاستقرار النسبي والتي تكون في أمس الحاجة إليه.

- **نموذج التكيف العملي او الفعلي :**

وفي إتباع هذه الإستراتيجية تصبح المنظمة أداة أو وكيل تغيير للبيئة فهي لا تتكيف للفرص المهمة في البيئة ، ولكنها تحاول أن توجد مثل هذه الفرص. ففي هذه الإستراتيجية لا تتكيف المنظمة مع البيئة فقط وإنما إلى تأثير فيها لإيجاد ظروف مفضلة للمنظمة. وتعد هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات استخداما .

- **المساومة:**

وهي عملية تفاوض بين طرفين أو أكثر بدافع التوصل إلى اتفاق معين يفيد الأطراف المتفاوضة، مثل الشركات التي تتفاوض مع النقابات العمالية.

- **التجمعات:**

تجميع جهود عدد من المنظمات للحصول على منفعة مشتركة تعود على جميع الأطراف المشاركة لهذا التجمع أو لي غايات مواجهة ظروف خارجية .

- **إشراك العناصر الخارجية في المنظمة:**

في بعض الحالات تقوم المنظمة بإشراك أفراد من خارج المنظمة في الإدارة ، مثل إشراك بعض ممثلي البنوك في مجلس إدارة المنظمات المقترضة من ذلك البنك.

### 9. علاقة المنظمة بالبيئة :

تعمل منظمات الأعمال في بيئات مختلفة، وتلك البيئات هي التي تحدد مواصفاتها وخصائصها، ومهما كان نوع البيئة فهي التي توفر الفرص للمنظمات التي تساعد في نمو تساهم في خلق الطلب على سلعها/خدماتها. وتؤثر البيئة في المنظمة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات فتأثيرها يكون في المدخلات المادية والبشرية والمعلومات ، كما تؤثر في سير العمليات وفي مدى تقبل المخرجات من سلع وخدمات . وفي الوقت ذاته هناك تأثير للمنظمة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية والبشرية ، وكطالك من خلال تدريب وتنظيم العاملين فيها ، وتؤثر أيضا من خلال مخرجات (سلع /خدمات ) التي تلبى حاجات ورغبات المستهلكين .

ويشير ادجار سكاين إلى أن علاقة المنظمة ببيئتها علاقة معقدة جدا، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال : (حسين حريم، 21، 2009).

1- صعوبة تحديد حدودا مناسبة لأي منظمة، وذلك عند تحليل أو تحديد حجم بيئة هذه المنظمة ،فما هي حدود بيئة المنظمة هل هي فقط المكان الذي توجد فيه ، أم تشمل أماكن تواجد العاملين وذويهم فادا أردنا تفهم القوى التي تؤثر في المنظمات ، يجب أن نكون قادرين على تحديد الأساس البيئي لمثل هذه القوى.

2- المنظمات عموما، أهداف متعددة ووظائف كثيرة ، بعضها أولي والآخر ثانوي ، وبعضها ظاهري والآخر كامن .

3- المنظمة تحمل في داخلها ممثلين أو مندوبين للبيئة الخارجية، فالعاملون هم أعضاء في المجتمع وفي المنظمات أخرى، حيث تأتي معهم مطالب وتوقعات ومعايير ثقافية.

4- أن المنظمات بطبيعتها تتغير بسرعة كبيرة، حيث نلاحظ ذلك في النمو السريع في التكنولوجيا.

**ثانياً: التكنولوجيا:**

تعتبر الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تشهدها بيئة المنظمة من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات خاصة في ظل المنافسة والتغيرات السريعة، لذلك يجب على هذه الأخيرة على دراية بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها.

**1. مفهوم التكنولوجيا:**

التكنولوجيا كلمة يونانية تتكون من لفظين الأولى (techne) والتي تعني التقنية أما الثانية فهي (loges) ومعناها العلم والدراسة، وعليه يمكن التعبير عن التكنولوجيا بأنها علم التقنية، أي علم دراسة الفنون التقنية هذا الجانب اللغوي.

اصطلاحاً: "التكنولوجيا مجموعة المجالات المعرفية من عملية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية وإجراءات إدارية وتقنيات المختلفة المستخدمة والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبنائها واسترجاعها مما ينشأ من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وأدراكاته. (اسامة خير، 2012، 204).

تناول هذا التعريف بأن التكنولوجيا هي مجموعة المعارف والتقنيات المستخدمة من طرف المورد البشري من أجل جمع المعلومات المختلفة ومعالجتها وتصنيفها واسترجاعها وقت الحاجة إليها.

كما عرفت أيضاً: "بأنها جهد إنساني وطريقة لتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية والغير بشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل التكنولوجيا لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته". (نور الدين زمام، صباح سليمان، 2013، 165).

تناول هذا التعريف على أن التكنولوجيا تشير إلى الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المهارات والخبرات والمعلومات في مجال معين من أجل تلبية حاجات ورغبات الأفراد.

من خلال تعريف السابقة نستنتج أن تكنولوجيا هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب الأداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل خدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمنظمة .

**2. الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة:**

تحتل التكنولوجيا دوراً حيوياً في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما تؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها وقد حققت التكنولوجيا وفق رأي (Kragewsk 2002) عدة فوائد لعدد كبير من المنظمات الدولية وهي :

**• تقليل تكاليف العمل المباشر :**

إذ إن اعتماد المنظمة على تكنولوجيا متقدمة في عملها يخفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي.

### • زيادة المبيعات :

إن تحديث نظم الحاسوب يساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير وبينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 شركة في أوروبا، واليابان، وأمريكا الشمالية، بأن هناك ارتباط قوي بينا لأداء الحالي والإبداع التكنولوجي إذ كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وإرباحها متميزة بسبب استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات.

### • المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة :

إذ قامت إحدى الشركات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤقتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب مما خفض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل متميز.

### • تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة تسليم المنتجات :

وذلك من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل.

### • تحسين الظروف البيئية :

إذ ساهمت التكنولوجيا الحديثة في القضاء على ضوضاء من خلال تقليل الحاجة الأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير .

### • أهمية التكنولوجيا بعدة عوامل، هي :

- الإبداع التكنولوجي، وطبيعة المنافسة العالمية، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفق طلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالمية تساعد في تقديم منتجات متميزة

### • تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية:

باعتبارها تعني مجموعة الوسائل الذي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، وإشباع احتياجاتهم مما يتطلب تجسيدها بالاختراعات، والتجديدات، والإبداعات في السلع والخدمات، والوسائل، والعمليات.

- يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المنظمات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفؤ والفاعل للأساليب التكنولوجية الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فقط إنما للمحافظة على بقائها استمراريتها.

- أثرت التكنولوجيا الحديثة على تحسين المستمر الأداء العمليات في المنظمات، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع.

- تعد التكنولوجيا موردا ونشاطا مهما وجزءا مكملا لإستراتيجية المنظمة، إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة بأن تطوير التكنولوجيا إحدى الأنشطة المساندة إلى جانب البنية الأساسية للمنظمة تساعد الأداء الأنشطة الأساسية المتمثلة بتوفير المادة المنتج أو الخدمة (العمليات، التسويق والخدمات ما بعد البيع، والتوزيع المادي الخارجي والداخلي) لتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة.

تساهم أنشطة تطوير التكنولوجيا في تقديم طرق وتقنيات جديدة لعمل الأشياء ليتمكن تحقيق مستويات أداء عالية ، والتسليم العاجل للمنتجات، وتقديم خدمات أفضل للزبائن كما هي في تقنيات إدارة التصنيع اليابانية مثل: رقابة الجودة الشاملة ، والإنتاج في حينه التي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية وهي: السعر المنخفض ، الجودة العالية والتسليم في الوقت المحدد، إذ تحقق التقنيات الجديدة زيادة قيمة المنتجات للزبائن. (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2009، 239، 240)

### **3. التكنولوجيا وهيكـل المنظمة:**

لكي نحدد العلاقة وطبيعتها بشكل متكامل يستلزم الأمر بحث هذه العلاقة بين تكنولوجيا والأبعاد الثلاثية الأساسية للهيكـل التنظيمي وهي (التعقيد، الرسمية والمركزية). (مؤيد سعيد سالم ، 2007، 107-108)

#### • **التكنولوجيا والتعقيد:**

تشير بعض الدراسات إلى أن تكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. إذ كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين . وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القريبة من المستوى التنفيذي المباشر، حيث نلاحظ اتساع في نطاق الإشراف ونسبة عمال الصيانة. ومن جهة أخرى كلما ازدادت التكنولوجيا تعقيدا لاواصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكـل المنظمة . فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة ، يزداد التمايز العمودي.

#### • **التكنولوجيا والرسمية:**

ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب. ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد ووصف الأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر مما يبرر كلفة استخداما لأنظمة الرسمية. بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

#### • **التكنولوجيا والمركزية :**

لم نجد علاقة واضحة المعالم بين التكنولوجيا والمركزية ن نظرا لارتباط الخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى . ومع ذلك، فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تؤثر انه حيثما ازدادت التكنولوجيا روتينية ، التي تعتمد مباشرة على المعرفة المتخصصين فيها، تكون عملية اتخاذ القرار مركزية في الغالب.

### **4. طرق تعامل المنظمة مع التكنولوجيا:**

تعد التكنولوجيا من أهم العوامل التي توليها المنظمة عناية كبيرة، مما يجب عليها قبل اقتناء التكنولوجيا المناسبة الشروط التالية: (طرش الطاهر ، 137، 2007).

- مدى قدرة وخبرة المنظمة على التحكم في التكنولوجيا المختار.
- دراسة تأثير التحولات التكنولوجية على نشاط المنظمة من خلال الإنتاج أو القدرة التنافسية.

- دراسة الإضافة التي ستقدمها التكنولوجية المختارة للمنظمة حتى تكون قادرة على المنافسة في المستقبل.

فتكلفة حيازة التكنولوجيا مرتفعة، لذا يجب الإحاطة بكل جوانب التكنولوجيا قبل تبني إي منها وهناك نمطين لتعامل المنظمة مع التقنية هي: (طارق طه، 200، 2008).

#### • قيادة التقنية:

هي أخذ المنظمة بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة، تبني عمليات تطوير وسائل تقديم السلع والخدمات التي تعرضها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال دعم مطوري البرامج.

#### • تبعية التقنية:

تكتفي المنظمة بدور المتابع لتطورات التقنية حيث لا تطبقها إلا بعد التأكد من نجاحها لدى المنظمات المنافسة لها.

### 5. مفهوم اليقظة التكنولوجية:

يعتبر François jakobiak من ابرز الكتاب في مجال اليقظة التكنولوجية، والذي عرفها على أنها "عملية ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعملية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المنظمة ولاستفادة منها،، والتهديدات والعمل على تحديدها. (مريم بلحاج، 2017، 138).

تناول هذا التعريف اليقظة التكنولوجية بأنها عملية رصد وتحليل التغيرات التكنولوجية التقنية الحالية والمستقبلية للمنظمة.

كما عرفها ناصر دادي عدون على أنها مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة محيط المنظمة والمتابعة للإبداعات التكنولوجية، وجمع المعلومات عنها ومعالجتها وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمة. (حمزة رملي، 2014، 259).

تناول هذا التعريف اليقظة التكنولوجية على أنها النشاطات التي تمكن المنظمة من مراقبة وتحليل المعلومات والإبداعات التكنولوجية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

من خلا التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة التكنولوجية هي العملية التي من خلالها تحصر المنظمة التقنيات التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها، ومنافسيها في إطار مجال نشاطها وذلك من اجل متابعة التغيرات التي تؤثر على مستقبلها

### 6. أهمية اليقظة التكنولوجية:

من المهم التأكد أن التكنولوجيا كانت عاملا نادرا ما ياخذ في الحسبان بدرجة من الأهمية البالغة في التحليلات الإستراتيجية، إذ كان التطور التكنولوجي يعد حادثا خارجيا أو حتمية خارجية تفوض من قبل البيئة التي لا تسيطر عليها. لكن أصبحت المنظمات حاليا تدرك جيدا بان التكنولوجيا تلعب دورا معتبر في تحديد ورسم مستقبلها.

لذا تتطلب عمليات اليقظة التكنولوجية التنظيم الجيد للتمكن من دعم اتخاذ القرار، المشاركة الحقيقية في الإبداع وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. (كرغلي أسماء، 2014، 74)

### 7. طرق مزاولة اليقظة التكنولوجية:

الطرق المتبعة في مزاولة اليقظة التكنولوجية هي متعددة ومتنوعة، ويمكن التمييز بين طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة وسوف نتطرق إلى كليهما على التوالي: (مدوري نور الدين، 2011، 74)

#### • الطرق المباشرة:

هذا النوع من الطرق يعتبر رسمياً، إي انه يتم وفقاً بروتوكولات أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف، وتدخل ضمن هذا الأسلوب المباشر المتربصات والتكوين، الرخص، الدعوات، فعن طريق المتربصات يستطيع الباحث أو الطالب الحصول على المعلومات، ومعرفة أشياء جديّة مرتبطة بكيفيات الإنتاج والتجهيزات والوسائل الأخرى وهذا ما يسمح بتوفير يقظة تكنولوجية خاصة بالنسبة للمستويات العليا الأكثر تخصصاً.

كما إن طريق الرخص والدعوات يعطي للباحثين فرص الحصول على المعارف والمعلومات خاصة في مجال الصناعة، وإنتاج الخدمات، وهذا يعطي المدعويين في الحصول على معطيات أو بيانات تنفيذ في طريقة العمل أو التنظيم داخل منظماتهم الأصلية.

#### • الطرق الغير مباشرة:

هذه الطرق غير رسمية، يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء بين الباحثين والعلماء والتكنولوجية أثناء الملتقيات والندوات سواء كانت جهوية أو دولية، وهنا تنشأ علاقات للاتصال وتبادل المعلومات وهذا باستعمال أنظمة الإيصال الحديثة خصوصاً الهاتف، الأنترنت، من أجل الحصول على اتصال جيد بين الأطراف، يسمح بتبادل المعارف والاستفادة منها في الأبحاث أو التدريب أو في معالجة المشاكل وحل الصعوبات وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق الغير مباشرة في قلة تكلفتها وصلاحياتها في حالة تعذر الطرق المباشرة.

### 8. مراحل اليقظة التكنولوجية:

تتمثل مراحل اليقظة التكنولوجية فيما يلي: (Humbert Lesca، 2003، 18)

#### • استهداف وتحديد الحاجات:

من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية وتحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المنظمة، ومن ثم مراقبتها وجمع المعلومات حولها.

#### • التقيب والجمع:

من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المنظمة وتحديد التغيرات أو الأحداث المهمة والدافعية للمنظمة.



• الاختيار (الانتقاء):

من خلال تقييم وتصنيف المعلومات التي يتم جمعها، مع الإشارة إلى أن مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة لاعتمادها أو رفضها، وهذا لأجل الاحتفاظ بالمعلومة الموافقة لمرحلة الاستهداف ويتم بعد ذلك تحليل المعلومات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المسطر.

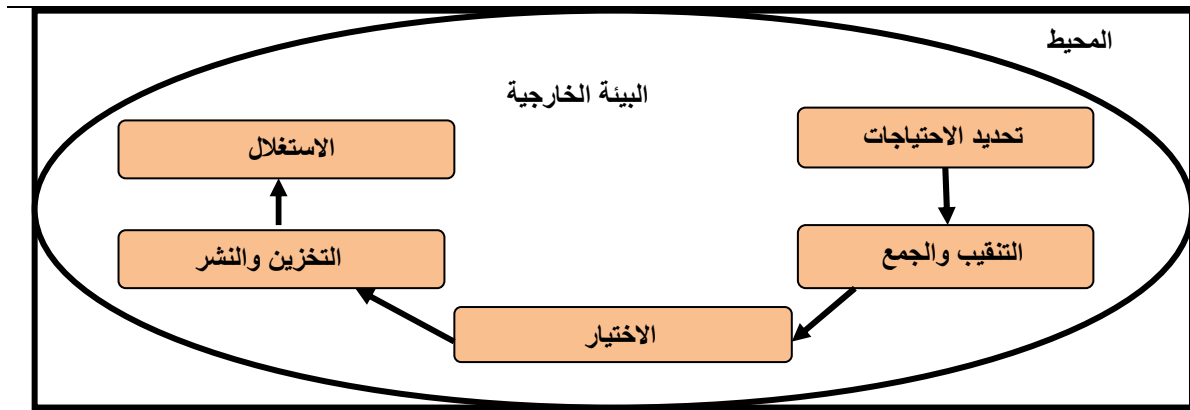
• التخزين والنشر:

من خلال تخزينها ونشرها وإيصالها عند الحاجة، فإذا كان الأمر يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية وجب توصيلها للإدارة العليا وقسم الإنتاج ، إي وضعها في متناول المستخدمين.

• الاستغلال:

من خلال نشر المعلومات ،حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة وإثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين ودمج تلك المعلومات والمعارف في الاستراتيجيات وقدرات المنظمة ،وانطلاقا من النموذج ولنجاح عملية اليقظة يتوجب على المنظمة القيام بهذه المراحل بصفة مستمرة وبدون انقطاع ،مع الصرامة في تنفيذها،فاليقظة عملية طوعية استباقية وأي تهاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي الى فشل العملية ككل، لذا اليقظة التكنولوجية تمكن المنظمة من مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا واستغلال اي فرصة ممكنة كم تمكنها من إفلات وتجنب إي خطر يتربص ويمكن وضع الشكل التالي الذي يلخص مراحل اليقظة التكنولوجية:

الشكل رقم(03):مراحل اليقظة التكنولوجية



المصدر: Humbert lesca :Implantation d une veille stratégique pour le management strategique ,Cas dune PUE du Bancaire ,la revue des sciences dugestion ,direction et gestion ,haris,France Sep .Oct ,2003,18.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تنشط فيها، وان تتبع جميع التغيرات والتطورات الحاصلة فيها ، من خلال تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على مواطن القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها ،ومن بين أهم هذه التغيرات التي يجب أن توليها اهتمام اكبر ، هي التغيرات التكنولوجية والتي يجب عليها أن تواكب التقدم في هذا المجال وتبني احدث التكنولوجيا ،وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع هذه التغيرات ،التي تسمح لها بالتكيف مع بيئتها، حيث يعتمد نجاح المنظمات غالبا على تحديد الدقيق للعوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية ويساعد المنظمة على ادارة علاقاتها بالبيئة المحيطة بها.

# الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

**تمهيد:**

تشكل المنظمة نظاما فرعيا يضم عددا من النظم أو الإدارات المختلفة احدها إدارة الموارد البشرية التي اهتمت الأكبر في السنوات الأخيرة التي لم تعد تلك الإدارة التقليدية بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية من خلال التحديات التي واجهتها من بينها التغيرات التكنولوجية نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح وتصوير المؤسسات سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

## أولاً: إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى مصطلح الموارد البشرية في المنظمات كون الأفراد عنصر مهم من عناصر التكلفة التي يجب إعطائها اهتمام كبير ، وأدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى ضرورة وضع إدارة خاصة بهم والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية وهذا ما سيتم التعرف عليه فيما يلي :

### 1. مراحل التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة فقد مرت بتطورات عديدة عبر الزمن ، وهي نتيجة العوامل الاقتصادية واجتماعية وثقافية والإدارية وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي نتاج حركات وتصورات متعددة أهمها: (نبيلة جيعج، 2016، 65، 68)

#### • مرحلة الثورة الصناعية :

تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية وأثناء الثورة الصناعية، ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية ركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية اليدوية ، وظهر الإقطاع ، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الأفراد على توضيح الشروط الدخول للمهنة، والعقوبات على من يخالف النظم ، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، وتركيز على الإنتاج مما أدى إلى ظهور المشرفين وملاحظين الدين كانوا يسيئون إلى العاملين تحت إمرتهم مما أدى إلى ظهور النقابات في منتصف القرن تاسع عشر للدفاع عن مصالح العاملين.

كما تزايد عدد المؤسسات الإنتاجية نتج عنه توظيف الأطفال واستغلالهم، لذلك بدأت الحكومات تطالب المؤسسات بتخفيض ساعات العمل وتدخلت عن طريق سن قوانين تحمي الأطفال والعاملين.

#### • مرحلة ظهور الحركة العلمية:

أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال والاختيار الإنسان الأفضل للعمل من خلال دراسة الوقت وحركية العامل ، وتشجيعهم على الأداء الأعمال وفق لطرق محددة وبسرعة أو المعدل المطلوب ، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من أجل تحقيق هذه المعايير محددة ، مما ترتب ردود الأفعال سلبية عليها ، وكان النتيجة انحصرت وظيفة الأفراد في المنظمات على نشاطات التوظيف وتدريب والصحة والسلامة ، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد البشرية أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كإجازات والقروض والتأمين ، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة لأيي ضغوطات.

#### • مرحلة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل الإدارة العلمية لتؤكد على العنصر البشري في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية ، انطلاقًا من تجارب هاو رثن التي أجراها إلتون مايو، حيث قدمت نشرات جديدة للأسلوب إلي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين ، حيث أن إنتاجية العامل وكفاءة أداءه لتتقرر فقط في ضوء الطريقة التي يقوم بها ، أو الأسلوب الأجر الذي تقدره الإدارة ، ولاحدة في اعتبارها ضرورة الاهتمام

بالعوامل النفسية والأساسية والاجتماعية للعامل ، وان المصلحة المتبادل بين العامل ورب العمل ، وانه لا بد من تكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ،مما خلق حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية احتياجاتهم ،باعتبارها أهم عوامل التي تزيد الإنتاجية وتنمي روح الولاء للمنظمة.

• **مدرسة إدارة الأفراد:**

بعد الحرب العالمية الثانية ازدادت قناعة الإدارة بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة لاستخدام في المصانع ،ويدا الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد،كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى الإنتاجية .وركزت أهدافها كجهاز متخصص في توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتنميتها والحفاظ عليها ، كما تزايد الاهتمام بالحكومات في الدول الصناعية بمجالات العمل والتوظيف ، حيث سن قوانين تنظم العمل وتقدم مزايا أكثر للعاملين كالتأمينات الصحية والتعويضات ..الخ

• **مدرسة إدارة الموارد البشرية:**

بناء على الانتقادات الموجهة للمدارس السابقة ظهرت مقاربة جديدة هي إدارة الموارد البشرية التي تقوم على المبادئ التالية:

- لتطبيق مبادئ الإدارة يجب الموازنة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد؛
- الأفراد العاملين هم استثمار للمنظمة؛
- هدف تسيير الموارد البشرية هو إشباع حاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية؛
- على صاحب المنظمة إنشاء إطار عمل يشجع العاملين على تطوير كفاءاتهم وقابليتهم للتحسين؛
- يلاحظ من خلال هذه المبادئ إنها تنظر إلى الأفراد على انه عنصر من عناصر الإنتاجية ،ومورد داعم للمدخلات ، تعتبر المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسة.

• **مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** ظهر هذا المصطلح في بداية القرن وهي مكتملة لما أنتت به

مدرسة إدارة الموارد البشرية،فهي لم تلغي الأفكار السابقة وإنما إضافة إليها ما يمكن لكي تعزز عملها في الوقت الحالي ، وقد حل مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في جامعات الأجنبية و العربية حاملا في مضمون ما يلي:

- الأفراد أهم عناصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر؛
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا عن طريق أفراد مؤهلين،
- أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضهما البعض،
- من خلال مسابق نلخص إن إدارة الموارد البشرية لم تصل إلى مفهومها الحالي إلا بعد مرورها بسلسلة من الإحداث والتطورات البارزة.

## 2. مفهوم إدارة الموارد البشرية .

اختلف الكتاب في التعريف إدارة الموارد البشرية ، ولكنهم التقوا في الإطار العام للمضمون والأتي عرض أهم التعاريف التي جاؤا بها:

**تعريف فرانش :** والذي عرفها لكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة (مجيد الكرخي 2014 ، 22)

تناول هذا التعريف على إن الدارة الموارد البشرية هي عملية توظيف واختيار وتعيين وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة

وتعرف تعرف على أنها: "تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة ومؤسسة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي ولأهم والذي تغطي أهميته على باقي عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات." (محمد موسى ، 2014 ، 26).

تناول هذا التعريف على إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن ثروة تحوز عليها أي منظمة وتمثل أهم عناصر الإنتاج وتظم مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الدرجات والأصناف. كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع متكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها". (لامية توكي ، 2015 ، 37)

تناول هذا التعريف على إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من استراتيجيات والأنشطة وعمليات وإجراءات التي يتم تصميمها لتحقيق الأهداف المشتركة والأهداف العامة للمنظمة من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الإدارة الموارد البشرية هي: إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل عن التحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية.

## 3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبثق من وظيفة هذا النوع من التخصص في الإدارة ويمكن ذكرها على النحو التالي: (ميرفت محمد بيان الغلايني، 2015، 14).

-تعويض العاملين عن جهودهم ماديا ومعنويا؛  
-العمل على تحقيق التعاون بين العاملين، حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع لتحقيق المستوى المنشود؛

-توفير الأفراد العاملين الملائمين للمنظمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب للعمال؛  
-تحقيق ميزة تنافسية المنظمة بالاستخدام الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية؛  
-صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء العملي ؛  
-تحقيق أهداف المنظمة بتوفير القوى العاملة المناسبة مع تطور النظام والقدرة على تلبية متطلبات هذا التطور من الموارد البشرية.

**4. وظائف إدارة الموارد البشرية:**

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي: (مجيد الكرخي، 2014، 27)

- **تصميم وتحليل العمل:**

ويراد بها الوقوف على أنشطة الوظيفة وتحديد مهامها ومسئولياتها بحيث تكون مناسبة مع مواصفات من يشغلها.

- **الاختيار والتعيين:**

وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية.

- **وضع هيكل الأجور:**

وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات للوظائف ووضع سياسة اجرية فعالة تشمل جميع العاملين.

- **وضع أنظمة الحوافز:**

وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة مقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.

- **التدريب:**

وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.

- **تقييم أداء العاملين:**

وتقضي هذه الوظيفة وضع مقياس فاعلية ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أداءهم لواجباتهم

- **التخطيط لحركة الوظائف:**

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة، تشمل التدريب والترقية والترفيه وغير ذلك.

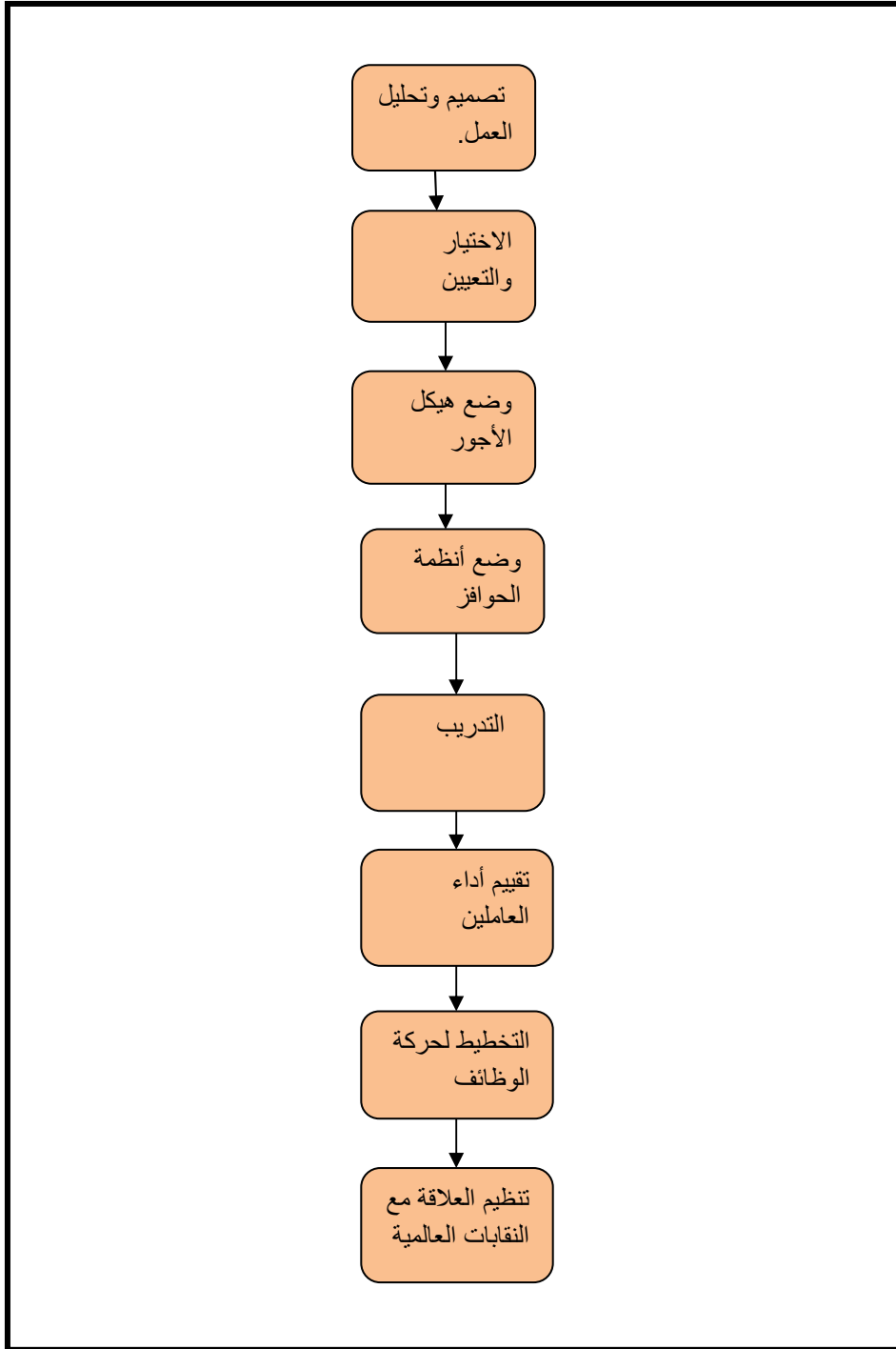
- **تنظيم العلاقة مع النقابات العالمية:**

وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.

كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (04): وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين

## ثانيا: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يظهر دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات القدرات والمهارات العالية المناسبة والتأدية مهامها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

### 1. التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة ، الذي حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات ، كم عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف ، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية ، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف ، وهذا على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة وتخدم الموارد البشرية بشكل أفضل كون إن وظيفة الموارد البشرية تساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية . (بن قايد فاطمة الزهراء، 2011، 22)

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي

#### جدول رقم(01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري
-الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار .	-المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية
-التركيز على الجوانب المادية ي العمل -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز -تحسين بيئة العمل المادية	-الاهتمام بمحتوى العمل -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية -الاهتمام بالحوافز المعنوية

**المصدر:** بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، محمد بوقرة بومرداس، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، 2011، ص23 .

## 2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهذه تحسين مستويات الأداء، وتطوير ثقافة التنظيمية، بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة". (إيمان عامر الدهان ، نور خليل العبيدي ، 2014 ، 88)

تناول هذا التعريف إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد من خلال تحسين مستويات الأداء وتحقيق المرونة داخل المنظمة".

**كما عرفت:** هي عبارة عن آلية تعطي للمنظمة اتجاهاً طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية تضامنها، تطبيقها ، وضع خطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل ،وعملية تنافسية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (بن قايد فاطمة الزهراء ، 2011 ، 23)

تناول هذا التعريف على ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي وسيلة لتوجيه المنظمة وتقوم بتحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطط العريضة لسلسلة للأنشطة المستقبلية.

من خلال التعريف السابقة نستنتج ان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي آلية تربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية ، ووضع خطط عريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل بهدف الوصول إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسي.

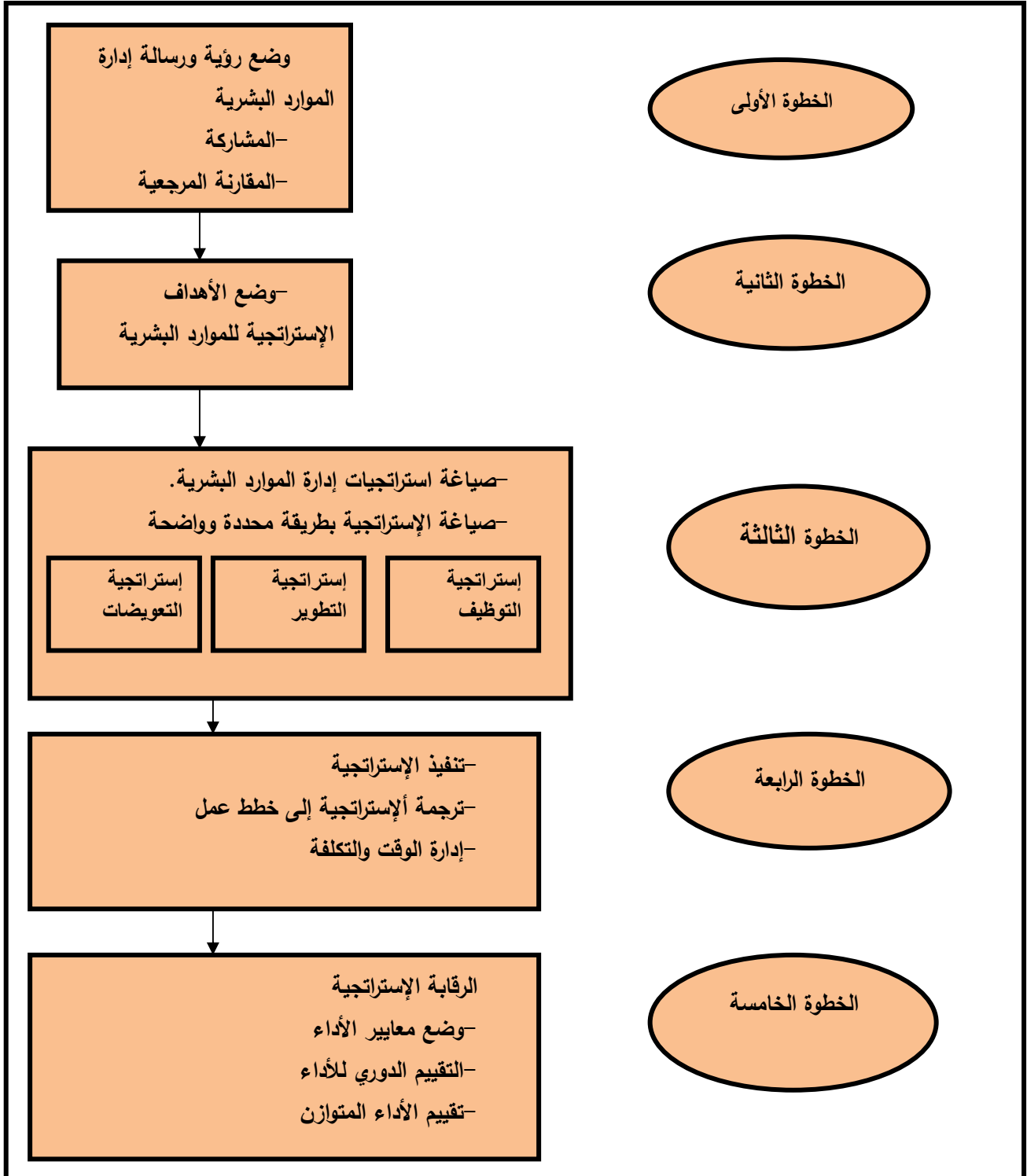
## 3. تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "هو النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها". (حاتم فارس الطعان، دون سنة، 204)

## 4. خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن انجاز عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.



المصدر: محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، الأردن، 2014، ص76.

وفيما يلي تفصيلا لهذه الخطوات: (محفوظ احمد جودة، 77، 79، 2014).

**الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:**

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد عشر سنوات أو خمسة عشر سنة، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله أي مبرر وجودها.

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

**الخطوة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية.**

أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها. وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية خمسة (smart) وهي الأحرف الأولى لهذه الصفات :

- محدد S=specific

- قابلة للقياس M=mesurable

- واقعية A=achevable

- تتعلق بالموضوع R=relevant

- خلال مدة محددة T=time Bund

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

**الخطوة الثالثة: صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :**

عند صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تصل إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعية .

وبناء عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة إستراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها ،ومن أهمها:

- إستراتيجيات الاستقطاب؛

- إستراتيجيات الاختيار والتعيين؛

- إستراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية؛

- إستراتيجيات التدريب والتطوير؛

- إستراتيجيات المسار الوظيفي؛

- إستراتيجيات التعويضات؛

- إستراتيجيات الصحة والسلامة.

**الخطوة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجيات.**

بعد صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن تنفيذ هذه الإستراتيجيات بتفاصيلها حيث يتم إيصالها بالإضافة إلى إيصال الإستراتيجية العامة للمنظمة معها ،لأجل تنفيذ الإستراتيجية. من الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة في الوقت المناسب.

**الخطوة الخامسة: الرقابة الإستراتيجية.**

عملية الرقابة هي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن إستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط. وتعطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره ،وبعد ذلك تأتي عملية التقييم والتي تتطلب القيام بالخطوة التالية:

- مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها؛
- وضع معايير الأداء ؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**5. ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:**

إن المفاهيم الحديثة للموارد البشرية تشكل تحولا مهما في وقتنا الحاضر لما لها من دور مهم باهتمام المسؤولين في المنظمات ، ويشير guets إلى وجود نظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية:(نبيلة جميع،2016، 108)

**• النظريات الإستراتيجية :**

وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**• النظريات الوصفية:**

وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية اكثر،وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

**• النظريات المعيارية:**

تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير أيضا إلى انه عند اتخاذ ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فن النتيجة ستكون أداء عاليا للعاملين، وبالتالي أثر ايجابي على أداء المنظمات.

ونستنتج مما ذكر إن النظرتين الإستراتيجية والوصفية لا تقدم الكثير من التوضيح حول قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء العالي، فقد أشارت النظريات إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد جزء من النظام مقارنة مع الأنظمة المتعددة، بينما تفترض النظرية المعيارية أن الممارسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية تسهم في التحفيز والالتزام لدى العاملين، كما أن المفهوم الأساسي للنظرية المعيارية هو أن إدارة الموارد البشرية تقدم التكامل بين النظريات السلوكية وتشرح العلاقة بين الممارسات والأداء، ويمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسية هي:

#### • الممارسات الاقتصادية:

وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة إلى أخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وخصائص سوق العمل وكفاءة ومهارة العاملين فيها وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي: تحليل، وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد، التوظيف.

#### • الممارسات الاستشارية:

والمتمثلة بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العامة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا إن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اثر اطلاقاً على مشاكلها وأعمق وتعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

#### • الممارسات الإدارية:

وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

### 6. مقومات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحدد عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال عدة نقاط وهي على الشكل الآتي: (مانع صيرينة، 39، 2015)

- تعريف وتوضيح الاستراتيجيات المطلوبة

- مشاركة العاملين حيث يعد من الأمور الهامة في الربط بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية

- التحليل والتنظيم المستمرين لإستراتيجية الموارد البشرية

- القدرة على فهم مجال النشاط، أي الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة وتوفير معلومات دقيقة تمكن من

المعرفة الواسعة بمجال النشاط، وتساعد في اتخاذ القرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وعلى مسؤول الموارد البشرية ان يكون قادر على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية غير المالية؛

- القدرة على امتلاك المعرفة المهنية، بالمعرفة الواسعة بأحداث التطورات والممارسات في الآلات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافأة تصميم التنظيم، تقييم الأداء... الخ
- القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
- وجود مورد بشري فعال ومحب للتغيير والتأقلم هذه المتغيرات، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم التنبؤ وإدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته.
- العمل على تحقيق التكامل المتجانس بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد،
- العمل على تكييف الموارد البشرية من الظروف المحيطة به.

### ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لكل إدارة من إدارات المنظمة استراتيجيات تخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة، ومن بينها إدارة الموارد البشرية التي بدورها تمتلك استراتيجيات تعمل على تحقيقها على نحو فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة، سوف نتناول أهم هذه الاستراتيجيات.

#### 1. إستراتيجية الاستقطاب:

##### 1. مفهوم الاستقطاب:

هناك العديد من التعاريف لعملية الاستقطاب وفيما يلي أهم التعاريف لها:  
يعرف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة بعبارة أخرى الاستقطاب هو حلقة الوصل بين من يرغب بملى الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف. (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جودا، 2013، 149).

تناول هذا التعريف الاستقطاب على أنه عملية البحث عن الراغبين في التوظيف والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتوظيف.

كما عرف بانه: "مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2010، 39).

تناول هذا التعريف الاستقطاب على أنه نشاطات التي تقوم بها المنظمة من أجل الحصول على القوى العاملة التي تبحث عنها.

كما يعرف أيضا بأنه: "عمل أو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها المنظمة. (مصطفى يوسف كافي، 2014، 115).



تناول هذا التعريف الاستقطاب بأنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل ترغيب العاملين الراغبين في الحصول على وظيفة لسد الوظائف الشاغرة. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية الاستقطاب هي عملية جذب أو إغراء العمالة المرتقبة لتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة والتي تتوفر فيها الشروط المطلوبة.

### 1-2 مبادئ الاستقطاب:

إن الاستقطاب والاختيار متصلان ببعضهما، فالعملية تبدأ بالاستقطاب وتستكمل بالفاضلة والاختيار من بين من جرى استقطابهم، كما أن هناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها في الاستقطاب نذكر أهمها كالآتي: (حنا نصر الله، 2009، 108).

#### • القوى العاملة في البيئة:

وتشمل كافة الأفراد الذين بالإمكان الاختيار من بينهم في سائر الإرجاء والمناطق في البلاد ، إي ينبغي محاولة الوصول إلى كافة المصادر في البلاد ودعم حرمان بعض المناطق من فرص التقدم للعمل.

#### • تحديد المجتمع المستهدف:

يقصد بالمجتمع المستهدف تلك الفئة المؤهلة والتي تفضل المنظمات توظيف خريجها، كتحديد خرجي إدارة أعمال من حملة الماجستير من أفضل جامعات او كليات في البلاد للاختيار من بينهم مع تحديد تلك الجهات بالاسم.

#### • مجموعة المتقدمين:

تتألف هذه المجموعة من كافة الأفراد الذين يتم تقييمهم للاختيار من بينهم، هنالك عدة عوامل تؤثر في هذه المجموعة من المتقدمين نذكر منها :

- اقتصار عملية الاستقطاب على فئات مختلفة وفئة محددة (تخصصات حقيقية)؛
- سمعة المنظمة وانطباعات المجتمع ومدى جاذبية الوظائف العن عنها؛
- الطريقة التي تتم بها عملية الفرز والفاضلة ومدى توافر المعلومات حول المتقدمين ووصول حملة الاستقطاب إلى المناطق المستهدفة.

#### • عرض معلومات واقعية مسبقة عن المنظمة :

- يتعين على المنظمة توفير معلومات تفصيلية كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتعبئتها ،لتعريف الجمهور الراغب في التقدم للعمل بمزايا وطبيعة العمل كتحديد:
- الراتب الأساسي والحوافز والمكافآت والمنافع؛
- الأمن الوظيفي وفرص الترقية؛
- موضع المنظمة وحجمها؛

وقد تبلغ بعض المنظمات في إظهار أهمية الوظائف ، حيث تظهر الوظائف جذابة بشكل غير واقعي ، وسرعان ما يتبين للمتقدمين عدم واقعية الإعلانات وعدم الالتزام بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين.

#### • الاستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة:

قد ينظر البعض إلى الاستقطاب على أنها عملية مستمرة او مكثفة وفي مايلي بحث هذين الأسلوبين :

#### • الاستقطاب كعملية مستمرة :

تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب الإبقاء على الاتصال بمصادر القوى العاملة بشكل دوري ومستمر ، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الإبقاء الاتصال بسوق العمالة ،كإجراء زيارات دورية في نهاية كل عام دراسي لمقابلة خرجي الجامعات والمعاهد ، ويتولى القيام بهذه الزيارات أو الاتصالات مندوب عن إدارة الموارد البشرية للبحث عن أفضل الخرجين ومحاولة إقناعهم للتقدم للعمل لدى المنظمة.

#### • الاستقطاب كعملية مكثفة:

تأخذ شكل حملة قوية لاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة ،بشكل متعجل وقد تفسر هذه الحملات المكثفة على أنها غير مخططة أو مدروسة وكنتيجة لقصور في التخطيط أو التنبؤ باحتياجات القوى العاملة ،أو قد تأتي نتيجة ظروف طارئة غير متوقعة ، ولم تأخذ بعين الاعتبار لدى التخطيط للقوى العاملة كزيادة العملة بشكل مفاجئ نتيجة ارتفاع الطلب على سلع وخدمات المنظمة.

#### 1- 3 الاختيار:

يعرف الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.(منير نوري فريد كورتل،184،2011).

#### 1- 4 خطوات عملية الاختيار:

تحدد عملية اختيار الأفراد الذين سيعملون بالمنظمة بالخطوات الآتية:(نادر احمد ابوشيخة،117،115،2013)  
-تحديد احتياجات المنظمة من المهارات المختلفة والعدد اللازم من كل مهارة خلال فترة مقبلة، وذلك في ضوء مهام كل وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة؛  
- فحص بطاقات وصف الوظائف، للوقوف على الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة لشغل الوظائف.

-تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الأفراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف الشاغرة ،إذ عندما يتخذ القرار بان التعيين سيكون من خارج المنظمة فانه يمكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بطريقة الاتصال الشخصي أو من خلال الإعلانات أو من مراكز التوظيف أو من المدارس والكليات والجامعات عند الإعلان عن الوظيفة لا بد ان يتضمن الإعلان:

- عنوان الوظيفة وماتت ضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات؛
- المزايا المقدرة للوظيفة وموقعها في الخريطة التنظيمية للمنظمة؛
- مواصفات شاغل الوظيفة؛
- الطريقة التي تتبع في التقدم لشغل الوظيفة؛
- \*تحديد طرق الحصول على معلومات عن المتقدمين للوظائف ؛
- \*تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين؛

\* الفحص الأولي للطلبات وذلك من خلال دراسة الطلبات .وقد تسند مهمة هذه الدراسة إلى موظف أو أكثر من العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتستهدف هذه المرحلة تقليل الأعباء المالية والإدارية التي تتحملها المنظمة.

\* إجراء اختبارات التوظيف، وإجراء المقبلات؛

\*البحث عن خلفية المتقدم، ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي التقدم للوظيفة السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب الاستخدام.بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى انجازه وخبراته وسلوكه...على انه ينبغي إن لا يتم الاعتماد على التوصية الشفوية للمستخدمين السابقين والمعرفية وان يؤخذ تقويمهم بحذر، وستسفر هذه الخطة عن الاختيار ألي.

\*الفحص الطبي، وذلك للتأكد من خلو المتقدم للوظيفة من الأمراض، والتأكد من قدراته على تحمل أعباء الوظيفة وبالتالي منع حالات العجز أو المرض المزمن واكتشافها في وقت مبكر وتوفير نفقات العلاج والتأمين، وتخفيض معدلات الغياب، ووقاية العاملين والمستهلكين من الأمراض المعدية.

\*قرار التعيين،إذا مجتاز المتقدم للوظيفة المراحل السابقة بنجاح ، فان على المنظمة إن تقدم له عرض وتحاول إقناعه بقبول هذا العرض.

### 5-1 التعيين:

تعد هذه الخطوة هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار ،إذ تقوم الإدارة (إدارة الموارد البشرية) بعرض الوظيفة أو العمل المطلوب إشغالها للمرشح،وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والأعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها . كما يتم معظم الأحيان مناقشة الأجور والرواتب والترقيات والامتيازات التي تترتب على الموظف عند حصول الاتفاق بين إدارة المنظمة والمرشح ، تتحدد إجراءات الأولوية الخاصة بالتعيين ، إي اصدر الأمر الإداري (اتخاذ القرار) بالتعيين ، ومن ثم توجيهه .(نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد،173-174،2013)

كما هو موضح في الشكل الآتي:

## الشكل رقم(06): نموذج توجيه موظف جديد

اسم الموظف	اسم الوظيفة
1-كلمة ترحيب	
2-شرح دور وأهمية القسم الذي يعمل فيه بالنسب للمنظمة	
3-شرح مساهمة الموظف الجديد في تحقيق أهداف القسم والمنظمة	
4-إعطائه فكرة عن محتوى العمل وطبيعته	
5-إعطائه فكرة عن فرص وبرامج التدريب في القسم والمنظمة	
6- إجراءات الزيادة في الرواتب والعلاوات	
7-شرح ظروف العمل من حيث المساعدات ،الساعات الإضافية ، الاستراحة وظيفية الدفع	
8- شرح سياسة المنظمة بخصوص مستوى الأداء والغياب والتأخير والالتزام بإجراءات العمل والمظهر	
9-تقديمه إلى زملائه والمرؤوسين من لهم علاقة مباشرة معه	
10-تدريبه على بدء العمل	
توقيع الرئيس المباشر.....التاريخ	
توقيع الموظف الجديد.....التاريخ	
توقيع قسم الموارد البشرية.....التاريخ	

المصدر: نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،ط العربية،دار اليازوري، الأردن،174،2013.

**2. إستراتيجية التدريب:****1-2 مفهوم التدريب:**

يقصد بتدريب الأفراد العاملين، تدريبهم وتأهيلهم وتعريفهم وتعليمهم بالمهام والواجبات والوظائف الموكلة لهم. كما يتم تعريف الأفراد العاملين بالمستلزمات الأساسية والمهام الثانوية والعوامل التي تؤدي إلى نجاح العمل. (محمد سرور الحريري،2016،145).

تناول هذا التعريف التدريب على انه تأهيل وتعليم وتعريف الأفراد العاملين بالمهام والوظائف الموكلة إليهم والمستلزمات الضرورية لذلك من اجل نجاح العمل.

كما يعرفه هاريس بأنه:"برنامج مخطط يتكون من فرص تعلم تقدم لأعضاء الهيئة التدريبية في المنظمة التعليمية،بغرض تحسين أداء الفرد في عمل المحدد له".(الطعاني أحمد حسين،2008،56).

تناول هذا التعريف التدريب على انه برنامج مخطط يحتوي على فرص تعلم يهدف إلى تحسين الفرد. كما أن التدريب يعني تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. (مدوري نور الدين، 2011، 111).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج إن التدريب هو عبارة عن برنامج مخطط تضعه إدارة الموارد البشرية والذي يحتوي على خطط تعليم وتأهيل وتعريف وتغيير نسبي في قدرات الأفراد العاملين من أجل أداء الوظائف بطرق أفضل ونجاح العمل.

## 2-2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليه، وتعف الحاجة التدريبية بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين متطلباته الوظيفية الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعليا في الموظف إلى يشغلها.

وبناء على ماسبق فان مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين تهدف الى مايلي: (عطا الله محمد تيسير الشرعة، 2014، 97-98)

- تزويد العاملين في المنظمة بمجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجونها هؤلاء العاملين في المنظمة من أجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهم والأهداف التي يجب عليهم المساهمة بتحقيقها في المنظمة.

- تحديد المعلومات المطلوبة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها العاملين في المنظمة لمواجهة تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو المقابلة تطوير أو توسع مستقبلي للمنظمة أو حل لمشكلات متوقعة -تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب في المنظمة وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لكل فئة من هذه الفئات.

-توفير المعلومات الأساسية التي يحتاجها القائمين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية والت ستساعد في إعداد الخطة التدريبية وتصميم البرامج التدريبية

-ترجمة الخطة الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة إلى عدد من الاحتياجات التدريبية

-المساهمة في تشجيع الاستثمار في الوارد البشرية للمنظمة وذلك بتحديد ما ينقص العاملين في المنظمة من مهارات ومعارف وقدرات والسعي لتعزيز هذه المعارف والمهارات لدى العاملين لأداء مهامهم الوظيفية المحددة في الأوصاف الوظيفية وتحسين أدائهم وفعاليتهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم.

-تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المؤهلين للوظائف القيادية والإستشرافية المستقبلية ضمن خطط الإحلال والتعاقد الوظيفي ومساعدة الموظفين للارتقاء في السلم الوظيفي وتهيئتهم لخطط المسار

الوظيفي. (عطا الله محمد تيسير الشرعة، 2014، 97-98)

**2-3 أساليب التدريب:**

أسلوب التدريب هو الوسيلة التي يمكن استخدامها من أجل نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتدربين، وعلى العموم يجرى الاتفاق على أساليب التدريب في ثلاث مجموعات هي: (فريد فهمي زيادة، 2009، 228-229)

**• أساليب المحتوى:**

تهدف أساليب المحتوى إلى نقل المعرفة والمعلومات للمتدربين، ويدخل ضمن هذه الأساليب كل من ، أسلوب المحاضرات ، والوسائل السمعية والبصرية، والتعليمات المبرمجة والتي تعتمد على التفاعل مع الحاسوب .

**• أساليب العمليات :**

والتي تهدف بصورة رئيسية إلى إحداث تغيير في الاتجاهات ، أو السلوك ، خلق وتطوير الوعي بالذات وبالآخرين، والتأثير في مهارات الاتصال للمتدربين، وهي لا تركز على نقل معلومات ومعرفة متخصصة. من أهم هذه الأساليب تمثيل الأدوار، تشكيل السلوك وتحليل التفاعل.

**• الأساليب المختلطة:**

هي ما يتضمن نقل المحتوى من المعلومات والمعرفة وكذلك تغيير الاتجاهات أو السلوك في الوقت نفسه تغيير وتطوير أسلوب التعامل مع الآخرين، يقف في مقدمة هذه الأساليب، أساليب المناقشة، وطرق المحاكاة في دراسة الحالات.

**3. إستراتيجية التحفيز:****3-1 مفهوم الحوافز:**

تعرف الحوافز بأنها: "الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يتبع رغباته أو حاجاته وتوقعاته وبحقق أهدافه. و من جهة أخرى تعرف الحوافز بأنها قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها كي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز. (محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، 2008، 152).

تناول هذا التعريف بان الحوافز هي مجموعة الإمكانات والقوى الخارجية التي تدفع الفرد إلى السعي للحصول عليها واستخدامها لإشباع حاجاته ورغباته.

كما تعرف بأنها: "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل امام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم، ويضم العناصر التالية:

**القدرة:**مجموع استعدادات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير مؤهل)

**الجهد:** نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين  
**الرغبة:** عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن الفرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح. (بن قايد فاطمة الزهراء، 2011، 61)  
 تتناول هذا التعريف الحوافز على أنها العملية التي تقوم بها المنظمة لترغيب الأفراد وذلك من خلال توفير الوسائل الضرورية لذلك وتضم العناصر القدرة الجهد والرغبة.  
 كما تعرف أيضا بأنها: "رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحول العامل العمل على إشباعها." (عمر بلخير جودا، 2015، 125).

تتناول هذا التعريف الحوافز على أنها حاجات ورغبات غي محققة يسعى الفرد إلى تحقيقها وإشباعها. من خلال التعارف السابقة نستنتج ان الحوافز هي فرص ووسائل توفرها المنظمة للأفراد العاملين لكي تثير رغباتهم وحاجاتهم وتخلق الدافع من اجل السعي الحصول عليها من اجل تحقيق أهدافها وضمان نجاح العمل.

### 3-2 أنواع التحفيز

هناك أنواع عديدة للحوافز ويمكن تقسيمها كمايلي: (سعاد نانف برن وطي، 2007، 357)

#### • الحوافز من حيث مادتها:

وتنقسم الحوافز من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية:

#### • الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية أموال ومزال مادية، كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المالية هي الأكثر شيوعا. فمثلا يمكن، يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة 1000 لن ينجز عمله بأقل من الوقت الاعتيادي ، أو فرصة "إيفاد" لمن يتفوق على غيره من كمية الإنتاج ، أو عقوبة الحرمان من الحصول على سكن اذا تخاصم مع زبون معين.

#### • الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم و الإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة.. إلى غير ذلك من محضرات غير مادية ولكنها للكثير من الناس

فقد تستخدم المنظمة "لوحة شرف" للموظفين الأكثر إنتاج، أو إن تسمح للموظف المبدع أن "تحديد وقت وطريقة عمله" بدون تدخل الإدارة، وان تغطية مكتب منفصل.... الخ  
 ويجب ان يتضمن نظام الحوافز قائمة بالحوافز المادية أو المعنوية التي تستخدمها لكل سلوك تريد ان يصدر عن العاملين.

#### • الحوافز من حيث من يحصل عليها:

يمكن لنظام الحوافز إن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو الجماعة وكما يلي:

• الحوافز الفردية:

وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدا وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.

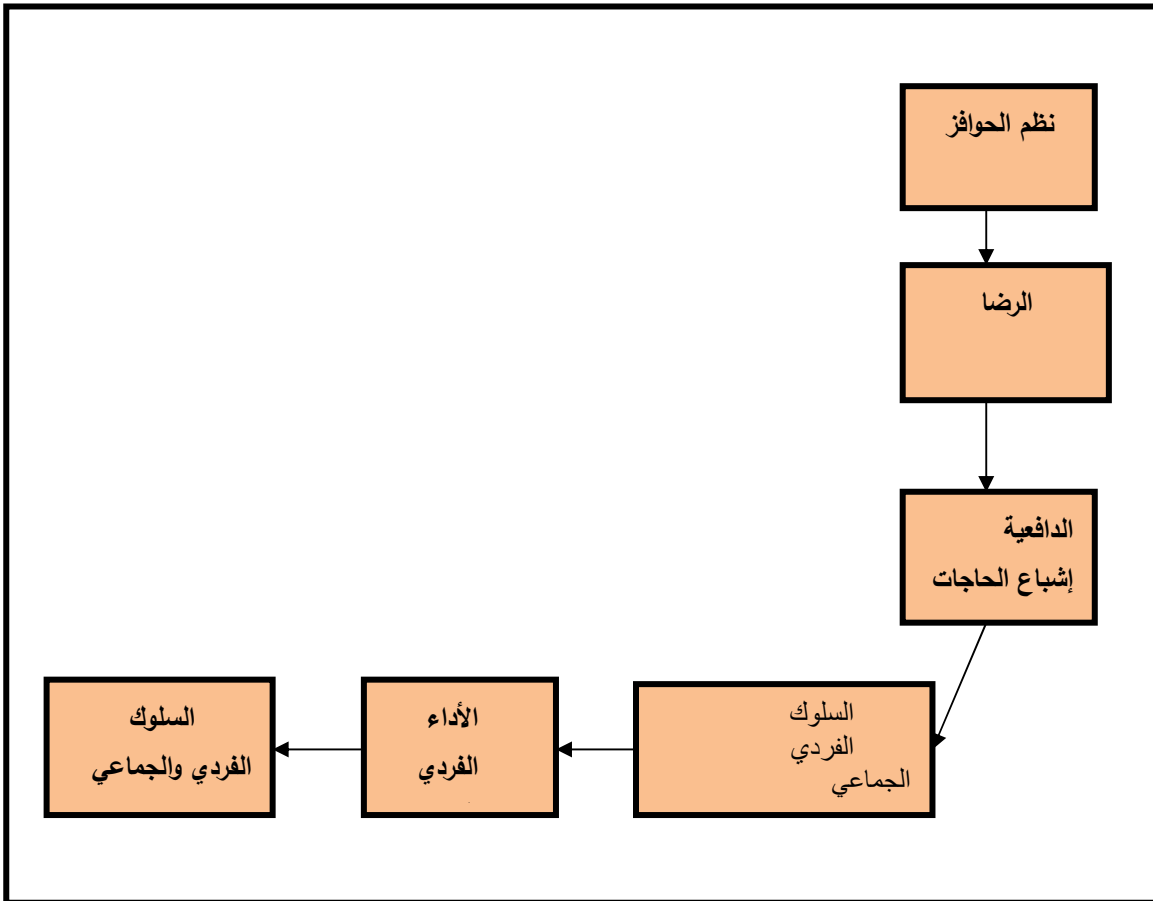
• الحوافز الاجتماعية:

وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو بأخرى، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عددا أو تحقق اقل تلف وإهدار للموارد...

3-3 أغراض الحوافز:

ان الحوافز أنواع المتاحة عن كريق العمل التي توزع بها لها تأثير كبير في سلوك الأفراد العاملين، مادمننا نتكلم على الأداء ، فالشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(07): الحوافز والأداء.



المصدر: داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 117، 2006.

وهناك الأغراض الذاتية أو الداخلية: ترقى الأداء الوظيفي وتحد من الغياب والاحتفاظ بالعمل المهرة.

أما الأغراض الخارجية: تجذب مجموعة من الأعمال المهرة.

كما ان سياسة الحوافز في المنظمة تأثيرها على العمالة مع الإشارة إلى الأجور والمرتبات من بين

المكافأة المختلفة إلى تقدمها الم



منظمات هي الحافز الوحيد الظاهر أمام الأشخاص الذين يبحثون عن العمل، وسواء كانت الأغراض التي يخدمها نظام الحوافز الداخلية أو الخارجية فإن لوضع السياسة تنفيذ للحوافز يتعين حل بعض من أهمها:

-نوع الحوافز التي يسعى لها الفرد؛

-الحوافز التي تتحكم فيها الإدارة؛

-الأساس الذي توزع المنظمة من خلاله؛

-تأثير الحوافز على قرارات العامل على أدائه. إذا انه هذه الأسئلة يمكن الإجابة عنها والتنبؤ

بتأثيره. (داوود معمر، 2006، 117-118)

#### **4. إستراتيجية التكوين:**

##### **4-1 مفهوم التكوين:**

لتكوين عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر المفكرين وفيما يلي عرض موجز لبعض منها:  
تعريف مونتوملان **1997 demantamllin**: "التكوين يدل على إحداث غير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية". (بدواني الجبالي، عيشور مهدي، 2015، 32)

تناول هذا التعريف التكوين على انه تغيير غير إرادي في سلوك الفرد الراشد في أعمال مهنية. كما يعرف على انه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم". (بوقطف محمود، 2014، 14)

تناول هذا التعريف التكوين على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء أعمالهم.

وعرف أيضا بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (عمار بن عيشي، 2006، 56)

تناول هذا التعريف التكوين على انه نشاط مستمر يتم تزويد الفرد بمهارات والمعارف الضرورية لقيامه بأعمال المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التكوين هو عبارة عن نشاط مخطط ومستمر تقوم به المنظمة بهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لقيامهم بأعمال المنظمة.

##### **4-2 أنواع التكوين:**

وتنقسم أنواع التكوين إلى: (حسونة فيصل، 2008، 121)

##### **• التكوين حسب عدد المتكويين**

-التكوين الفردي

-التكوين الجماعي

##### **• التكوين حسب المكان الذي يتم فيه التكوين:**

- التكوين في موقع العمل
- التكوين خارج موقع العمل
- التكوين حسب تاريخ التعيين في المنظمة:
  - تكوين العاملين الجدد
  - تكوين العاملين القدامى
- التكوين حسب فئة المتكويين:
  - التكوين الإداري
  - التكوين الصناعي
- التكوين حسب المادة التكوين أو حسب المهارة المراد إكسابها:
  - التكوين اللغوي
  - التكوين الفني
  - التكوين التخصصي
  - التكوين على اتخاذ القرار
- التكوين في موقع العمل:

يمكن أن تنظم عمليات التكوين في موقع العمل، فالبعض المنظمات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومرافق وسائل الدعم وإيضاح، فيكون التكوين داخل المنظمة.

#### • التكوين خارج موقع العمل:

يتم بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقه وهذا على عكس ما يحدث داخل المنظمة، فيتم تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما تظر المنظمة إلى استخلافهم بعمال مؤقتين وهذا أمر ليس سهل على المنظمة فهذا يتسبب لها تكاليف عالية.

#### 3-4 مراحل التكوين:

ان الطريقة المنهجية للتكوين بأربع مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي: (بيسوني محمد البرادعي، 2005،47،

#### • مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل):

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين ، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين ، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف ينتج نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى. وتتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

-المتكويين: فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.

- الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتكون.
  - اختصاصي التكوين: وهو المسؤول عن التكوين.
  - الإدارة أو الهيئة: والتي تكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.
- وفي حالة اليقين في الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء وبعدها تبدأ المرحلة التالية.

#### • مرحلة التصميم:

وفي هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية لشرع بتنفيذها فعلا والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المكونين، تحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين... الخ

#### • مرحلة تنفيذ التكوين:

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بدلت في مرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب نذكر منها:

#### -أسلوب العرض:

عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.

#### • أسلوب المشاركة:

تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.

#### -المناقشات وأساليب المشاهدة:

عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية.

كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين وتسجيل غيابهم والحسم من الأجر حسب هذه الغياب (في حالة غيابات غير المبررة).

#### • مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التعليمية وكاثرها صعوبة وتعقيدا، بل انها احد هموم التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية. وتتم عملية تقييم التكوين وفق المراحل التالية:

#### • التقييم قبل التنفيذ:

يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وايضا تحديد المتكونين.

#### • التقييم أثناء التكوين:

يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين أثناء تنفيذ للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها ، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملائمتها في عملية التكوين، من مدى انتظام المتكويين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.

#### • التقييم بعد التنفيذ:

في هذه المرحلة تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلا.

### 5. إستراتيجية فرق العمل:

#### 1-5 مفهوم فرق العمل:

قبل التطرق إلى مفهوم فرق العمل نعرف معنى الفريق ،الفريق: هو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ،والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ،وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .

تعريف فرق العمل:"هي جماعات تم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة ،تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف،كما أن هناك قدر كبير من تمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العلمية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.(خطير كاظم حمود،161،2010)

#### 2-5 أنواع فرق العمل:

يوجد العديد من أنواع فرق العمل هنا سوف نتطرق إلى الأكثر شيوعا:(عامر عوض، 2007، 136، 137)

#### • اللجان:

والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة مات خضع لرئاسة شخص أو جهة التي شكلت هذه اللجان.

#### • مجموعات ذات مهام محددة:

والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتا لحل المشكلات او لي التعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف او السلطات .

وأى واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ أثناء فترة انعقادها.

#### • دوائر الجودة:

وتظم مجموعات من الموظفين والمشرفين في البحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية اعلي وجودة ارقى .

#### • مجموعات المشروعات:

والتي تتكون للعمل في مشروع ،محدد مثل وجود إصدار منتج جديد او تشييد مصنع او مبنى جديد او انشاء برنامج كومبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتا مثل مجموعات ذات مهام محددة ،حيث تتحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

### 3-5 منهجية بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع على أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجمع عدد من الأشخاص ، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل وتتمثل في ماييلي(خضير كاظم حمود،2015، 171-172).

#### • التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك لان الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم ،وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم،ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم،كما يظهر التذمر من العمل مع الفرق ،وتعتبر مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق)العمل على تأكيد السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمر بالمنظور الشخصي نظرا لحقيقة اختلافات البشرية الفردية.

#### • مرحلة العصف الذهني:

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والصراع، وكذاك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم إحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به ،وقد يلجا البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض السلطة ومن هنا ينصح القائد او باني فريق العمل على تكوين رؤيا مشتركة ويحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم والأهداف والأدوار المطلوب القيام بها.

#### • مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق،وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق إلى تحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة ،لذلك فان سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية ،تعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

#### • مرحلة الأداء:

يبدأ الالتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية ، والرضي على النفس، والثقة بالآخرين .

مما تقدم يتضح ان عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو ، كذلك من حيث التكوين ولتحدث عمليات البناء تلقائيا ، وبالتالي يلزم الفهم التام ، والالتزام بالتدرج العملي السليم وإتقان العديد من المهارات الأزمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي :

- تحديد الحاجة للفريق
- تعيين قائد الفريق
- توضيح المهمة والتوقعات
- تشكيل الفريق
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء ؛
- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛
- المحافظة على الأداء الفعال؛ والإنهاء والاحتفال.

## خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل عبر أزمنة من العقود نتيجة التطورات والتغيرات التي حصلت في بيئة المنظمات، التي استدعت ضرورة الاهتمام بالفرد، لكونه محور اهتمام هذه الإدارة وموردها الاستراتيجي حيث قمنا في هذا الفصل بالإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها، وقد ساهمت تلك التغيرات في ظهور مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية والمتمثل في المدخل الاستراتيجي الذي يتطلب ضرورة التوفيق بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية العامة للمنظمة. كما تطرقنا إلى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها في بيئة العمل.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: تقديم مؤسسة سوناريك

ثانياً: منهجية الدراسة

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختيار الفرضيات



**تمهيد الفصل:**

بعد التطرق إلى الجانب النظري، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، التي استدعت ضرورة إسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة تطبيقها في المنظمات، من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتعلقة بمدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

ونظراً لدور الاستراتيجي لتدريب والتكوين وفرق العمل بالنسبة للمنظمة والذين يدخلون ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها تكمل الإستراتيجية العامة للمنظمة، ارتأينا أن نقوم بمتابعة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية، والية تسيير إستراتيجية التدريب والتكوين وفرق العمل داخل هذه المؤسسة في إطار المؤسسة الأم، التي تهدف إلى رفع قدرات ومهارات وزيادة الخبرات لماردها البشرية في ظل هذه التغيرات السريعة لتكنولوجيا.

**أولاً: تقديم مؤسسة سوناريك.**

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم بالمصاريف الخاصة بذلك الاستعمال.

**1. لمحة عن مؤسسة سوناريك الأم :**

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة سوناريك و الهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني .

**1-1 تاريخ إنشاء مؤسسة الأم:**

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم

بموجب

العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 ، 1994 ، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .

أهم منتجاتها هي:

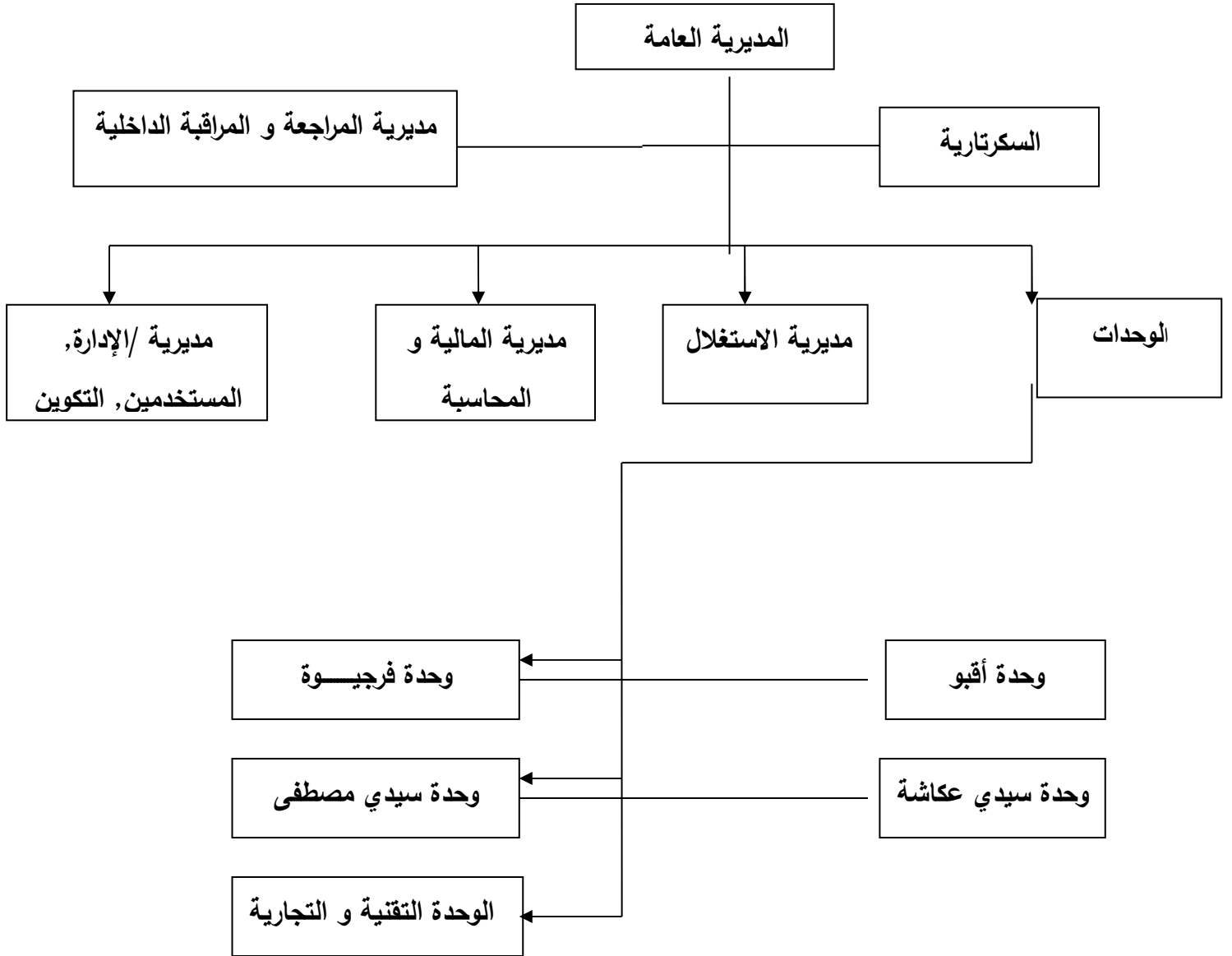
- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء.
- مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.(وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

**1-2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:**

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية، ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة، والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة **سوناريك**.

الشكل الرقم(08):الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم



المصدر:وثائق رسمية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية سنة2019.

### 1-3 المهام الأساسية للمؤسسة الأم:

- تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة سوناريك الأم فيما يلي: (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)
- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة .
  - في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي.
  - فكرة المشروع وأبعاده ؛
  - دراسات جدوليه اقتصادية ؛
  - مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم ؛
  - تحقيق أعمال مختلفة؛
  - التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات؛
  - إجراء مفاوضات مع الممولين؛
  - مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل؛
  - تركيب و تشغيل التجهيزات؛
  - تنمية المشروع إلى أعلى درجة؛
  - تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس.

### 2. التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة ميلة:

إن وحدة صناعة المدفئ فرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها ،و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى إليها.

### 1-2 لمحة عن وحدة فرجيوة :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدفئ المنزلية فرجيوة - ولاية ميلة - كانت تحت إشراف ولاية جيجل ( كانت فرجيوة إحدى دوائرها ) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 250 عاملا.

- **موقعها:** تقع مؤسسة سوناريك وحدة ميلة في المنطقة الصناعية فرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم ( 05 ) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا ي المؤسسة إلى تحقيقها, وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني. جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .

- **مساحتها:** تتربع مؤسسة سوناريك وحدة ميلة على مساحة قدرها 11 هكتار, تتربع الو رشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م<sup>2</sup>. (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

## 2-2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة ميلة:

إن إختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفق الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية. انظر الملحق رقم(04).

### 2-3 مصالح مؤسسة سوناريك وحدة ميلة: تتشكل من : (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة)

1- مدير فرعي الإدارة والمحاسبة والمالية.

2- مدير فرعي التقني التجاري .

3- مدير فرعي الصيانة.

4- مدير فرعي تقني .

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينونه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس و عقد الاجتماعات .
- المصادقة على الوثائق المهمة .
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة .
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .

**ثانيا : منهجية الدراسة.****1.مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة ، ودراستنا الحالية تتعلق بالاستراتيجيات التي تم تطبيقها على العمال بمؤسسة سوناريك و ما اذا كانت تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها . من هذا المنطلق يتكون مجتمع دراستنا من مجموع العمال بمؤسسة سوناريك وحدة ميلة والبالغ عددهم 250 عاملا.

**2.عينة الدراسة :**

K!vh استبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

التوزيع التكراري	الاستبانة
130	الاستبيانات الموزعة
05	الاستبيانات المستبعدة
125	الاستبيانات المستخدمة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**3.مجالات الدراسة :****3-1/المجال المكاني :**

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناريك وحدة ميلة .

**3-2/ المجال الزمني للدراسة:**

-الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من ( 2019/01/15 الى 2019/04/14) حيث تم فيها انجاز الإطار النظري لدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل أول بيئة المنظمة وتضمن مفهومها وخصائصها ومكوناتها وعلاقتها بالمنظمة وأخيرا التكنولوجية ، كما تناولنا في الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية ،إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية امتدت فترة الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه 2019/05/09 إلى 2019/05/23 . وذلك من خلال قيامنا بجمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والفئة التي سنجري عليها الدراسة, كما تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان على جميع العمال واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

**4. منهج الدراسة:**

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وان تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها ، و دراسة " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة"، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على كيف تساهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة، انطلاقاً من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة .

**5. أدوات الدراسة :**

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث الماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة .

استخدمنا في دراستها بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "استبيان البحث" كأداة رئيسية في الدراسة، كما تم الاستعانة بالملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط و التقنين (الملاحظة المنتظمة).

مر استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

**1/ مرحلة إعداد الاستبيان:** تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى ثلاثة محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) الاسئلة الجنس، السن، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، والوظيفة .

**المحور الثاني :** ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف منها معرفة مدى تمكين إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميله من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

**المحور الثالث:** ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف منها معرفة مدى تمكين إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميله من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

**المحور الرابع:** ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف منها معرفة مدى تمكين إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميله من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

**2/مرحلة تحكيم الاستبيان:** حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستبيان في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استبيان



الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها، والملحق رقم (02) يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم.

3/ مرحلة توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على المبحوثين من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4/ مرحلة جمع الاستبيان: تم جمع الاستبيانات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات إلى المؤسسات والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيانات حيث لم تستبعد أية استبيان لتحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل.

### 6. المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistique Packag For Sciences والذي يرمز له بالرمز طبعة 20 (ver=20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات .

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ديكارت الخماسي الذي يتكون من الأوزان التالية:

### الجدول رقم (03): مقياس الإجابات على الفقرات

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

ص:23 .

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

### 1-المدى: استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور

الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (-1=4

5)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=4/5)

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1 +) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة

(1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (04): أطوال فترات المقياس

المستوى	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
غرموافق	من 1.80 إلى 2.60	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.40	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.20	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**2- التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص

الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن محاور الاستبيان.

**1- المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة

الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

**2- الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة

من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي ، والعكس صحيح في

حال إذا كانت تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

**3- معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

**7. ثبات اداة الدراسة:**

سنحاول من خلال هذا العنصر اختبار صدق وثبات الاستبيان كمايلي:

للوصول الى نتائج دقيقة قمنا بحساب ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان وحساب معامل الثبات الكلي.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

• ضعيفا اذا كانت ألفا اقل من (60%).

• مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).

• جيدا إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%)

• ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم (05): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور

مستوى الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
ممتاز	0.861	10	محور إستراتيجية التدريب
جيد	0.794	10	محور إستراتيجية التكوين
جيد	0.759	10	محور إستراتيجية فرق العمل
ممتاز	0.843	30	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات محور إستراتيجية التدريب بلغ (0.861) ومعامل ثبات محور إستراتيجية التكوين (0.794) وكذا بلغ محور إستراتيجية فرق العمل (0.759) ونستنتج من خلا ذلك ان قيم ألفا كرونباخ جاءت بين جيذا وممتاز ،وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان مقبولة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان ككل (0.843) لمجموع العبارات المقدرة بـ (30) عبارة موزعة على (130) إستمارة، ويتضح من خلال ذلك أن هذه الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات.

### ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة وهذا كما يلي:

#### 1-1 توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	نسبة المئوية %
ذكر	110	88.0
انثى	15	12.0
مجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ من الجدول رقم (6) و الشكل أعلاه أن: معظم أفراد عينة الدراسة هم ذكور بتكرار (110) ذكر

حيث بلغت نسبتهم (88%) في حين بلغ عدد اناث (15 %) انثى وهو ما يعادل نسبة (12.2%) .

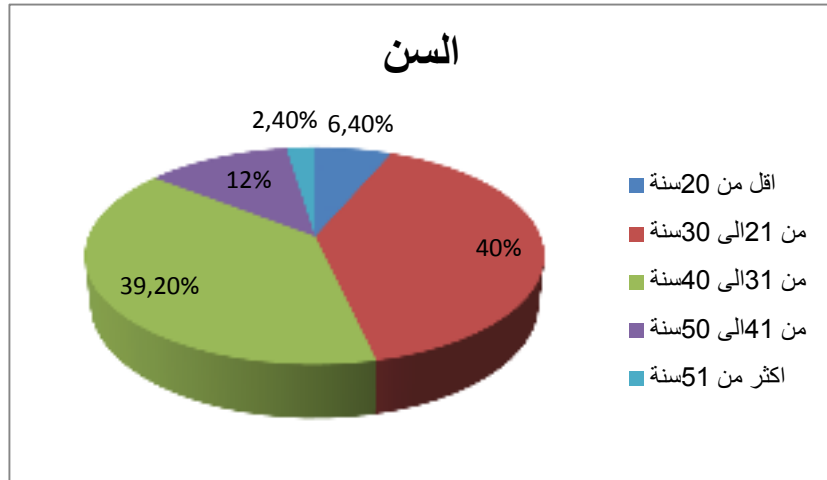
### 1-2 توزيع مفردات العينة حسب السن.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية%	التكرار	السن
6.4	8	أقل من 20 سنة
40	50	من 21 إلى 30 سنة
39.2	49	من 31 الى 40 سنة
12	15	من 41 الى 50 سنة
2.4	3	اكثر من 51
100	125	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج التحليل

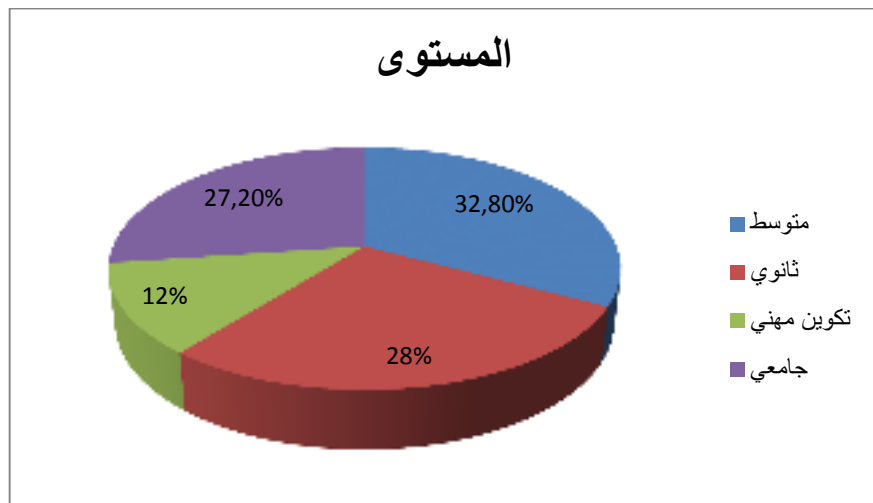
يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم(7) والشكل أعلاه أن: أغلب أفراد العينة المنتمين للفئة العمرية من (21 إلى 30 سنة) وذلك بنسبة (40 %) وبتكرار (50) فرد من إجمالي العينة المبحوثة وهي أكبر نسبة، ثم لتليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة (39.2%) وبتكرار (49) فرد من أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بالنسبة (12%) وبتكرار (15) فرد من أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية أقل من 20 سنة بالنسبة (6.4%) وبتكرار (8) فرد من أفراد العينة وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بالنسبة (2.4%) وبتكرار (3) أفراد.

3-1 توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	41	32.8
ثانوي	35	28
تكوين مهني	15	12
جامعي	34	27.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss  
الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



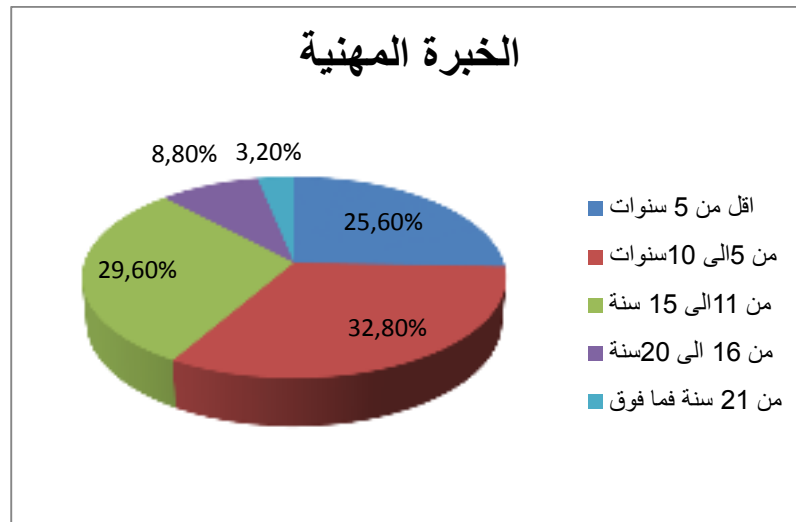
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.  
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان اغلب أفراد العينة ينحصرون ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ عددهم (41) عامل وهو ما يعادل نسبة (32.8%) ، تليهم نسبة مستوى الثانوي والتي قدرت ب (28%) والبالغ عددهم 35 عامل ، في حين بلغت نسبة مستوى الجامعي (27.2%) والبالغ عددهم (34) عامل وفي أخير مستوى تكوين المهني بنسبة (12%) أي ما يعادل (15) عامل .

1-4 توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	32	25.6
من 5 الى 10 سنوات	41	32.8
من 11 الى 15 سنة	37	29.6
من 16 الى 20 سنة	11	8.8
من 21 سنة فما فوق	4	3.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss  
الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان اكبر نسبة لسنوات الخبرة هي (32.8%) بعدد (41) عامل للفئة (من 5 الى 10 سنوات) , تليها الفئة (من 11 الى 15 سنة) والتي تمثل مانسبته (29.6%) من مجموع العينة المبحوثة مايعادل (37) عامل , في حين شكلت الفئة من 21 سنة فما فوق مانسبته (3.2%) من عينة الدراسة وهي اصغر نسبة بعدد ( 4 ) عامل من عينة المبحوثة .

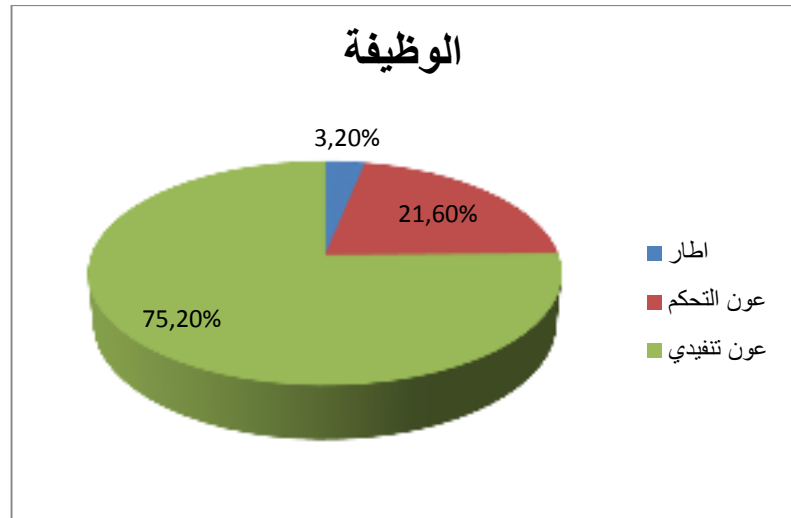
**1-5 توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة.**

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	تكرار	النسبة المئوية%
إطار	4	3.2
عون تحكم	27	21.6
عون تنفيذي	94	75.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن (94) من أفراد العينة المبحوثة وبنسبة (75.2%) من إجمالي العينة يندرجون تحت الوظيفة المسماة بالعون تنفيذي وهي تمثل نسبة أكبرى ضمن فئة عينة الدراسة تليها الوظيفة المسماة بعون تحكم بنسبة (21.6%) مايعادل 27 من أعوان التحكم ثم تليها الوظيفة المسماة بالإطار بنسبة (3.2%) مايعادل (04) إطارات وهي نسبة ضئيلة جدا وعليه نستدل على ان أغلبية الموظفين الذين تم استجوابهم هم من فئة عون التنفيذى.



## 2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية التدريب.

يتم في هذا العنصر تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بالإستراتيجية التدريب حيث سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدة وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## 2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول رقم(11): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في تكنولوجيا.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	2	1.287	3.38	8	24.8	9.6	36.8	20.8	%	1- مكنك التدريب من القدرة على تعامل مع تكنولوجيا الجديدة
				10	31	12	46	26	تك	
متوسط	3	1.230	3.05	12	26.4	16.8	34.4	10.4	%	2- ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة
				15	33	21	43	13	تك	
مرتفع	1	1.274	3.53	8.8	16.8	12	37.6	24.8	%	3- من خلال التدريب تمكنت من استعداد لمهام فنية وتقنية اعلى
				11	21	15	47	31	تك	
متوسط	-	1.07585	3.3173	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أعلاه إن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر التحكم في التكنولوجيا في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.3173) وهو يقع ضمن الفئة (2.61 الى 3.40) من فئات مقياس لكارث الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (1.07585) .

- ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التحكم في التكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالاتي :
- جاءت العبارة رقم (3) :(. من خلال التدريب تمكنت من استعداد لمهام فنية وتقنية أعلى) في المرتبة أولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره(3.53) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.274) .
  - جاءت العبارة رقم (1) :(. مكنك التدريب من القدرة على تعامل مع تكنولوجيا الجديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره(3.83) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(1.287) .
  - جاءت العبارة رقم (2): (سأهم التدريب في زيادة تفاعل مع التقنيات الحديثة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(1.230)
- بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد التحكم في تكنولوجيا بشكل متوسط , يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.3173) لعبارات البعد كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 1.07585) وهذا يدل على أن تدريب يمكن من التحكم في تكنولوجيا داخل المؤسسة.

2-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية.

الجدول رقم(12): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				موافق تماما	غير موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	02	1.217	3.29	7.2	24.8	16.8	34.4	16.8	%	4- التدريب يسمح لك من مساهمة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك
				9	31	21	43	21	تك	
متوسط	01	1.169	3.33	6.4	21.6	20.8	35.2	16	%	5- ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظمتك
				8	27	26	44	20	تك	
متوسط	03	1.154	3.22	8	21.6	23.2	35.2	12	%	6- مكنك التدريب من الاستفادة من الخبرات المتخصصة في المجال التكنولوجي محليين ودوليين
				10	27	29	44	15	تك	
متوسط	-	0.978	3.277	المجموع						
		02	3							

المصدر: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ( 3.2773 ) وهو يقع ضمن الفئة (2.61 الى 3.40) من فئات مقياس لكارتر الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ ان الانحراف المعياري بلغ ( 0.97802 ) .

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي :

- جاءت العبارة رقم (5) : ( ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظمتك ) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وهو يقع ضمن

الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.97802).

- جاءت العبارة رقم (4): (التدريب سمح لك من مساهمة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.217).

- جاءت العبارة رقم (6): (مكنك التدريب من الاستفادة من الخبرات المتخصصة في المجال التكنولوجي محليين ودوليين.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (22.3) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.154).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل متوسط , يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.2773) لعبارات البعد كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 0.97802) وهذا يدل على التدريب يسمح بمواكبة التطورات تكنولوجيا .

3-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر تجديد المهارات المتقادم

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر تجديد المهارات المتقادمة.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	غ ت م		
متوسط	04	1.154	3.32	8.8	15.2	24.8	37.6	13.6	%	7-مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي
				11	19	31	47	17	تك	
مرتفع	01	1.122	3.60	5.6	12.8	18.4	42.4	20.8	%	8-من خلال التدريب زادت قدرتك على التحكم في الوسائل والألات في مجال عملك
				7	16	23	53	26	تك	
مرتفع	02	1.147	3.47	6.4	16	19.2	40.8	17.6	%	9- تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك
				8	20	24	51	22	تك	
مرتفع	03	1.050	3.43	4	16.8	24.8	40.8	13.6	%	10-التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في مجال تكنولوجي
				5	21	31	51	17	تك	
مرتفع	-	0.79822	3.4560	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمؤشر تجديد المهارات المتقادمة في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4560) (3

وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.79822) ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة الموافقة المستجوبين كالاتي :

- جاءت العبارة رقم (8) : (من خلال التدريب زادت قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في مجال عملك) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.122)
- جاءت العبارة رقم (9) : (تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغييرات التقنية الطارئة في مجال عملك.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.47) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.147) .
- جاءت العبارة رقم (10) : (التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في مجال عملك .) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.050) .
- - جاءت العبارة رقم (7) : (مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي ) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.154) .

بصفة عامة نجد ان أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد تجديد المهارات المتقدمة في المجال التكنولوجي بمستوى مرتفع ، يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع (3.4560) لعبارات المؤشر كلما كان مدى التشتت في الإجابات العبارات البعد صغيرا أي ( انحراف المعياري 0.79822) وهذا يدل على أن التدريب يساعد على تجديد المهارات المتقدمة داخل المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات إستراتيجية التدريب.

4-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التدريب.

الجدول رقم(14): نتائج تحليل إستراتيجية التدريب لكل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
التحكم في التكنولوجيا	3.3173	1.07585	02	متوسط
مواكبة التطورات التكنولوجية	3.2773	0.97802	03	متوسط
تجديد مهارات المتقادمة	3.4560	0.79822	01	مرتفع
المجموع	3.3608	0.78749	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقيق محور التدريب حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.360) وانحراف معياري قدره (0.787) وهذا بمستوى متوسط وجاء تجديد المهارة المتقادمة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجيا يليه مواكبة التطورات التكنولوجية في المرتبة الثالثة.

### 3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية التكوين

#### 3-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر مواكبة التطورات.

الجدول رقم(15): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة موافقة					العبارات	
				موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	03	1.156	3.38	4	27.2	10.4	43.2	15.2	%	1-ممكنك تكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظماتك
				5	34	13	54	19	تك	
متوسط	04	1.179	3.30	8.8	20	15.2	44	12	%	2-من خلال التكوين زادت معارفك حول التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظماتك
				11	25	19	55	15	تك	
مرتفع	02	1.247	3.44	5.6	24	15.2	31.2	24	%	3-سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك
				7	30	19	39	30	تك	
مرتفع	01	1.202	3.50	5.6	21.6	11.2	40.8	20.8	%	4-ساعد التكوين على مساهمة منظماتك للتطورات التقنية
				7	27	14	51	26	تك	
				المجموع						
		0.92057	3.4060							

المصدر: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.4060 وهو يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارتر الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار "محايد"



المقابل المستوى المتوسط مواكبة التطورات التكنولوجية كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ ( 0.92057 ) .

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي :

- جاءت العبارة رقم (4) : (ساعد التكوين على مسايرة منظماتك للتطورات التقنية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.50) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.202) .
  - جاءت العبارة رقم (3) : (سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره(3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.247) .
  - جاءت العبارة رقم (1) : (مكنك تكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظماتك.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدر(3.38) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.156) .
  - - جاءت العبارة رقم (2) : (من خلال التكوين زادت معارفك حول التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظماتك.) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.179) .
- بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على عبارات مؤشر مواكبة التطورات بشكل متوسط ومرتفع، اذن هذا يدل على أن التكوين يسمح بمواكبة التطورات داخل المؤسسة .

3-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول رقم(16): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد التحكم في تكنولوجيا.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة موافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مرتفع	01	1.154	3.54	4	20.8	12.8	41.6	20.8	%	5-سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية والمعرفية في المجال التقني
				5	26	16	52	26	تك	
متوسط	04	1.262	3.29	4.8	32	15.2	25.6	22.4	%	6-ساعد التكوين في قدراتك على الابداع والابتكار في المجال التكنولوجي
				6	40	19	32	28	تك	
متوسط	03	1.208	3.31	4.8	28.8	15.2	32.8	18.4	%	7-سمح لك تكوين من الاحتكاك بمختصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة
				6	36	19	41	23	تك	
متوسط	05	1.160	3.16	6.4	29.6	16.8	36	11.2	%	8-ممكنك التكوين من التأقلم مع أي متغير في المجال التكنولوجي
				8	37	21	45	14	تك	
متوسط	06	1.226	3.11	11.2	24.8	16.8	36	11.2	%	9- ساهمت إستراتيجية التكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية
				14	31	21	45	14	تك	
متوسط	02	1.113	3.33	5.6	20.8	21.6	39.2	12.8	%	10-ممكنك التكوين من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك
				7	26	27	49	16	تك	
متوسط	-	0.83492	3.2912	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد التحكم في تكنولوجيا في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2912) وهو يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.83492).

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت مؤشر التحكم في تكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (5): (سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية والمعرفية في المجال التقني) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.154).
- جاءت العبارة رقم (10): (ممكنك التكوين من التحطم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.113).
- جاءت العبارة رقم (7): (سمح لك تكوين من الاحتكاك بمختصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وهو يقع ضمن الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.208).
- - جاءت العبارة رقم (6): (ساعد التكوين في قدراتك على الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.262).
- جاءت العبارة رقم (8): (ممكنك التكوين من التأقلم مع أي متغير في المجال التكنولوجي.) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.16) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.160).

- جاءت العبارة رقم (9): (- ساهمت إستراتيجية التعليم والتكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.11) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.226).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التحكم التكنولوجية بشكل متوسط , يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.2912) لعبارات المؤشر كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 0.83492) وهذا يدل على أن التكوين يسمح بالتحكم تكنولوجيا داخل المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشرات إستراتيجية التكوين ككل كمايلي:

### 3-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التكوين.

الجدول رقم(17): نتائج تحليل إستراتيجية التكوين لكل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
مواكبة التطورات	3.4060	0.92057	01	متوسط
التحكم في التكنولوجيا	3.2912	0.83492	02	متوسط
المجموع	3.3368	0.70546	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق محور التكوين، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.336) وانحراف معياري (0.705) وهذا بمستوى متوسط، وجاء مواكبة التطورات في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجيا.

#### 4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور إستراتيجية الفرق

##### العمل .

#### 1-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول رقم(18): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في تكنولوجيا.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافق					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مرتفع	04	0.995	3.43	3.2	13.6	33.5	36	13.6	%	1-تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة
				4	17	42	45	17	تك	
مرتفع	03	0.964	3.52	1.6	15.2	26.4	43.2	13.6	%	2-تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي
				2	19	33	54	17	تك	
مرتفع	02	0.987	3.90	1.6	9.6	15.2	44	29.6	%	3-تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي
				2	12	19	55	37	تك	
مرتفع	01	0.926	4.11	2.4	6.4	4	52	35.2	%	4-التعاون بين اعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الافراد
				3	8	5	65	44	تك	
مرتفع		0.61968	3.7420	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر الحكم في

التكنولوجيا في مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.7420 .

( وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل المستوى المتوسط التحكم في التكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ ( 0.61968 ) ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت مؤشر التحكم في التكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (4) : (التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الافراد ) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره ( 4.11 ) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.926).
- جاءت العبارة رقم (3) : ( سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك. ) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" لذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.987).
- جاءت العبارة رقم (2) : ( تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي. ) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدر (3.52) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.964).
- - جاءت العبارة رقم (1) : (تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة. ) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.99).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التحكم في التكنولوجي بمستوى مرتفع ، يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع(3.7420) لعبارات البعد كلما كان مدى التشتت في الإجابات العبارات المؤشر صغيرا أي ( انحراف المعياري 0.61968) وهذا يدل على أن هناك تحكم في التكنولوجيا داخل المؤسسة.

2-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

الجدول رقم(19): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مرتفع	06	0.962	3.96	4	4.8	9.6	54.4	27.2	%	5-يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي
				5	6	12	68	34	تك	
مرتفع	03	0.856	4.16	1.6	4	8	49.6	36.8	%	6-وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل
				2	5	10	62	46	تك	
مرتفع جدا	01	0.799	4.22	0	5.6	6.4	48.8	39.2	%	7-فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريق التعلم
				0	7	8	61	49	تك	
مرتفع	02	0.910	4.18	8	5.6	12	37.6	44	%	8-تكامل الأدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي
				1	7	15	47	55	تك	
مرتفع	05	0.898	4.02	1.6	6.4	10.4	52	29.6	%	9-توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة
				2	8	13	65	37	تك	
مرتفع	04	0.790	4.14	0	4.8	10.4	50.4	34.4	%	10-تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسين الأداء
				0	6	13	63	43	تك	
مرتفع		0.58834	4.1133	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أعلاه ان إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي مؤسسة سوناريك يعبر عنه بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1133) وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "مرتفع" المقابل المستوى المرتفع لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.58834).

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي :

- جاءت العبارة رقم (7) : ( فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريق التعلم في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره 4.22 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق جدا والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" جدا وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.799).
- جاءت العبارة رقم (8) : ( تكامل الأدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي ) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(0.910).
- جاءت العبارة رقم (6) : (. وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (4.16) وهو يقع ضمن الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.856).
- جاءت العبارة رقم (10) : (تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسين الأداء) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى "محايد" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.790).
- جاءت العبارة رقم (9) : (. توجيه جهودات أعضاء فريق العمل من اجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط



حسابي قدره (4.02) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "مرتفع" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.898).

- جاءت العبارة رقم (6): (يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.96) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى "موافق" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.962).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي بمستوى مرتفع , يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع(4.1133) لعبارات المؤشر كلما كان مدى التثنت في الإجابات العبارات المؤشر صغيرا أي( انحراف المعياري 0.58834) وهذا يدل على أن وجود التطور الجماعي داخل المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأبعاد إستراتيجية فرق العمل كالتالي:

#### 3-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية فرق العمل.

#### الجدول رقم(20): نتائج تحليل إستراتيجية فرق العمل ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
التحكم في تكنولوجيا	3.7420	0.61968	02	مرتفع
التطور الجماعي في مجال التكنولوجي	4.1133	0.58834	01	مرتفع
المجموع	3.9648	0.51168	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق محور فرق العمل ،حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (0.511) وهذا بمستوى مرتفع، وجاء التطور الجماعي في المرتبة الأولى ،وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجيا.

4-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بمحاور التدريب والتكوين وفرق العمل.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل محاور التدريب التكوين فرق العمل .

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
محور التدريب				
التحكم في التكنولوجيا	3.3173	1.07585	5	متوسط
مواكبة التطورات التكنولوجية	3.2773	0.97802	7	متوسط
تجديد مهارات المتقادمة	3.4560	0.79822	3	مرتفع
محور التكوين				
مواكبة التطورات	3.4060	0.92057	4	متوسط
التحكم في التكنولوجيا	3.2912	0.83492	6	متوسط
محور فرق العمل				
التحكم في تكنولوجيا	3.7420	0.61968	02	مرتفع
التطور الجماعي في مجال التكنولوجيا	4.1133	0.58834	01	مرتفع
المجموع	3.5541	0.46821		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن كل مؤشرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يعبر عنها بدرجة من الموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور (3.55) من و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى "المرتفع" حيث :

- جاء مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي في المرتبة الأولى حيث حقق متوسط حسابي (4.113) وانحراف معياري قدره (0,468) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "مرتفعة" مما

يعكس مدى تمكين إستراتيجية فرق العمل في تحقيق مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي لاعتبارها إستراتيجية لفعالة لمواجهة التغيرات التكنولوجية .

- جاء مؤشر التحكم في تكنولوجية في المرتبة الثانية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,742) وانحراف معياري قدره (0,619) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "مرتفعة" مما يدل على أن إستراتيجية فرق العمل لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا التي تؤدي إلى مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

- جاء مؤشر تجديد المهارات المتقدمة في المرتبة الثالثة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,456) وانحراف معياري قدره (0,798) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن إستراتيجية التدريب لها دور في تحقيق مؤشر تجديد المهارات المتقدمة الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

- جاء مؤشر مواكبة التطورات في المرتبة الرابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,406) وانحراف معياري قدره (0,920) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن إستراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر مواكبة التطورات الذي يؤدي إلى مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

- جاء مؤشر التحكم في التكنولوجيا في المرتبة الخامسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,3173) وانحراف معياري قدره (1,075) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن إستراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

- جاء مؤشر التحكم في تكنولوجية في المرتبة السادسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,291) وانحراف معياري قدره (0,834) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن إستراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

- جاء مؤشر مواكبة التطورات تكنولوجية في المرتبة السابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,277) وانحراف معياري قدره (0,978) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن إستراتيجية التدريب لها دور في تحقيق مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق كل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .

### 5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

من كل ما تقدم من عرض للبيانات ، نتوصل إلى استخلاص النتائج التالية :

**1-5 نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة :** بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لأفراد العينة، توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن المجتمع المبحوث كان غالبيته من جنس الذكور بنسبة قدرت 88%.
- غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية [21-30] سنة ، بنسبة قدرت ب40% وهو مؤشر ايجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على إدراك التحديات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسات المدروسة .
- أن المجتمع المبحوث يتمتع بخبرة ،حيث أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية ما بين [5-10] سنة ، بنسبة قدرت ب (32.8%) و هو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة لأبأس بها تمكنهم من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة ؛
- أن كل الأفراد المبحوثين هم من حملة الشهادات العلمية، و قد توزعت المؤهلات العلمية بين شهادة متوسط، ثانوي ، تكوين مهني، جامعي، وكانت أهم فئة حملة شهادة متوسط بنسبة (64.50%) وهذا مؤشر سلبي، يدل على عدم توفر الكفاءات المؤهلة الضرورية بشكل كافي بالمؤسسات المدروسة؛
- غالبية المبحوثين يتمركزون ضمن وظيفة العون التنفيذي بنسبة (75.2%)، اما باقي المبحوثين فيتمركزون ضمن وظيفة عون تحكم واطار وهذا بالنسبة ( 21.6 % ) و (3.2%) وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

بعد إجراءنا لعملية التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت في الاستبيان ، نحاول في هذا المبحث عرض ومناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها انطلاقا من التحليل الإحصائي السابق ووفقا لملاحظتنا الميدانية ،وهذه النتائج المتوصل إليها ساهمت بشكل كبير في معالجة الإشكالية والأسئلة التي تفرعت منها.

### 2-5النتائج الخاصة بمحور التدريب:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور التدريب حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (0,608) وهذا بمستوى "متوسط"، و بالتالي تظهر النتائج المتعلقة بمحور التدريب أنها منطقية إلى حد بعيد، فالعملية التدريبية هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب وهذه العملية

تختلف باختلاف مكان إجرائها كما تستخدم فيها العديد من الوسائل ويشرف عليها العديد من الأفراد المؤهلين لذلك .

حيث تحقق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الخاص بمحور إ التدريب وهو ما يعني استراتيجية التدريب تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية .

كما تحقق أيضا مؤشر موكبة التطورات التكنولوجية وهو ما يعني أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية .

كما تحقق أيضا مؤشر تجديد المهارات المتقدمة وهو ما يعني أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة .

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، خاصة ما جاء في الفصل الثاني إستراتيجيات مفاهيم الدراسة، حيث يقصد بتدريب الأفراد العاملين على أنه " تدريبهم وتعريفهم وتعليمهم بالمهام والواجبات والوظائف الموكلة لهم، وتعريف الأفراد العاملين بالمستلزمات الأساسية والمهام الثانوية والعوامل التي تؤدي إلى نجاح العمل. (محمد سرور الحريري، 2016، 145).

كما عرفه هاريس بأنه " برنامج مخطط يتكون من فرص تعلم تقدم لأعضاء الهيئة التدريسية في المنظمة التعليمية ، بغرض تحسين أداء الفرد في عمل المحدد له". (زيد المال حسناء، 2016، 17).

واتفقت كذلك مع ما يقدمه التعريفين حول التدريب من حيث كونه:

1-عملية مدروسة يهتم بتغيير السلوك المهني والوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة بشكل إيجابي .  
2-يعمل التدريب على تعليم الفرد المهارات والمعارف الوظيفية التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة.

3- يهدف التدريب إلى رفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا من شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.  
أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم (مدوري نور الذين، 2011 ) ، كانت الدراسة قد توصلت إلى أن :

- أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.
- أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل ن حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

- أن القدرات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التأكيد على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

كما اتفقت نتائج هذا المحور مع ما توصلت دراسة "دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية ، ( للبحاثة لامية تركي، 2016) كانت الدراسة قد توصلت إلى أن الجامعات محل الدراسة: -أن التدريب يمارس دورا مهما في المؤسسة خاصة التدريب على وسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث خصصت لهم أساليب تدريب متنوعة على حسب مستوياتهم وحاجاتهم لهذه العملية؛ -إلى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تفعيل وترشيد طرق البرامج التدريبية للموارد البشرية، من خلال أساليبها المتعددة والتي تعتمد عليها لتحقيق أهداف التدريب، لما لها من مزايا في رفع كفاءة التدريب، والسرعة في الأداء والتنظيم.

### 5-3 النتائج الخاصة بمحور التكوين:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور التكوين حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.920) وهذا بمستوى "متوسط"، تظهر النتائج المتعلقة بمحور التكوين أنها منطقية إلى حد بعيد، فالعملية التكوينية هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب .

حيث تحقق مؤشر مواكبة التطورات الخاص بمحور التكوين وهو ما يعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية .

كما تحقق أيضا مؤشر التحكم التكنولوجية وهو ما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية .

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، خاصة ما جاء في الفصل الثاني مفاهيم ، حيث عرف "مونتوملان 1997" التكوين على أنه " يدل على إحداث التغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية". (بدواني الجليلي، عيشور مهدي، 2015، 32).

كما عرف على أنه " هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم." (بوقطف محمود، 14 2014) .

واتفقت كذلك مع ما يقدمه التعريفين حول التكوين من حيث كونه:

1- نشاط مستمر يهتم بإحداث تغيير غير إرادي في سلوك الفرد داخل المنظمة بشكل إيجابي.

2- يعمل التكوين على تزويد الفرد المهارات والمعارف الضرورية التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة.

3- يهدف التكوين إلى رفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا من شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.

#### 5-4 النتائج الخاصة بمحور فرق العمل:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور التكوين حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.742) وانحراف معياري قدره (0.619) وهذا بمستوى "مرتفع" ، تظهر النتائج المتعلقة بمحور فرق العمل أنها منطقية إلى حد بعيد، ففرق العمل هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف وذلك من خلال احتكاك العاملين مع بعضهم البعض، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب.

حيث تحقق مؤشر التحكم في تكنولوجيا الخاص بمحور فرق العمل وهو ما يعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية .

كما تحقق أيضا مؤشر تطور الجماعي في المجال التكنولوجي وهو ما يعني أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية .

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، خاصة ما جاء في الفصل الثاني ، حيث عرفت على أنها " جماعات تم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة ،تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من تمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العلمية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل " .(خضير كاظم حمود، 161 2010) .

كذلك مع واتفقت ما يقدمه التعريف حول فرق العمل من حيث كونها:

- هي عملي مدروسة تهتم بتغيير سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة؛
- تعمل فرق العمل على إكساب الفرد المهارات والخبرات التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة؛
- تهدف فرق العمل الر تحسين العلاقات بين العاملين ورفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.

#### 6. مناقشة فرضيات الدراسة:

6-1 الفرضية الفرعية الأولى: تمكن إستراتيجية التدريب مؤسسة سوناريك وحدة ميله ، من مواجهة

التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي:

• إستراتيجية التدريب مكنت من تجديد المهارات المتقدمة بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.4560) وانحراف معياري قدره (0.7982) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• إستراتيجية التدريب مكنت من التحكم في التكنولوجيا بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.3173) وانحراف معياري قدره (1.07585) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• إستراتيجية التدريب مكنت من مواكبة التطورات التكنولوجية بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.2773) وانحراف معياري قدره (0.97802) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• وبهذا يمكن قبول الفرضية الأولى أي أن إستراتيجية التدريب مكنت مؤسسة سوناريك وحدة ميلا ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

**6-2 الفرضية الفرعية الثانية:** تمكن إستراتيجية التكوين مؤسسة سوناريك وحدة ميلا ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي :

• إستراتيجية التكوين مكنت من مواكبة التطورات وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,4060) وانحراف معياري قدره (0,92057) بمستوى متوسط وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• إستراتيجية التكوين مكنت من التحكم في التكنولوجيا وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,2912) وانحراف معياري قدره (0,83492) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• وبهذا يمكن قبول الفرضية الثانية أي أن إستراتيجية التكوين تمكن مؤسسة سوناريك وحدة ميلا من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها بمستوى متوسط .

**6-3 الفرضية الفرعية الثالثة:** تمكن إستراتيجية فرق العمل مؤسسة سوناريك وحدة ميلا ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي :

• إستراتيجية فرق العمل ساعدت على التطور الجماعي في مجال التكنولوجيا وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.1133) وانحراف معياري قدره (0.58834) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .



• إستراتيجية فرق العمل مكنت من التحكم في التكنولوجيا وهذا متوسط حسابي قدره (3.7420) وانحراف معياري قدره (0.61968) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر.

• وبهذا يمكن قبول الفرضية الثالثة أي أن إستراتيجية فرق العمل مكنت مؤسسة سوناريك من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى مرتفع.  
مناقشة الفرضية الرئيسية :

#### 4-6 مناقشة الفرضية الرئيسية :

كانت الفرضية الرئيسة التي انطلقنا منها " تمكن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المطبقة على العمال مؤسسة سوناريك وحدة ميلة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها " .وقد توصلنا مما سبق من مناقشة للنتائج والفرضيات الفرعية أن كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد تحققت في المؤسسة محل الدراسة بالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة (هل تمكن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المطبقة على العمال ،مؤسسة سوناريك- وحدة ميلة - من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟).

#### 7.التوصيات:

- من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ ملائم للعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- يجب تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب.
- ضرورة الاطلاع على المستجدات الحديثة، والعمل على اقتناء المناسب منها والجديد.
- الاهتمام باستخدام احدث الأجهزة التقنية في عمل المنظمة.
- من الأفضل إجراء التدريب والتكوين قبل الشروع في اقتناء التكنولوجيا.

#### 8.أفاق الدراسة:

- وفي الأخير يمكن اعتبار هذا البحث انطلاقا لدراسة بحوث أخرى وفتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء والتجديد، لذا نقترح المواضيع الآتية:
- تمكين الموارد البشرية لنهوض بالمؤسسة؛
  - تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية،
  - دور التكنولوجيا في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

**خلاصة الفصل**

تضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لوحدة سوناريك -فرجيوة- الذي كان الهدف منها التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية، وبعد تدعيما للفصول السابقة ، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وهذا بعد ما تم توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدارسة التطبيقية ،وتحليله باستخدام برنامج spss.

خاتمة

### الخاتمة

استعرضت هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث على مختلف ما كتب في موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، حيث تم الاعتماد على مختلف الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ، وتحديد مختلف الأطر التي تحدد مجالاته ومؤشرات قياسه وأبعاده وسبل تحسينه ، كما تناولت هذه الدراسة فصل بيئة المنظمة ، ويتضمن هذا الفصل مختلف العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة ، حيث اهتمت بتحليل أبعاد وخصائص البيئة التي تساهم في تقليل حالات عدم التأكد وتوفير المعلومات اللازمة لصانعي القرار ، وزيادة القدرة على التحكم في البيئة من خلال حلقات الربط بين المنظمة والبيئة ، وكذلك وضع مجموعة من استراتيجيات لتعامل معها ، كما اهتمت هذه الدراسة بدور التكنولوجيا في المنظمة ، للمساهمة في تحقيق الأداء المتميز وتعزيز مراكزها التنافسية ومواكبة التغيرات السريعة في بيئة المنظمة مما وجب عليها اقتناء التكنولوجيا المناسبة ، مما يتوجب عليها وضع إدارة متخصصة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وتحديد مختلف استراتيجياتها ، حيث يظهر دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان وتزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية ، مناسبة لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

حيث نجد مجموعة من استراتيجيات الإدارة الموارد البشرية من أهمها إستراتيجية التدريب ،التكوين التحفيز ،وفرق العمل التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها في بيئة العمل . حاولت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة ومتمثلة فيما يلي : هل تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال ، مؤسسة سوناريك-وحدة ميله - من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟ وتحديد مختلف الإستراتيجيات التي من شأنها مواجهة والتغيرات التكنولوجية ، كما اهتمت ببيئة وعلاقتها بالمنظمة .

توصلت هذه الدراسة إلى أن إستراتيجية التدريب،التكوين، فرق العمل،تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

قائمة المصادر

والمراجع

1. احمد حسن الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته والبرامج التدريبية وتقييمها، دارالثقافة، عمان، 2008.
2. أحمد يوسف دودين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري، عمان، 2012.
3. أسامة خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان، الأردن، 2012.
4. إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2014.
5. بيسوني محمد البرادعي : تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، أتراك للطباعة، القاهرة، 2005.
6. حسين حريم: إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2009.
7. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران ، عمان، 2009.
8. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة ، عمان ، 2007 .
9. داوود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث ،القاهره قن 2006.
10. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، ط2، ط3، دار وائل ، عمان، 2007.
11. طارق طه: إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
12. الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2007.
13. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2007.
14. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2007.
15. عطا الله محمد تسيير الشريعة: إدارة العملية التدريبية، دار حامد، الأردن، 2014.
16. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، الأردن، عمان، 2011.
17. فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال، بدون دار نشر، عمان، 2009.
18. فيصل حسونة: مدخل استراتيجي، دار أسامة، عمان، 2008.
19. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، 2013.
20. مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج، عمان ، 2014 .
21. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان، 2014.
22. محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
23. محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة.
24. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط2، ط3، دار المسيرة، عمان، 2008.
25. محمد سرور الحريري: إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون، عمان، 2016.
26. محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل عمان ، 2010.
27. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، أردن، 2008.

## قائمة المصادر و المراجع

28. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتب الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
29. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف : إدارة أعمال الدولية، دار المناهج ، عمان، 2007.
30. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تكنولوجي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2014.
31. منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
32. مؤيد سعيد سالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل، الأردن، عمان، 2008.
33. نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء، عمان ، 2013.
34. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2013.

### المجلات:

1. أمال علي موسى: أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الثامن، 2018.
2. حاتم فارس الطعان : اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، دراسة ميدانية في وزارة النقل ، مجلة الدنانير ، العدد الثالث.
3. حمزة رملي: دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة التكنولوجية في مؤسسات صناعة الأدوية في قسنطينة ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد2، مركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، 2014.
4. مريم بلحاج : اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية لاستمرارية البيئة المعاصرة ، مجلة الاقتصادية المال والأعمال ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2017.
5. نورالدين زمام ، صباح السنائي : تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في عملية التعليمية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد الخيضر ، بسكرة ، العدد الحادي عشر ، جوان ، 2013.

### الأطروحات:

1. محمود بوقطف: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
2. إبراهيم إسماعيل حسين الحديد: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في الأردن، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2010.
3. بدواني الجيلالي، عيشور مهدي: التموين وأثره في تسيير الرفق العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية حقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
4. خديجة بوخریصة: البقطة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة وهران 2015، 2.
5. عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تجديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف لمسيلا، 2006.
6. عمر بالخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
7. فاطمة الزهراء بن قايد: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، 2011.
8. مانع صبرينة: أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2015.
9. محمد حجاج: تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
10. ميرفت محمد بيان الغلايني: علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
11. نبيلة جعيجع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلا، 2016.
12. نور الدين مدوري: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة أب بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
13. وسام مهيبيل: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 2012، 3.



## قائمة المصادر و المراجع

14. وهيبه سراج: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012.

مراجع باللغة الأجنبية:

1.Humbert Lesca : Implantation d une Veille Stratégique pou le management Stratégique, Cas d une pue du bancaire, la revue des sciences du gestion, directon et gestion, paris, France,2003.

# الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف  
معهد العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان بعنوان :

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة  
المنظمة.دراسة حالة مؤسسة سوناريك -فرجيوة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر\_ تخصص إدارة أعمال\_

إعداد الطالبتين:

حافي راسو حسينة

بوالشطب سعيدة

تحت إشراف دكتورة:

امال علي موسى

السلام عليكم ورحمة الله ،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملئ الاستمارة بالإجابة على العبارات، من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، علما ان المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2018 / 2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر	1-الجنس:
<input type="text"/>	من 21 الى 30 سنة	<input type="text"/>	اقل من 20 سنة	2- السن
<input type="text"/>	من 41 الى 50 سنة	<input type="text"/>	من 31 الى 40 سنة	
		<input type="text"/>	أكثر من 51 سنة	

3-المستوى التعليمي :

<input type="text"/>	ثانوي	<input type="text"/>	متوسط
<input type="text"/>	تكوين مهني	<input type="text"/>	جامعي

4- الخبرة المهنية:

<input type="text"/>	من 5سنوات الى 10سنة	<input type="text"/>	اقل من 5سنوات
<input type="text"/>	من 16 الى 20سنة	<input type="text"/>	من 11 سنة الى 15سنة
		<input type="text"/>	من 21سنة فما فوق

5-الوظيفة:

<input type="text"/>	عون تنفيذي	<input type="text"/>	عون تحكم	<input type="text"/>	إطار
----------------------	------------	----------------------	----------	----------------------	------

الجزء الثاني: محاور الاستبيان  
المحور الأول: إستراتيجية التدريب.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>التحكم في التكنولوجيا</b>						
01	مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.					
02	ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة.					
03	من خلال التدريب تمكنت من استعداد لمهام فنية وتقنية أعلى.					
<b>مواكبة التطورات التكنولوجية</b>						
04	التدريب سمح لك من مسايرة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك.					
05	ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منضمتك .					
06	مكنك التدريب من الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي محليين ودوليين.					
<b>تجديد المهارات المتقدمة</b>						
07	مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي.					
08	من خلال التدريب زادة قدرتك على التحكم في الوسائل و الآلات في مجال عملك.					
09	تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك.					
10	التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في المجال التكنولوجي.					

المحور الثاني: إستراتيجية التكوين.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>مواكبة التطورات</b>						
01	مكنك التكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمتك.					
02	من خلال التكوين زادت معارفك حول التكنولوجية والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظمتك .					
03	سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجية بمجال عملك.					
04	منك التكوين من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك.					
<b>التحكم في التكنولوجيا</b>						
05	سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية و المعرفية في المجال التقني.					
06	ساعد التكوين في قدرتك على الإبداع و الابتكار في المجال التكنولوجي.					
07	سمحت لكلك لتكوين من الاحتكاك بمتخصصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الإطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.					
08	مكنك التكوين من التأقلم مع أي تغير في المجال التكنولوجي.					
09	ساهم التكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية					
10	ساعد التكوين على مسايرة منظمتك للتطورات التقنية.					

## المحور الثالث: إستراتيجية فرق العمل .

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>التحكم في التكنولوجيا</b>						
01	تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.					
02	تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي.					
03	تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي .					
04	التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الأفراد.					
<b>التطور الجماعي في المجال التكنولوجي</b>						
05	يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.					
06	وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.					
07	فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريق للتعلم.					
08	تكامل أدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي .					
09	توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.					
10	تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسن أداء.					

شكرا على تعاونكم



## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة

تاريخ التحكيم	المؤسسة الجامعية	الإسم الكامل
2019/05/02	المركز الجامعي ميلة	إبراهيم عاشوري
2019/05/05	المركز الجامعي ميلة	أبو بكر بوسالم
2019/05/05	المركز الجامعي ميلة	الربيع قرين
2019/05/05	المركز الجامعي ميلة	محمود سمايلي
2019/05/07	المركز الجامعي ميلة	ليندة لبيض

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss.

1- ألفا كرونباخ للاستمارة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,843	30

2- ألفا كرونباخ للمحور الأول (التدريب)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

3- ألفا كرونباخ للمحور الثاني (التكوين)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	10

4- ألفا كرونباخ للمحور الثالث (فرق العمل)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,759	10

دراسة خصائص عينة الدراسة

1- متغير الجنس:

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	110	88,0	88,0
	انثى	15	12,0	100,0
Total		125	100,0	100,0

2- متغير السن:

السن				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	8	6,4	6,4
	من 20 إلى 30 سنة	50	40,0	46,4
	من 31 إلى 40 سنة	49	39,2	85,6
	من 41 إلى 50 سنة	15	12,0	97,6
	أكثر من 51 سنة	3	2,4	100,0
Total		125	100,0	100,0

3- متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	41	32,8	32,8	32,8
ثانوي	35	28,0	28,0	60,8
Valides تكوين مهني	15	12,0	12,0	72,8
جامعي	34	27,2	27,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

4- متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	32	25,6	25,6	25,6
من 5 إلى 10 سنوات	41	32,8	32,8	58,4
Valides من 11 إلى 15 سنة	37	29,6	29,6	88,0
من 16 إلى 20 سنة	11	8,8	8,8	96,8
من 20 فما فوق	4	3,2	3,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

5- متغير الوظيفة:

الوظيفة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	4	3,2	3,2	3,2
عونتحكم	27	21,6	21,6	24,8
عونتفذي	94	75,2	75,2	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

حساب التكرارات والنسب للمحور الأول لاستمارة الدراسة

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	8,0	8,0	8,0
غير موافق	31	24,8	24,8	32,8
محايد	12	9,6	9,6	42,4
موافق	46	36,8	36,8	79,2
موافق تماما	26	20,8	20,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	15	12,0	12,0	12,0
غير موافق	33	26,4	26,4	38,4
محايد	21	16,8	16,8	55,2
موافق	43	34,4	34,4	89,6
موافق تماما	13	10,4	10,4	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من خلال التدريب تمكنت من الاستعداد لمهام فنية وتقنية أعلى.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	8,8	8,8	8,8
غير موافق تماما	21	16,8	16,8	25,6
محايد	15	12,0	12,0	37,6
موافق	47	37,6	37,6	75,2
موافق تماما	31	24,8	24,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

2- بعد مواكبة التطورات التكنولوجية:

التدريب سمحك من مسايرة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	9	7,2	7,2	7,2
غير موافق	31	24,8	24,8	32,0
محايد	21	16,8	16,8	48,8
موافق	43	34,4	34,4	83,2
موافق تماما	21	16,8	16,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظماتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	9	7,2	7,2	7,2
غير موافق	31	24,8	24,8	32,0
محايد	21	16,8	16,8	48,8
موافق	43	34,4	34,4	83,2
موافق تماما	21	16,8	16,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

مكنك التدريب من الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي محليين ودوليين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقتاما	10	8,0	8,0	8,0
غير موافق	27	21,6	21,6	29,6
محاييد	29	23,2	23,2	52,8
موافق	44	35,2	35,2	88,0
غير موافقتاما	15	12,0	12,0	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

3- بعد تجديد المهارات المتقدمة:

مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	8,8	8,8	8,8
غير موافق	19	15,2	15,2	24,0
محاييد	31	24,8	24,8	48,8
موافق	47	37,6	37,6	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



من خلال التدريب زادة قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في المجال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	16	12,8	12,8	18,4
Validé محايد	23	18,4	18,4	36,8
موافق	53	42,4	42,4	79,2
موافق تماما	26	20,8	20,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في المجال عملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقتاما	8	6,4	6,4	6,4
غير موافق	20	16,0	16,0	22,4
Validé محايد	24	19,2	19,2	41,6
موافق	51	40,8	40,8	82,4
غير موافقتاما	22	17,6	17,6	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	21	16,8	16,8	20,8
محايد Valide	31	24,8	24,8	45,6
موافق	51	40,8	40,8	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني لاستمارة الدراسة.

1- بعد مواكبة التطورات

مكنك التدريب من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمتك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	34	27,2	27,2	31,2
محايد Valide	13	10,4	10,4	41,6
موافق	54	43,2	43,2	84,8
موافق تمام	19	15,2	15,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

من خلال التكوين زادت معارفك حول التكنولوجية والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظمتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	8,8	8,8	8,8
غير موافق	25	20,0	20,0	28,8
Validé محايد	19	15,2	15,2	44,0
موافق	55	44,0	44,0	88,0
موافق تمام	15	12,0	12,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

سمح لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجية بمجال عملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	30	24,0	24,0	29,6
Validé محايد	19	15,2	15,2	44,8
موافق	39	31,2	31,2	76,0
موافق تماما	30	24,0	24,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

ساعد التكوين على مسابرة التطورات التقنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقتاما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	27	21,6	21,6	27,2
Validé محايد	14	11,2	11,2	38,4
موافق	51	40,8	40,8	79,2
غير موافقتاما	26	20,8	20,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

## 2- بعد التحكم في التكنولوجيا:

سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية والمعرفية في مجال التقني.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	26	20,8	20,8	24,8
محايد	16	12,8	12,8	37,6
موافق	52	41,6	41,6	79,2
موافق تماما	26	20,8	20,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

ساعد التكوين في قدرتك على الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	4,8	4,8	4,8
غير موافق	40	32,0	32,0	36,8
محايد	19	15,2	15,2	52,0
موافق	32	25,6	25,6	77,6
موافق تماما	28	22,4	22,4	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

سمح لك التكوين من الاحتكاك بمتخصصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	4,8	4,8	4,8
غير موافق	36	28,8	28,8	33,6
محايد	19	15,2	15,2	48,8
موافق	41	32,8	32,8	81,6
موافق تماما	23	18,4	18,4	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

ممكنك التكوين من التأقلم مع أي تغير في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	8	6,4	6,4	6,4
غير موافق	37	29,6	29,6	36,0
محايد	21	16,8	16,8	52,8
موافق	45	36,0	36,0	88,8
موافق تماما	14	11,2	11,2	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

ساهم التكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	14	11,2	11,2	11,2
غير موافق	31	24,8	24,8	36,0
محايد	21	16,8	16,8	52,8
موافق	45	36,0	36,0	88,8
موافق تماما	14	11,2	11,2	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية.ممكن التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	26	20,8	20,8	26,4
محايد	27	21,6	21,6	48,0
موافق	49	39,2	39,2	87,2
موافق تماما	16	12,8	12,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

حساب التكرارات والنسب للمحور الثالث للاستمارة الدراسة

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	3,2	3,2	3,2
غير موافق	17	13,6	13,6	16,8
محايد	42	33,6	33,6	50,4
موافق	45	36,0	36,0	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	19	15,2	15,2	16,8
محايد	33	26,4	26,4	43,2
موافق	54	43,2	43,2	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	12	9,6	9,6	11,2
محايد	19	15,2	15,2	26,4
موافق	55	44,0	44,0	70,4
موافق تماما	37	29,6	29,6	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الأفراد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	2,4	2,4	2,4
غير موافق	8	6,4	6,4	8,8
محايد	5	4,0	4,0	12,8
موافق	65	52,0	52,0	64,8
موافق تماما	44	35,2	35,2	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	



2- بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcent age	Pourcent age valide	Pourcent tage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	6	4,8	4,8	8,8
محايد	12	9,6	9,6	18,4
موافق	68	54,4	54,4	72,8
موافق تماما	34	27,2	27,2	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

وجدودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.

	Effectifs	Pourcenta ge	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
غير موافقتاما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	5	4,0	4,0	5,6
محايد	10	8,0	8,0	13,6
موافق	62	49,6	49,6	63,2
غير موافقتاما	46	36,8	36,8	100,0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل مون تلك طريق للتعلم..

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	8	6,4	6,4	12,0
محاييد	61	48,8	48,8	60,8
موافق	49	39,2	39,2	100,0
موافق تماما				
Total	125	100,0	100,0	

تكامل ادوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	,8	,8	,8
غير موافق	7	5,6	5,6	6,4
محاييد	15	12,0	12,0	18,4
موافق	47	37,6	37,6	56,0
موافق تماما	55	44,0	44,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من اجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	8	6,4	6,4	8,0
محاييد	13	10,4	10,4	18,4
موافق	65	52,0	52,0	70,4
موافق تماما	37	29,6	29,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسين أداء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	4,8	4,8	4,8
محايد	13	10,4	10,4	15,2
موافق	63	50,4	50,4	65,6
غير موافق تماما	43	34,4	34,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول لاستمارة الدراسة

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكنك التدريب على القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.	125	1	5	3,38	1,281
ساهم التدريب بزيادة ثقة علمك بالتقنيات الحديثة.	125	1	5	3,05	1,230
من خلال التدريب يمكنك من استعدادك للمهام الفنية والتقنية أعلى.	125	1	5	3,53	1,274
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم A	125	1,00	5,00	3,3173	1,07585
N valide (listwise)	125				

2- بعد مواكبة التطورات التكنولوجية:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب يسمح لكم متابعة التطورات التكنولوجية في المجال الذي تعملون فيه.	125	1	5	3,29	1,217
ساهم التدريب في زيادة معرفتكم بالتطورات التكنولوجية في المجال الذي تعملون فيه.	125	1	5	3,33	1,169
مكنتكم من الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي المحلي ودولي.	125	1	5	3,22	1,154
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مواكبة التطورات التكنولوجية	125	1,00	5,00	3,2773	,97802
N valide (listwise)	125				

3- بعد تجديد المهارات المتقدمة:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,32	1,154
من خلال التدريب يزداد قدرتك على التحكم في الوسائط التكنولوجية.	125	1	5	3,60	1,122
تجد نفسك من خلال التدريب قادراً على مواجهة كالتغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك.	125	1	5	3,47	1,147
التدريب يساهم في معالجة النقص في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,43	1,050
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تجديد المهارات	125	1,00	5,00	3,4560	,79822
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب	125	1,00	5,00	3,3608	,78749
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني لاستمارة الدراسة

1- بعد مواكبة التطورات:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكننا التكويننا التعرف فعليا المستجدا التكنولوجية في مجال العمل منظمك .	125	1	5	3,38	1,156
من خلال التكويننا اذ تمعارفك حول التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مجال العمل منظمك .	125	1	5	3,30	1,179
سمحتنا التكويننا استخدامنا أفضل التكنولوجية بمجال العملك .	125	1	5	3,44	1,247
ساعد التكويننا على تعلمنا مساهمة منظمك لتطورات التقنية	125	1	5	3,50	1,202
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مواكبة لتطورات	125	1,00	5,00	3,4060	,92057
N valide (listwise)	125				

2- بعد التحكم في التكنولوجيا:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سمحكالتكوينمنتمميةقدرا تكالذ هنيةوالمعرفية فيالمجالالتقني.	125	1	5	3,54	1,154
ساعدالتكوينفيقدركعلنا لإيداعالابتكارفيالمجالالتقنولوجي.	125	1	5	3,29	1,262
سمحتلكلكالتكوينمنالاحتكاكبتخصصينوخب راءبالمجالالتقنيمايجعلكدا انما لإطلاععلالتغيراتفبيئةالمنظمة.	125	1	5	3,31	1,208
مكنكالتكوينمنالتأقلممعأيتغيرفيالمجالالتقنولوجي.	125	1	5	3,16	1,160
ساهماالتكوينفي تطويرأساليبعملكمواكبةالتطوراتالعالمية	125	1	5	3,11	1,226
مكنكالتكوينمنالتحكمبالمعدانوالوسائلالتقنية	125	1	5	3,33	1,113
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم B	125	1,00	5,00	3,2912	,83492
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكوين	125	1,80	4,90	3,3368	,70546
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثالث لاستمارة الدراسة.

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:



## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.	125	1	5	3,43	,995
تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بيننا والمنظمة قوتها في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,52	,964
تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,90	,987
التعاون بين أعضاء فرق العمل ليس محبباً لاداء معارف التقنية بيننا لأفراد.	125	1	5	4,11	,926
N valide (listwise)	125				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم	125	2,25	5,00	3,7420	,61968
N valide (listwise)	125				

2- بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقدم أعضاء الفريق المساند لبعضهما البعض في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,96	,962
وجود كفي في العمل يساهم في تبني الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.	125	1	5	4,16	,856
فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كونهذا كطريقاً للتعليم.	125	2	5	4,22	,799
تكامل أدوار فرق العمل يساهم في التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.	125	1	5	4,18	,910
توجيه جهود أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.	125	1	5	4,02	,898
تساهم فرق العمل في تبني الأفكار مع زملاء الجدد دون تحفظ لتحسين أداء.	125	2	5	4,14	,790
<b>N valide (listwise)</b>	<b>125</b>				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التطور الجماعي	125	2,00	5,00	4,1133	,58834
<b>N valide (listwise)</b>	<b>125</b>				

Statistiques descriptives

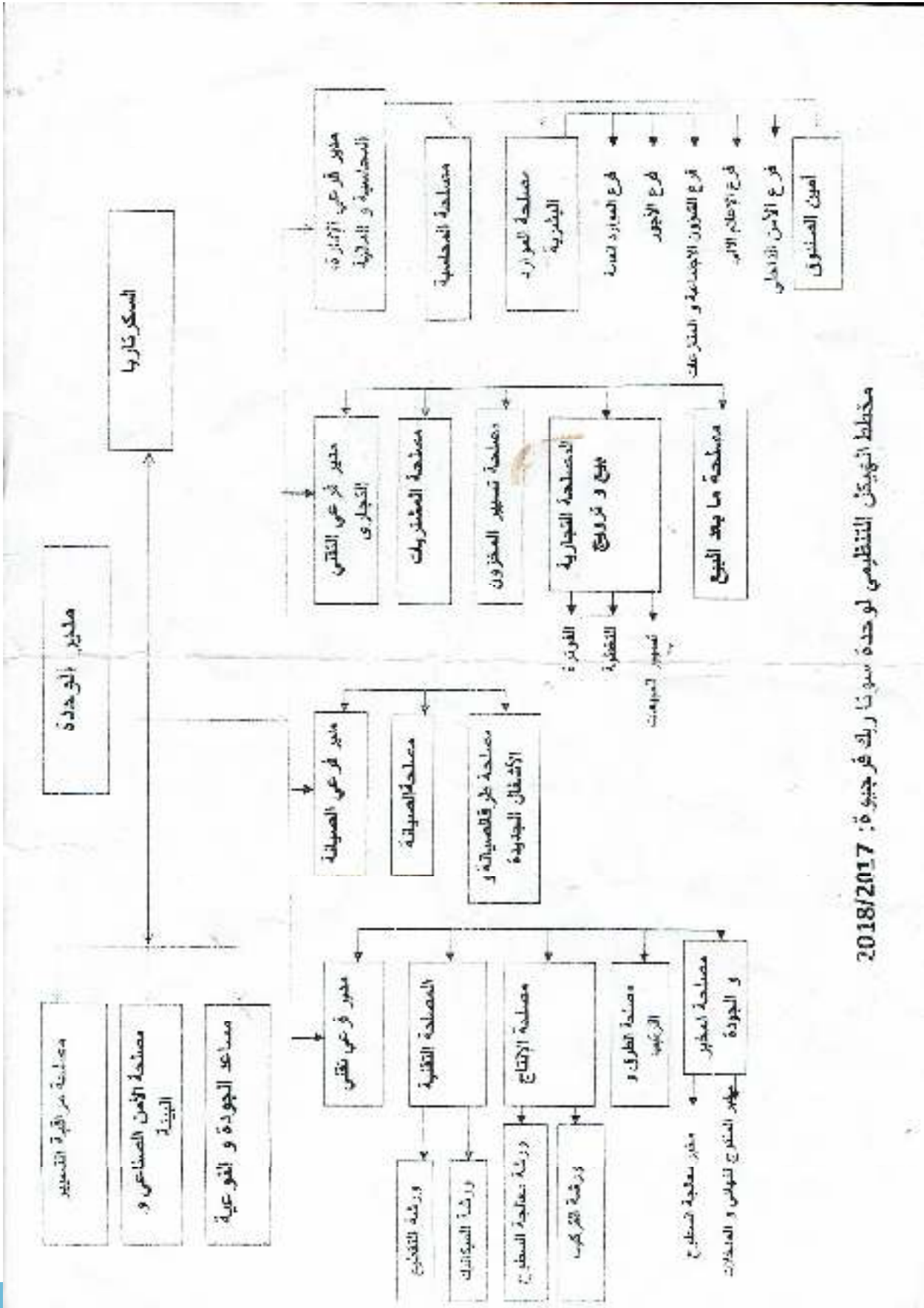
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
فرق العمل	125	2,30	5,00	3,9648	,51168
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسط والانحراف المعياري لاستمارة الدراسة ككل.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
متوسط كلي	125	2,23	4,83	3,5541	,46821
N valide (listwise)	125				

الملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك ميلة.



مخطط الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجيبوة: 2018/2017

الملحق رقم (05) فواتير لشهري التكوين اوت /سبتمبر.

MINISTRE DES TRANSPORTS PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
TRANSPORTS PUBLICS ET TRANSPORTS UNIS A BAMBANG KALIANE  
BPE (ETLR) - 21, Rue Royal Etienne (Bambang-Kalan) - 101 01 Algiers  
Téléphone (021) 78 24 38 - Fax (021) 78 24 39

NOUVEAU DOCUMENT  
N° 0000000000  
A. 00000000  
ALGER 00000000

2200

Alger le 11 Septembre 2019

Facture n° 00000000

**FACTURE FORMATION**

Client: Bureau central de formation et de gestion des ressources humaines  
Adresse: BPE (ETLR) - 21, Rue Royal Etienne - Algiers

et/ou d'engagement de formation plus convention de financement en  
cas d'absence de convention de financement ou de convention de  
financement

Description	Quantité	Unité	Prix unitaire	Total HT
Formation: Formation	6		1750000	10500000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000

LA PRESENTE FACTURE EST VALIDÉE PAR L'ÉTAT ALGÉRIEN EN VERTU DE LA LOI N° 01/2019 DU 11 SEPTEMBRE 2019

MINISTRE DES TRANSPORTS PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
TRANSPORTS PUBLICS ET TRANSPORTS UNIS A BAMBANG KALIANE  
BPE (ETLR) - 21, Rue Royal Etienne (Bambang-Kalan) - 101 01 Algiers  
Téléphone (021) 78 24 38 - Fax (021) 78 24 39

NOUVEAU DOCUMENT  
N° 0000000000  
A. 00000000  
ALGER 00000000

2200

Alger le 11 Septembre 2019

Facture n° 00000000

**FACTURE FORMATION**

Client: Bureau central de formation et de gestion des ressources humaines  
Adresse: BPE (ETLR) - 21, Rue Royal Etienne - Algiers

et/ou d'engagement de formation plus convention de financement en  
cas d'absence de convention de financement ou de convention de  
financement

Description	Quantité	Unité	Prix unitaire	Total HT
Formation: Formation	6		1750000	10500000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000
Frais de formation	6	10	100000	600000

LA PRESENTE FACTURE EST VALIDÉE PAR L'ÉTAT ALGÉRIEN EN VERTU DE LA LOI N° 01/2019 DU 11 SEPTEMBRE 2019

المحق رقم (06) : ميزانية التكوين لسنة 2017-2018

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUESEXTRAIT GRAND-LIVRE PAGE:1  
BP N°75 FERDJOUA  
M.S.A.  
COMPTES 828200-FRAIS DE FORMATION EXTERNE DU PERSONNEL EXERCICE 01/01/17 AU 31/12/17 Exercice 2017

DATE	JOURNAL	PIECE	COMPTES	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/03/17	08	00080	828200	FRE N°47+6012017 INESCOM	320 533,34	
13/08/17	08	00148	828200	FRE N°525019 - 04-100017 INESCOM	862 500,00	
31/12/17	08	00241	828200	REGUL FRE INESCO	524 165,36	
TOTAL (3) MOUVEMENTS du 01/01/17 au 31/12/17					1 207 438,72	0,00
DUMULES AU 31/12/17					1 207 438,72	0,00
SOLDE AU 31/12/17					1 207 438,72	

UNITE RADIATEURS DOMESTIQUESEXTRAIT GRAND-LIVRE PAGE:1  
BP N°75 FERDJOUA  
M.S.A.  
COMPTES 828200-FRAIS DE FORMATION EXTERNE DU PERSONNEL EXERCICE 01/01/18 AU 31/12/18 Exercice 2018

DATE	JOURNAL	PIECE	COMPTES	LIBELLE	DEBIT	CREDIT
31/07/18	08	00130	828200	OUVERTURE FRE N°356918 S.F.T.F.P	38 897,28	
31/07/18	08	00007	828200	OUVERTURE FRE N°364488 ETUSA	188 866,00	
TOTAL (2) MOUVEMENTS du 01/01/18 au 31/12/18					227 763,28	0,00
DUMULES AU 31/12/18					227 763,28	0,00
SOLDE AU 31/12/18					227 763,28	