الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

Principle Strategies for Human Resources Management and their role in Organizational Development Achievement: Field Research in the Algerian Electricity and Gas Company (Sonelgaz) – Distribution Unit of Djelfa.

- **جوال محمد السعيد**[1]، استاذ محاضر "أ"، مخبر الطرق الكمية، *S.djoual@univ-djelfa.dz*
- **رابحي مختار**، محاضر "أ"، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر جامعة الجلفة ، *mo.rabhi@univ-djelfa.dz*
- **لحول عبد القادر**، طالب دكتوراه، مخبر الطرق الكمية، جامعة الجلفة ، *A.lahouel@univ-djelfa.dz*

تاريخ الإرسال: 2020/02/15 **تاريخ القبول: 2020/05/19** **تاريخ النشر: 2020/06/21**

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 42 موظفا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من 206 موظف حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وقد سعت هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات، وخلصت الدراسة من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثير على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة جاءت على الترتيب التالي: بعد التوظيف في المرتبة الأولى، ويليه بعد التدريب في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التطوير التنظيمي.

تصنيف JEL: M10 , M12 , M53 .

Abstract :

This research investigates the contribution of strategic practices of human resources management in organizational development achievements of Electricity and Gas Company (Sonelgaz) – Distribution Unit of Djelfa-. The data used in this study came from a questionnaire survey completed by a random sample of 42 workers of this company (population of 206 workers). The results showed that the most dimensions effectiveness of human resources management on the personnel organizational development of Electricity and Gas Company (Sonelgaz) – Distribution Unit of Djelfa-, respectively are: employment, and training.

Key words: strategy, human resources management, organizational development.

Jel Classification Codes: M10, M12, M53 .

المؤلف المرسل :د. جوال محمد السعيد، **الإيميل** [1] **S.djoual@univ-djelfa.dz**

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة عاصفة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، مما يستوجب عليها القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الإستمرار والنمو والبقاء، وتعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في تفاعل مستمر معها، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث، وضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير والتطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة بصفة عامة والتنظيم بصفة خاصة.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي، سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية، والمتغيرات البيئية ذات التأثير الايجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف، ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، وحتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء إحترام الاعتبارات التنظيمية والفنية التي تميز بيئتها الداخلية والخارجية.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية مما يساعد على إتخاذ القرارات المناسبة، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تدعيم إستراتيجية التطوير حيث تكون مسؤولة مسؤولية إستراتيجية في توفير الموارد القادرة والراغبة في تحقيق التغيير المطلوب وذلك بتحديد إحتياجات المنظمة من الطاقات البشرية اللازمة لمختلف أنشطتها من حيث الكم والنوع، ولجميع المستويات الإدارية، والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، لتصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزا مناسباً ومتميزاً بين المنظمات الأخرى، لذا تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أساس إستراتيجي لتفعيل الدور الهام الذي تقوم به أثناء عملية التطوير.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

لقد بات ومن المعروف أن العنصر البشري يؤدي دوراً مهماً ورئيسياً في تحقيق نجاح المنظمات وتميزها، لذلك لابد من الإهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أداءه وصيانته وفق الأسس والأساليب العملية الصحيحة.

ونظرا لأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة بحاجة إلى تحديث ممارساتها الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي، فإن ذلك يتطلب منها التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على عملية التطوير، وعلى هذا الأساس **نتساءل عن الأثر الذي يمكن أن تلعبه الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق عملية التطوير التنظيمي لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ؟**".

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ؟
- ماهي المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي وماهي أهم متطلباته المتوفرة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ؟
- أي دور تلعبه الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في دفع عجلة التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة ؟

فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من أسئلة الدراسة والأنموذج الذي سيطبق فيها قمنا بتبني فرضية رئيسية تتفرع الى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول إختبار مدى صحتها إحصائيا، وهي:

الفرضية الرئيسية:" لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ".

الفرضية الفرعية الأولى:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

الفرضية الفرعية الثانية:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

الفرضية الفرعية الثالثة:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

أهمية الدراسة:

إستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة وتظهرا تلك الأهمية في جانبين، الأول علمي عبر التأطير النظري لمتغيرات البحث، والثاني عملي يظهر في إمكانية فحص وتشخيص الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تقوم بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة وفي تحديد السبل الأفضل لتوظيف تلك الممارسات بما ينعكس إيجابيا في تحقيق برامج التطوير التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى دراسة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على برامج التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

- محاولة التعرف على طبيعة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعمول بها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.
- محاولة معرفة مستويات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعمول بها في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- التعرف على أهم برامج التطوير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.
- السعي إلى الوصول إلى نتائج محددة، وإعطاء مقترحات تسهم في معالجة نقاط الضعف التنظيمية، مع إبراز كيفية الإستفادة من عناصر القوة الدافعة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

منهج البحث وأدواته:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الإستقرائي في الجانب التطبيقي، أما أدوات البحث فتمثلت فيما يلي:

- استخدام المراجع من الأدب الإداري لتغطية هذا الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة، وكذلك على الدراسات العلمية المنشورة في الدوريات المختلفة.
- الدراسة الميدانية، وهي المصدر الأولي لجمع البيانات حيث قام الباحثين بتطوير إستبانه تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تم القيام بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS) النسخة 21، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

إرتبطت هذه الدراسة ببعدين رئيسيين هما:

- البعد الزمني :حيث تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي بين 07 أكتوبر2019 الى غاية 25 ديسمبر 2019.
- البعد المكاني :سنقوم بتوزيع استمارة الإستبانة أداة الدراسة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة منهجا مكملا لطبيعة العلم التراكمية، ويحاول الباحث من خلالها التعرف على المشكلات والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، لتنطلق هذه الدراسة مستفيدة من الدراسات السابقة لتقديم إضافة مهمة، وقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة أهمها ما يلي:

- **دراسة بعنوان إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، للباحث حسين يرقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007 .**

تبحث الدراسة في الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة وخلصت الدراسة إلى :

- إن تنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة أصبحت ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية والثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك؛
- إن تنمية الموارد البشرية نشاط علمي تستند إلى أسس ومناهج مقننة وتستخدم تقنيات متطورة؛
- إن من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري ولن يتحقق النجاح للمؤسسات إلا بالاهتمام بالموارد البشرية وإعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسي؛
- تنمية الموارد البشرية مهمة تسييرية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المؤسسة.

- **دراسة بعنوان إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي، دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر، رسالة ماجستير، للباحث عبد الرؤوف عز الدين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.**

تبحث الدراسة في الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات عامة ومؤسسات الاتصال خاصة في عملية التغيير وإدارتها للموارد البشرية لضمان تأقلمها مع أوضاع المحيط المتغير، وخلصت الدراسة :

- أن من أهم الاستراتيجيات الحديثة والتي تعتبر كمداخل رئيسية للتغيير، مدخل التطوير التنظيمي والذي يعبر عن العمليات التي تقوم بها الإدارة التي تشمل التنظيم المؤسسي بهدف محاولة تطويره وأقلمته مع التحولات التي تتعرض لها المؤسسة في المحيطين الداخلي والخارجي. هذا بالإضافة لإستراتيجية أو مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه المؤسسة للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم.
- على المؤسسات الإعداد الجيد للتغير وذلك بتدريب القادة الإداريين وإشراك العمال وتحفيزهم لإحداث التغيير.

- **دراسة بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، للباحثة ريم رمضان، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2004 .**

- تبحث الدراسة في أهداف التغير وصنع قراراته وكيفية إدارته، وتأثيره على الأداء في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى:

- أن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية تحتم على المنظمات التكيف معها؛
- للقيادة الإدارية دور هام في عملية التغيير ما يحتم تنظيم دورات تدريبية حول إدارة التغيير والتطوير التنظيمي؛
- يلعب الاتصال والتمكين والمشاركة والتشاور، دور بارز في نجاح عملية التغيير؛
- لم يظهر للتغييرات المحدثة في الهيكل التنظيمي والتقنيات، أي أثر في الأفراد بالمنظمات أو في الجانب الإنساني في المنظمات، وبالتالي لا يمكن اعتبار التغيير الحادث تطويرا تنظيميا؛
- هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة، من حيث الكفاءة في العمل، مع تمتع المنظمات الخاصة بفعالية أكبر من نظيرتها العامة.

I- الإطار النظري:

I-1-الممارسات الإستراتيجية جوهر إدارة الموارد البشرية:

تعتبر المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية مبنية أساسا على الاصطفاف بين إستراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي (زايد، 2003، الصفحات 48-50):

- المجال الأول: يتمثل في عملية جذب الموارد البشرية من أجل تزويد المنظمة بأفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف والاختيار والتعيين.
- المجال الثاني: وهو الحفاظ على الموارد البشرية، من أجل تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للموارد البشرية بما يتضمن بقائهم واستمراريتهم في المنظمة، وذلك من خلال: الأجور والحوافز، مزايا العمل والأمن الوظيفي.
- أما المجال الثالث: فهو تنمية الموارد البشرية والهدف منه هو زيادة كفاءة الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب وتنمية المسار الوظيفي ومناجمنت الأداء.

وتتمحور الاستراتيجيات الوظيفية الأساسية لإدارة الموارد البشرية كما يلي (عقيلي، 2005، الصفحات 89-90):

I-1-1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: يتم تقدير احتياجات إدارات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد كما يتم تحديد مصادر توفرها وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

I-1-2- إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: المطلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ليتعلم العاملون كل جديد ومتطور وبرامج تدريب لتحسين الأداء الحالي وجعله عالي المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلا، وبوجه عام تسعى هذه الإستراتيجية

إلى جعل المنظمة مكانا للتعلم والتدريب المستمرين، وهذا يقتضي من الإدارات المختلفة إدخال التغيير والتطوير على العنصر البشري العامل بها حتى يتمكن من إدارة مشروع التطوير بشكل فعال (المبيضين، 2019، صفحة 26).

I-1-3- إسترتيجيات التعويضات: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء لديها تجاه أعمالها ومنظماتها بما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة، وترتكز هذه الإسترتيجية على زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم وذلك عن طريق طرق وأليات حديثة مثل برامج رواتب متنوعة Variabele Pay Programs (حريم، 2019، صفحة 261).

I-1-4- إستراتيجية علاقات العمل: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء.

ويرى **سارج بلانشار Serge Blanchard** أن المنظمة تسعى إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إسترتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة و هي (2005, p. 32):

I-1-5- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، اوختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي توكل إليهم ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

I-1-6- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها.

I-1-7- إسترتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، واطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

I-1-8- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من اجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث :الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرراية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

I-1-9- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، ولكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وابداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

I-1-10- إستراتيجية علاقات العمل: وهي تسعى إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء .إن المنظمات الناجحة هي التي تملك سياسات كاملة للموارد البشرية ونجاحها مرتبط بنجاح إدارتها لمواردها البشرية.

II- المنطلقات الأساسية للتطوير التنظيمي:

إن عملية التطوير التنظيمي تعني في الواقع جهود طويلة المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل التي تعترضها، ولا تقتصر هذه الجهود على الأفراد وحدهم، بل توجه اهتمامات التطوير التنظيمي الى ثلاثة مجالات أساسية أولها نحو الأفراد، ثم جماعات العمل، وأخيراً التنظيم نفسه كمايلي:

II-1- الأفراد: يعتبر **العديلي** أن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر المنظمات وأهم عناصرها، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهمهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وتعزيز فرصهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (1993، صفحة 37)، وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغيير، وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغيير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة.

II-2- جماعات العمل: يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمجال أخر من مجالات التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد، وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل (عبد الباقي، 2003، صفحة 399)، والتطوير التنظيمي هنا يركز على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المنظمة والتفاعل بينهم، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل النزاعات المتواجدة داخل المنظمة،

ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي للأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

II–3– التنظيم نفسه: وهو المحور الثالث من محاور التطوير التنظيمي ويتمثل في بعدين:

II–3–1– الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الأقسام والإدارات على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

II–3–2– العمليات التنظيمية المختلفة: ويرى **عبد الباقي** أن العمليات التنظيمية المتعلقة بالتنظيم بشكل عام هي عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات، كذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها (2003، صفحة 399).

وإذا كان هناك اتفاق بين علماء الإدارة على أن مجالات التطوير التنظيمي هي الأفراد، الجماعات والتنظيم، إلا أن هناك من يضيف مجالا رابعا وهو المنظمة ككل، حيث يرى أنها المجمع الذي يضم الأفراد والجماعات والتنظيم من حيث الإدارات والأقسام، بالإضافة إلى ذلك يهتم التطوير التنظيمي في هذا المجال بتحسين التفاعل بين المنظمة والبيئة الخاصة وذلك حتى يستفيد الطرفان من هذا التفاعل (شيخة، 2006، صفحة 43)، وهو ما أكده **Johins** حيث ركز على أن التطوير التنظيمي يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فعالية المؤسسة من خلال تدخل مخطط في عمليات المؤسسة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (1992, p. 628).

ويؤكد كل من **Scott, DeLone, & Golden** في هذا الصدد الى أن الهدف الأساسي من عملية التطوير في المؤسسات العمومية هو إضافة قيمة إجتماعية التي تنطوي على قياس الأبعاد التالية: التكلفة، والوقت، والاتصال، وتفادي التفاعلات المباشرة، والمراقبة، والالتزام والملاءمة، والشخصنة، وسهولة استرجاع المعلومات، والثقة في الإدارة، والإعلام الجيّد، والمشاركة في اتخاذ القرار (2016).

III – الطريقة والأدوات :

III –1– مجتمع وعينة الدراسة:

إن من أهم العوامل التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة هو عبارة عن جميع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء بولاية الجلفة بدون فروعها على إختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات75، أعوان تحكم108، أعوان تنفيذ23)، وإنطلاقا من هذا إستهدفنا عينة عشوائية تمثل (20%) من المجتمع الكلي، وعليه تم توزيع (45) إستمارة إستبانة على العاملين إختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

III –2– ثبات أداة الدراسة:

أجريينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة حيث تم إحتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وإرتباط الفقرات والجدول رقم (**01**) يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الأساسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول (01): معاملات الثبات لمحاور الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
الممارسات الاستراتيجية	14	0.881
التطوير التنظيمي	14	0.860
الدراسة ككل	28	0.958

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول (01) أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالممارسات الإستراتيجية كانت قيمته (0.881) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كانت قيمته (0.860) وهي قيمة عالية وثبات ممتاز، أما بالنسبة لمعامل الثبات ككل فقد كانت قيمته (0.958) وهذا يعني أن الدراسة من خلال هذه القيمة تتمتع بثبات ممتاز، أي يوجد ثبات وإتساق وتقارب في إجابات الأفراد بدرجة ممتازة.

III –3– تحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

سنقوم في هذه الفقرة بعرض النتائج المتعلقة بي الجزء الأول من الإستمارة والخاص بالبيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والبيانات الوظيفية المتمثلة في التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، وأخيرا طبيعة العمل المتعلقة بعينة الدراسة في المؤسسة، مع القيام لعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

الجدول(02): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

البيان		التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
الجنس	ذكر	23	**%54.8**	1
	أنثى	19	%45.2	2
السن	أقل من 30 سنة	10	%23.8	2
	بين 31 و 40 سنة	21	**%50.0**	1
	بين 41 و 50 سنة	10	%23.8	2
	أكثر من 50 سنة	1	%2.4	3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	%35.7	2
	بين 5 سنوات و15 سنة	20	**%47.6**	1
	بين 16 و 25 سنة	6	%14.3	3
	أكثر من 26 سنة	1	%2.4	4
طبيعة العمل	إدارية	20	**%47.6**	1
	تقنية	9	%21.4	3
	مختلطة	13	%31.0	2
	المجموع	42	%100	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02)أن عدد الإناث بلغ (19) وبنسبة مئوية(45.2%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور(23) وبنسبة مئوية(54.8%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث في هذه المؤسسة.

يبن الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة الثانية ما بين 31 و 40 سنة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 21 عاملا بنسبة مئوية بلغت(50%) ومن خلال هذه الفئة الغالبة نلاحظ أنها من فئة الشباب مما يعني أن المؤسسة تقوم بتوظيف فئة الشباب القادرة على بذل المجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تلتها الفئتين الأولى والثالثة أي فئة أقل من 30 سنة وفئة بين 41 و 50 سنة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن كل فئة 10عمال بنسبة مئوية بلغت(23.8%)، بعد ذلك جاءت الفئة الأكبر من 45 سنة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها فرد واحد وبنسبة مئوية بلغت(2.4%).

يتضح لنا من خلال الجدول(02) بأن فئة الخبرة الأكثر إنتشاراً بين العاملين في عينة الدراسة هي بين 5 سنوات الى15سنة والتي بلغت نسبتها (47.6%)، تليها فئة (أقل من 5سنوات) بنسبة بلغت(35.7%)، تليها فئة ما بين 16 سنة و25 سنة بنسبة بلغت(14.3%)، تليها فئة أكثر من 26 سنة بنسبة بلغت(2.4%).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02) بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كان متقاربا بين الفئات الثلاثة (إدارية، تقنية، مختلطة) حيث جاءت الأعمال الإدارية في المرتبة الأولى بنسبة بلغت(47.6%)، تليها الأعمال المختلطة بنسبة بلغت(31.0%)، ثم الأعمال التقنية بنسبة بلغت(21.4%).

وكملاحظة يمكننا إستنتاج النتيجة المنطقية لطبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء متوازنة بين الأعمال الإدارية المرتبطة بشؤون العاملين والعملاء، والأعمال التقنية المرتبطة بطرق الأمداد وشبكات توزيع الغاز والكهرباء.

IV – النتائج ومناقشتها :

IV –1– قياس مستوى إدراك الممارسات الإستراتيجية والتطوير التنظيمي:

نتناول في هذه الفقرة حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحور الدراسة بالنسبة للممارسات الإستراتيجية والتطوير التنظيمي وتحليلها وتفسيرها وحساب التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها والذي تمثلت أبعادها في: التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، واخيرا تشجيع التطوير التنظيمي وذلك من أجل إعطاء تصور عام حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول(03):المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.

الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
بعد إستراتيجية التوظيف	3.571	0.759	متوسط
بعد إستراتيجية التعويض	3.113	1.073	متوسط
بعد إستراتيجية التدريب	3.623	0.820	متوسط
متغير التطوير التنظيمي	3.261	0.836	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول (03) أن مستوى بعد إستراتيجية التوظيف داخل المؤسسة محل الدراسة **متوسط**، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح العام قيمته(3.571) والإنحراف المعياري(0.759) مما يشير الى وجود تباين في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، يتضح لنا أيضا أن مستوى بعد إستراتيجية التعويض داخل المؤسسة محل الدراسة **متوسط**، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح العام قيمته(3.113) والإنحراف المعياري(1.073) مما يشير الى وجود تباين

في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، أما بالنسبة لمستوى بعد إستراتيجية التدريب والتطوير داخل المؤسسة محل الدراسة فكان أيضاً **متوسط**، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح العام قيمته(3.623) والإنحراف المعياري(0.820) مما يشير الى وجود تباين في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد، وأخيراً يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى بعد تشجيع التطوير داخل المؤسسة محل الدراسة **متوسط**، حيث أن المتوسط الحسابي المرجح العام قيمته(3.261) والإنحراف المعياري(0.836) مما يشير الى وجود تباين في إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد.

IV –2– أثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي :

سنقوم من خلال هذه الفقرة بإختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو التالي:

"لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات، وقد إرتأينا إختبار كل فرضية فرعية عن طريق الإنحدار الخطي البسيط، والفرضية الرئيسية تم إستعمال الإنحدار الخطي المتعدد بإعتبارهما الأنسب لمثل هذه الدراسات.

ولإختبار كل فرضية فرعية إنطلقنا من الفرضية الصفرية وذلك بناءا على خيارين أساسين هما:

1– الفرضية الصفرية H0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

2– الفرضية البديلة H1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

إذا كانت قيمة (**T**) المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة، وإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (**T**) المحسوبة أكبر من (0.05) فهذا يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي. فإننا نقبل الفرضية الصفريةH0 ونرفض الفرضية البديلةH1.

IV –2–1– نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

الجدول(04): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد($2R$)	معامل الإرتباط(R)	قيمة(T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
إستراتيجية التوظيف	0.654	0.120	0.425	0.652	5.433	0.000
المتغير التابع: التطوير التنظيمي			قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (1 ،40)=1.68			
			*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول(04) أن هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك إستنادا على قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (**5.433**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.68)، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح لنا أن معامل الإنحدار(**B**) قد بلغ (**0.654**)، وهذا يدل على وجود **تأثير قوي** على التطوير التنظيمي، كما أن قيمة معامل الإرتباط (**R**) بلغت(**0.652**) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة."

IV -2-2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

الجدول(05): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد($2R$)	معامل الإرتباط(R)	قيمة(T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
إستراتيجية التعويض	0.425	0.090	0.359	0.599	4.732	0.000
المتغير التابع: التطوير التنظيمي			قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (1 ،40) =1.68			
			*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول(05) أن هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك إستنادا على قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (**4.732**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.68)، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح لنا أن معامل الإنحدار(**B**) قد بلغ (**0.425**)، وهذا يدل على وجود **تأثير ضعيف** على التطوير التنظيمي، كما أن قيمة معامل الإرتباط (**R**) بلغت(**0.599**) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة."

IV -2-3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث تضمنت هذه الفرضية مايلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة".

الجدول(06): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل التحديد($2R$)	معامل الإرتباط(R)	قيمة(T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
إستراتيجية التدريب والتطوير	0.592	0.113	0.406	0.637	5.230	0.000
المتغير التابع: التطوير التنظيمي			قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (1 ،40) =1.68			
			*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

يتضح لنا من خلال الجدول(06) أن هناك تأثير كبير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك إستنادا على قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (**5.230**) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.68)، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح لنا أن معامل الإنحدار(**B**) قد بلغ (**0.592**)، وهذا يدل على وجود **تأثير قوي** على التطوير التنظيمي، كما أن قيمة معامل الإرتباط (**R**) بلغت(**0.637**) أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة."

IV –2–4– أثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مشتركة على التطوير التنظيمي.

تهدف هذا الفقرة الى إختبار فرضية الدراسة الميدانية الرئيسية كمايلي: **" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ."**

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار أثر **المتغير المستقل** إدارة الموارد البشرية وممارساتها الإستراتيجية بأبعادها (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) على **المتغير التابع** التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة.

الجدول(07): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على التطوير التنظيمي

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة(T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)	وجود الأثر
التوظيف	0.327	0.198	1.649	0.107	لايوجد أثر
التعويض	0.129	0.129	1.003	0.322	لايوجد أثر
التدريب	0.234	0.187	1.252	0.218	لايوجد أثر
المتغير التابع:التطويرالتنظيمي			قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجة الحرية (1 ،40) =1.68		
			*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

إن نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد لإختبار الأثر توضح لنا من خلال الجدول(07)، أنه لايوجد أثر لابعاد الممارسات الإستراتيجية بصفة مشتركة لإدارة الموارد البشرية على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك إستنادا الى قيمة (**T**) المحسوبة والبالغة (**1.252/1.003/1.649**) أقل من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.68**)، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية يبلغ (**0.218/0.322/0.107**) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**$\alpha \leq 0.05$**).

وبناءا عليه فإننا نقبل **الفرضية الصفرية H0** : " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لأبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة**".

لكن عند ملاحظة كل نتائج إختبار الفرضيات بصفة مستقلة نستنتج أن بعد إستراتيجية التعويض كان له **تأثير ضعيف** جداً على التطوير التنظيمي مقارنة بباقي الأبعاد، أما بالنسبة لبعدي إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التدريب فكان تأثيرها قوي على التطوير التنظيمي، مما جعلنا نحاول إعادة الإختبار بإستعمال تحليل الإنحدار المتعدد وذلك لإختبار أثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لكن ببعدين فقط (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب) على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(08): نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ببعدين فقط على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	قيمة(T) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الإرتباط (R)	مستوى دلالة (T)	وجود الأثر
التوظيف	0.336	0.186	1.68≤2.135	0.468	0.684	0.05≥0.039	يوجد أثر
التدريب	0.307	0.172	1.68≤1.788			0.05≥0.042	يوجد أثر
المتغيرالتابع: التطويرالتنظيمي			قيمة (T) المجدولة عند مستوى دلالة(α≤0.05) ودرجة الحرية (1 ،40) =1.68				
			*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05)				

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (spss).

إن نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد لإختبار الأثر توضح لنا من خلال الجدول(08)، أنه يوجد أثر لابعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مشتركة (التوظيف، والتدريب) في نفس الوقت على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، وذلك إستنادا الى قيمة (**T**) المحسوبة والبالغة (**1.788/2.135**) وهو أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.68**)، بالإضافة الى أن مستوى المعنوية يبلغ (**0.042/0.039**) وهو أصغر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**α≤0.05**)، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول(08).

ويتضح لنا أن معامل الإنحدار(**B**) النسبة لبعد التوظيف والتدريب قد بلغ (**0.307/0.336**)، وهذا يدل على وجود تأثير ضعيف على التطوير التنظيمي، وإنطلاقا من قيمة معامل التحديد (**R^2**) التي بلغت (**0.468**) ، نستنتج أن ابعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف،والتدريب) يفسرون بصفة مشتركة (**46.8%**) من التباين في التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة.

وأخيراً نستخلص التأثير الواضح لبعد إستراتيجية التعويض على التأثير الإجمالي المشترك للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (بصفة مشتركة) على التطوير التنظيمي بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة.

V- الخاتمة :

نظرياً تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات داخل المؤسسة تأثراً بالتطوير التنظيمي، لأنها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه ألا وهو العنصر البشري، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات في البيئة التي تؤثر على عملية التطوير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية، فالأساس من عملية التطوير هو دفع الأفراد لتبني أنماط سلوكية وإعتماد قواعد عمل مختلفة، تسمح من تغيير السلوكيات وتعديلها بشكل يتناسب مع أهداف التنظيم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية التفكير في مظاهر المقاومة التي قد يبذلها الأفراد عند القيام بأي برنامج للتطوير، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ومن هذا المنطلق، فإن الواجب الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على التقليل من حدة هذه المقاومة أو إحتوائها، وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على مختلف أشكال المقاومة المحتملة أو المفاجئة.

أما تطبيقياً فقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- بصفة عامة كان مستوى إدراك **متوسط** للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الغاز والكهرباءبالجلفة، وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب أبعاده ممثلة في التوظيف، التعويض، والتدريب.
- أما بالنسبة للتطوير التنظيمي فقد توصلنا بأنه يتحقق داخل المؤسسة بمستوى إدراك متوسط، وهذا ما يعكسه ظهور أغلب أبعاده بمستويات متوسطة أيضاً.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب والتطوير كبعد من أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- لايوجد أثر لابعاد الممارسات الإستراتيجية **بصفة مشتركة** لإدارة الموارد البشرية على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.
- وخلصت الدراسة من خلال تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثيراً على التطوير التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة جاءت على الترتيب التالي: بعد التوظيف في المرتبة الأولى، ويليه بعد التدريب في المرتبة الثانية من حيث تأثيره على التطوير التنظيمي.

- **الإقتراحات والتوصيات:**

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة والتي نرى أنها أساسية:

- من الضروري على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة إعادة التفكير في مكانة وموقع وأهمية وظيفة الموارد البشرية، حيث يجب أن تصبح شريكا إستراتيجيا في المؤسسة .

- يجب على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة أن تتبني المدخل الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، وأن تكون ممارساتها الإستراتيجية فعالة وحديثة وأن لا تنفصل عن واقع المؤسسة واستراتيجياتها.

- يجب على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة العمل على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والقيم والسلوكيات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار.

- من الضروري تطوير نظام الأجور والحوافز لديها فما يعد حافز للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة لذلك عليها دائما أن تغير في نظام أجورها وحوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الأجور والحوافز فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد؛

- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقته بنفسه وزيادة فخره وتحسيسه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها، أي تعزيز الولاء والإنتماء والإلتزام عن طريق الحوافز المعنوية.

- توخي العدالة في توزيع الأجور الحوافز ، فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي به إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها؛

- يجب على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة العمل على إستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات والموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال العمل التقني خاصة فئة المهندسين.

- قائمة المراجع:

1) Scott، M.، DeLone ، W.، & Golden، W. (2016). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems ، 25(3)*، pp. 187-208، https://doi.org/10.1057/ejis.2015.11.

2) Blanchard، S. (2005). *Quand les RH construisent la croissance.* Paris: éditions d'organisation.

3) Johins، G. (1992). *Organization Behavior: understanding life at work.* New York: Hamper Collins public.

4) حسين حريم. (2019). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية،وظائف المنظمة*. (ط6، المحرر) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

5) صفوان المبيضين. (2019). *مقدمة في الحكومة الإلكترونية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

6) صلاح الدين عبد الباقي. (2003). *السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية.

7) عادل محمد زايد. (2003). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. القاهرة: كلية التجارة.

8) عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي*. الأردن: دار وائل للنشر.

9) معتز مصطفى عبد الجواد شيخة. (2006). *شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية*. الإسكندرية: دار الوفاء.

10) ناصر محمد العديلي. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: دار مرامر للطباعة الالكترونية.