



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أ ب ) 2021

ISSN: 2617-9563

## واقع تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني

عبدالرزاق اسماعيل

أ.د. رامز الطنبور

[Abdulrazzak.smail@gmail.com](mailto:Abdulrazzak.smail@gmail.com)

جامعة الجنان- لبنان

### الملخص

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني، حيث تعتبر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تضم تخطيط اليد العاملة، تنميتها، صيانتها وتحديد المسار الوظيفي وسياسة الترك العنصر الاساسي لنجاح المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية. وقد تسهم هذه الدراسة بفهم واقع تطبيق هذه الإستراتيجيات في القطاع الصناعي اللبناني الذي يلعب دوراً مهماً في تحسين الناتج المحلي اللبناني ويشكل حلبة إنقاذ للإقتصاد اللبناني الذي يشهد تحديات جمة نتيجة إنتشار وباء الكورونا وتدهور قيمة الليرة اللبنانية. وفي سبيل ذلك، قام الباحث بإستبيان تم الإجابة عليه من قبل مدراء\مدراء الموارد البشرية لأربعين مصنعاً في مختلف المحافظات اللبنانية والنشاط الصناعي. توصل الباحث أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني مرتفع إلا أنه يحتاج إلى تحسين في إستراتيجية الإستقطاب، وإستراتيجية الصيانة النفسية للعامل وتحسين بيئة العمل إضافة إلى إستراتيجية الترك غير الطوعي. كما توصل أن ليس هناك فرق عند مستوى ألفا يساوي 0.05 في تطبيق هذه الإستراتيجيات حسب خصائص المؤسسة (المحافظة، النشاط الصناعي وحجم المؤسسة من حيث عدد العمال) ولا حسب خصائص مدير\مدير قسم الموارد البشرية (الخبرة، المؤهل العلمي، التدريبات التخصصية).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- صناعة- إستراتيجية- مدراء.

### Abstract

Through this study, the researcher sought to measure the extent to which the human resource management strategy is applied in the Lebanese industrial sector, where the human resource management strategies



[www.mecsj.com/ar/](http://www.mecsj.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

encompassing human resource planning, development, maintenance, career path determination and the policy of leaving are considered the main element for the success of the institution and improving its competitiveness. This study may contribute to understand the reality of the application of these strategies in the Lebanese industrial sector, which plays an important role in improving the Lebanese local production and constitutes a rescue opportunity for the Lebanese economy, which is witnessing great challenges as a result of the spread of the Corona epidemic and the deterioration of the value of the Lebanese pound. To this end, the researcher conducted a questionnaire that was answered by human resource managers/managers of forty factories in various Lebanese regions and industrial's activity. The researcher concluded that the level of application of human resource management strategies in the Lebanese industrial sector is high, but it needs improvement in the strategy of recruitment, the strategy of psychological maintenance of the worker and the improvement of the work environment, in addition to the strategy of involuntary abandonment. It also found that there is no difference at the alpha level equal to 0.05 in the application of these strategies according to the characteristics of the institution (the region, the industrial activity and the size of the institution in terms of the number of employees) nor according to the characteristics of the manager/manager of the human resources department (experience, educational qualification and specialized training).

**Keywords:** human resource management - industry - strategy – managers.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أب ) 2021

ISSN: 2617-9563

## المقدمة

مما لا شك فيه أن لبنان يعاني من مشاكل إقتصادية تفاقمت في السنوات العشر الأخيرة. وهو يشهد تدني شديد في نمو الناتج المحلي الحقيقي. ومنذ 2019، يهدد الإنكماش الإقتصادي مستقبل لبنان. مما ترك أثراً سلبياً على الحياة المعيشية في لبنان وخاصة في ظل تلاعب قيمة الدولار على الليرة اللبنانية<sup>1</sup>. فبات من المهم تسليط الضوء على القطاعات الإنتاجية والصناعية التي بإمكانها أن تساهم بنشل لبنان من وكر العجز الإقتصادي الذي هو قابع فيه لسنوات طويلة. وقد شددت توصيات "ماكينزي" على الانتقال من إقتصاد خدماتي إلى إقتصاد إنتاجي، وتطوير القطاع الصناعي وخاصة تصنيع الأغذية والمنتجات، الأدوية والبناء الحديثة لتدعيم الصادرات. فمن المهم العمل على توجيه المجتمع اللبناني ليصبح مجتمعاً صناعياً منتجاً وفاعلاً مما يساعد في تخفيض عجز الميزان التجاري.

ونظراً للتحديات المتنوعة التي تواجه القطاع الصناعي اللبناني من حيث البنى التحتية كتوافر الكهرباء والمواد الأولية لأبد من تطوير القطاع الصناعي من خلال الإستخدام الأمثل لأهم مورد يتمتع به لبنان وهو المورد البشري. ففي ظل إقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى، يعتبر المورد البشري ذات الكفاءة والمهارة والمعرفة المميزة المورد الأساسي للمؤسسة. من هنا زاد التركيز على إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات التي يجب إعدادها وتطبيقها بهدف تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من خلال تمكين المعرفة والمهارة والقدرة والكفاءة والإلتزام. ويمكن تلخيص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدورها في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة. لذا يجب إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الكامل للمؤسسة وإشراكها بإعداد السياسات

سنة 2021<sup>1</sup>



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

وتصميم الأهداف وإدارة العنصر البشري وتطويره بفعالية حتى تحقق زيادة الإنتاج وتفوق الأداء (العنزي، 2007).

وفي هذه الدراسة يسلط الباحث الضوء على واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني في محاولة لإستقراء مدى تطبيق هذه الإستراتيجيات والتحديات الأساسية التي تواجهها بهدف إقتراح توصيات تعمل على تطوير تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني بغية تحسين الميزة التنافسية لهذا القطاع وتحسين الوضع الإقتصادي اللبناني بشكل عام. فالمورد البشري هو المورد الدائم لخلق كل ميزة تنافسية. إذ أن إقتصاد المستقبل لا يحتاج إمكانيات مادية ضخمة، إنما يحتاج لعقول متعلمة ومنفتحة ومدربة بشكل جيد ومستثمرة لمواكبة تطور التقنيات والمستجدات.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور القطاع الصناعي في الإقتصاد اللبناني من جهة، وأهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء القطاع الصناعي والميزة التنافسية من جهة أخرى. إذ تساعد هذه الدراسة على تشخيص مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث إستراتيجية تخطيط القوة العاملة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، إستراتيجية صيانة الموارد البشرية وإستراتيجية الترك والمساو الوظيفي في المصانع اللبنانية في مختلف المحافظات والنشاط الصناعي. مما يساعد المعنيين في هذا القطاع على معرفة الخلل و معالجته لتحسين وضع الصناعة اللبنانية. كما تقدم توصيات ومقترحات لتحسين تطبيق هذه الإستراتيجيات وتطويرها مما قد يستفيد منه مخطو برامج إعداد اليد العاملة وأقسام الموارد البشرية في المصانع اللبنانية خاصة والمصانع بشكل عام. ويمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقاً لتقوية الميزة التنافسية للقطاع الصناعي اللبناني نظراً للعلاقة المباشرة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية (بوزورين، 2017).

### مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات الإقتصادية الراهنة في لبنان (كورونا، إنهيار قيمة العملة، إنفجار بيروت في 4 آب 2020)، أولت الحكومة اللبنانية إهتماماً مضعافاً بالقطاع الصناعي بإعتباره القطاع الحيوي الذي يمكن أن يؤمن إقتصاد مستقر ومتوازن ويساهم في سد عجز الميزان التجاري. إلا أن هذا القطاع ما زال يعاني من عوائق جمة كحجم السوق، و التكاليف المرتفعة للتصنيع. وقد توجهت الصناعة في الكثير من الأحوال إلى التعبئة أو التحويل بدلاً من إنتاج كامل للسلع. لذا جاءت خطة وزارة الصناعة اللبنانية 2020-2025 لإقتراح خطوات تطبيقية للنهوض بالقطاع الصناعي اللبناني مرتكزة على



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

القدرة الصناعية والدينامكية في الإبتكار والتطوير ومعتمدة على القدرات البشرية المميزة في المعاهد والجامعات ومراكز البحوث اللبنانية (وزارة الصناعة اللبنانية، 2020).

و بالرغم من توافر موارد بشرية كفوءة في مجال الإدارة والتخطيط والتنفيذ، وبالرغم من التطور التكنولوجي والبحث العلمي للمعاهد والجامعات ومراكز الأبحاث والصناعيين، ودعم برنامج ليرا، ما زال القطاع الصناعي اللبناني يعاني من تراجع الميزان التجاري الصناعي. وقد أشارت وزارة الصناعة في تقريرها أن أمام المصانع آفاق للتطور والابتكار وخلق مجالات جديدة للاستثمار من خلال إقامة وتطوير مراكز البحث العلمي المتخصص لاسيما في المجالات التخصصية ذات القيمة المضافة العالية (وزارة الصناعة اللبنانية، 2020).

إنطلاقاً من إهتمام وزارة الصناعة اللبنانية بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية وإدارتها، وبناء على أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء القطاع الصناعي اللبناني، جاءت الدراسة لإلقاء الضوء على واقع تطبيق هذه الإستراتيجيات في القطاع الصناعي اللبناني.

### متغيرات الدراسة

المتغير التابع: واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

- إستراتيجية تخطيط اليد العاملة
- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
- إستراتيجية صيانة الموارد البشرية
- إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة:

- خصائص المؤسسة الصناعية (النشاط الصناعي، المحافظة، حجم المؤسسة من حيث عدد العمال)
- خصائص مدير المؤسسة أو مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (الخبرة العملية في إدارة الموارد البشرية، التدريبات التخصصية التي خضع إليها، المؤهل العلمي).

### نظريات الدراسة

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب النشاط الصناعي للمؤسسة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب المحافظة.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب حجم المؤسسة من حيث عد العمال.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب خبرة مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة.
5. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب المؤهل العلمي مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة.
6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب التدريبات التي خضع لها مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة.

## الإطار النظري

### إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

### تطور إدارة الموارد البشرية

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مع التاريخ. ففي منتصف القرن التاسع عشر ظهرت الثورة الصناعية وبدأ العمال يشعرون بالإستغلال وعدم الأمان. فنشطت الإضرابات، المظاهرات والتجمعات العمالية للمطالبة بحقوق العمال. واللافت أن في هذه المرحلة شهدت الكثير من التغيرات منها تأسيس الإتحادات والنقابات وظهور رواد الأعمال. ومنذ بداية القرن العشرين بدأ إستخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال وإختيار الإنسان الأفضل للعمل تزامناً مع بدئ ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية (سبرينة، 2015). وقد ظهر العالم الميكانيكي Frederic Taylor فريدريك تايلور الذي لاحظ أن العاملين يؤدون وظائفهم من دون مواصفات واضحة مما يجعلهم لا يستعملون كل مهاراتهم عند إنجاز مهامهم الوظيفية (غنية، 2013). وقد توصل تايلور عن طريق دراسة الحركة والزمن، أن أفضل طريقة لأداء العمل هي أسرع طريقة بأقل جهد ممكن، فارتكز على السرعة للحكم على الأداء. وقد توصل إلى أربع أسس وهي: أولاً، أن التطوير الحقيقي في الإدارة يأتي بتقسيم النشاطات وتبسيطها وإعتماد أفضل للمواد والمعدات. ثانياً، أن إختيار العاملين أساسى في نجاح الأداء. ثالثاً، على المؤسسة الإهتمام بتنمية الفرد. ورابعاً، التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد أساسى لنجاح إدارة العاملين.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أب ) 2021

ISSN: 2617-9563

وبالرغم من إهتمام تايلور بتوصيف الوظائف وتطوير الإدارة، إلا أنه أهمل النواحي الإنسانية المتعلقة بالفرد والجماعة. ليأتي Mayo Elton مايو إلتون، مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة، ويظهر أن هناك ترابط بين سلوك الفرد والجماعة. فبالنسبة له، لا تقتصر دوافع العمل على الأمور المادية (الأجور، التعويضات والكفاءات) إنما هناك دوافع وحوافز معنوية. وعلى المؤسسة التعامل مع العاملين كجماعة والإهتمام بالعاملين لتتكامل أهدافهم مع أهداف المؤسسة. وهنا ظهر الفرق بين الفلسفة الجديدة والفلسفة القديمة للموارد البشرية. إذ أصبحت تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته بدل قدرته الجسدية وعضلاته. وبدأ الإهتمام بمحتوى العمل وليس فقط الشق المادي والأجور. ومع نهاية مرحلة القرن العشرين، ظهرت تحديات جديدة أهمها العولمة وإنتفاخ الأسواق مما زاد حدة المنافسة. ومع التطور التكنولوجي، والحركات العالمية المطالبة بالحفاظ على البيئة والإهتمام بحقوق الإنسان زاد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها (غنية، 2013).

### تعريف إدارة الموارد البشرية

قد عرف الباحثون الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد تشارك في وضع أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (سبرينة، 2015). ومن هنا يمكن القول أن الموارد البشرية هي القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، وهي مسؤولة عن إستخدام أمثل لباقي موارد المؤسسة وذلك من خلال أداء فعال لوظائفها بغية تحقيق أهداف المؤسسة. أما إدارة الموارد البشرية فتعرف بأنها إدارة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق إستخدام أمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، وذلك من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة العنصر البشري في المؤسسة (سبرينة، 2015). وتعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأعمال التي تبني وتنظم العمل الإجتماعي للمؤسسة. إذ تجمع كل الإختصاصيين من مسيرين، مكونين، مسؤولين وعمال. كما تسعى لإستعمال أمثل للموارد البشرية على جميع المستويات لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها (بوكفوس، 2006).

أما الإستراتيجية فتعرف بأنها مجموعة من الخطط تضعها الإدارة العليا بغية تحقيق نتائج تتلاءم مع مهمة وأهداف المؤسسة (مدنى، 2018). وبالتالي تعرف إستراتيجية إدارة المواد البشرية بالطرق الأساسية في كيفية إدارة الأفراد وتنظيمها و ذلك عبر سياسات وممارسات بهدف التعاون والإنسجام بين جميع أفراد المؤسسة (السعدي، 2017).

ترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالمهام الموكلة إليها. وتقسم هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجية تخطيط القوة العاملة والإختيار (الإستقطاب، المسار الوظيفي، التحليل الوظيفي،



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

التعيين أو التوظيف)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء (تقييم الأداء، التدريب والتطوير)، إستراتيجية صيانة الموارد البشرية، وإستراتيجية الفصل والترك.

### إستراتيجية تخطيط القوى العاملة والاختيار

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقييم الإحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من حيث المورد البشري. وتعتبر هذه الإستراتيجية في قلب مهام إدارة الموارد البشرية والخطوة الأساسية للإستراتيجيات الأخرى. ومن أهم التحديات التي تواجهها هي البيئة المتغيرة المحيطة بها إذ أن التطور التقني وخاصة في مجال الحلول البرمجية الجديدة وما تتطلبه من تقنيات ومعارف، والخصائص الديمغرافية المتعلقة بالهجرة، النزوح، التحديات الإجتماعية والإقتصادية تتطلب من هذه الإستراتيجية تغيير دائم وسريع. أما الخطوات المتبعة فهي التقييم، التفكير في الإحتياجات، تحديد الثغرات ووضع الحلول. لذا، أول خطوة في إستراتيجية تخطيط القوى العاملة تركز على التحليل الوظيفي. Job Analysis.

التحليل الوظيفي: هي عملية جمع معلومات تفصيلية عن الأعمال أو الوظائف، ظروف العمل، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، والقدرات المطلوبة. تؤدي هذه الخطوة إلى التصميم الوظيفي Job description حيث يتم تحديد المهام وإيجاد المهارات اللازمة (السعدي، 2017). وهذا يتطلب تحديد مواصفات الوظيفة Job Specification التي يتم من خلالها تحديد الواجبات، المسؤوليات، المعارف، المهارات، المؤهلات والخبرات المطلوبة لوظيفة معينة. كما يتضمن الوصف الوظيفي العلاقة مع الموظفين (إشراف، قيادة، تنسيق...)، آلية حل المشكلات وصلاحيات إتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذ الخطط وصلاحيات مناقشتها أو المساهمة في وضعها. بإختصار، يتضمن الوصف الوظيفي (مكتب العمل الدولي، 2006) :مسمى الوظيفة، الوحدة الإدارية، المسؤول تجاهه، والتصنيف الوظيفي من حيث الأهمية، طبيعة العمل المرتبات، المهام الرئيسية والإضافية، نطاق الصلاحيات، العلاقات الوظيفية، المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة (الدراسة، التدريب، الخبرة، اللغات...) والقدرات الشخصية كحد أدنى، معايير التقييم ومؤشرات الأداء، والحجم المالي من راتب، مكافآت، تعويضات...

من هذا المنطلق، يستعمل التحليل الوظيفي في مرحلة الإختيار والتعيين، ومرحلة التدريب والتطوير، تقييم الأفراد وتحديد الأجور والرواتب. ومن هنا تبرز أهمية هذه الإستراتيجية التي تركز على دراسة معمقة لإستراتيجية المؤسسة ومراجعة الهيكل التنظيمي، والتأكد من الإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ والوقت اللازم لوضع الإستراتيجية ومناقشتها.





www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

2- إستراتيجية التوظيف والتعيين: أو ما يعرف بإستراتيجية الإستقطاب والاختيار وتقتصر هذه الإستراتيجية على إعطاء كل المعطيات اللازمة للإدارة العليا لعملية التوظيف ولكن لا تأخذ قرار التوظيف. فهي مسؤولة عن أسلوب الاختيار والتعيين، والتنسيق مع كافة وحدات المؤسسة من وحدات مالية والإدارة العليا لوضع هذه الإستراتيجية (مكتب العمل الدولي، 2006). وتشمل عملية الإستقطاب طرق جذب الخبرات والكفاءات لتقديم طلب التعيين وهذه ما يعرف ب Recruiting وتشمل هذه العملية الإستقطاب الداخلي حيث يتم شغور المراكز من خلال التبدل الوظيفي بالنقل أو الترقية. وقد يتطلب إعداد وتدريب الموظفين لعملية النقل. والإستقطاب الخارجي أي التوظيف ويعود السبب إلى رغبة المؤسسة بالإستفادة من كفاءات جديدة أو عدم وجود كفاءات للمنصب الشاغر (زكلال، 2013). ويتم الإستقدام عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة الداخلية للمؤسسة كلوحات الإعلان الداخلية للمؤسسة، أو إرسال بريد إلكتروني للموظفين عن الوظائف الشاغرة. كما يتم الإعلان عن الوظائف عبر مصادر خارجية كالجريدة الرسمية، الموقع الخاص للمؤسسة إن وجد، المواقع المخصصة للإستقطاب أو شركات التوظيف، إضافة إلى إرسال الإعلان إلى الجامعات والمعاهد التي تملك الإختصاصات المطلوبة لجذب المتميزين والأوائل وما يعرف ب Head Hunters. كما تلجأ بعض المؤسسات إلى المشاركة في معارض فرص العمل Employment Fair لترويج المؤسسة وجذب المهارات والكفاءات في ان معاً.

وقد برز في الآونة الأخيرة المواقع الخاصة بالإستقطاب الإلكتروني أو ما يسمى بال Job Hunter. وتتميز هذه الطريقة بسهولة الحصول على طلبات التوظيف وسهولة فرز وإستبعاد المرشحين غير المؤهلين حيث يتم إستخدام طرق برمجية حديثة والذكاء الاصطناعي لقييم طلب الباحثين عن العمل وفرص العمل وإيجاد مدى تطابقهما. ومن أهم هذه المواقع Jobrapido، Indeed، LinkedIn وغيرها. وتتصف هذه الطريقة بالشفافية ولكن تتطلب دراسة واضحة للمهارات والمعارف المطلوبة لذا ترتبط بشكل وثيق بإستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها. وقد تختلف حوافز الإستقطاب من شخص إلى آخر، وتشمل هذه الحوافز مستوى الأجر، الرغبة بالتحدي وتحمل المسؤولية، الأمان الوظيفي، فرص الترقية، حتى الموقع الجغرافي والسهولة للوصول إلى العمل، أو مزايا الوظيفة. وعلى إستراتيجية الإستقطاب أخذ بعين الإعتبار هذه الإعتبارات لجذب الكفاءات والمهارات.

بعد الإستقطاب تأتي إستراتيجية الإختيار وذلك وفق شروط شغل الوظيفة من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها. وهنا يتم فرز الطلبات حيث يتم إستبعاد الطلبات المرفوضة وإحالة الطلبات المقبولة إلى المدير المختص لتحديد المقابلة الشخصية. وهنا على إدارة الموارد البشرية إرشاد الموكلين بالمقابلات بتحضير الأسئلة والتحقق من المراجع. لذا من الضروري إدراك القدرات



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

والخبرات المتنوعة وذلك من خلال تقييم قبل الإختيار (زعتري، 2013). وتشمل عملية الإختيار إجراء مقابلة مبدئية لمعرفة المزايا الشخصية لمقدم الطلب وأرائه الشخصية، إتجاهاته وتطلعاته، أو إجراء إختبارات وفحوصات طبية، وإختبارات وظيفية. وعادة يتميز القائمون على هذه الإختبارات بالخبرة، مهارات التحدث والتخاطب، الإلمام بالسوق وبالمهارات المطلوبة للشاغر الوظيفي. كما يتم أخذ بعين الإعتبار المعايير الإجتماعية (كمراعاة الفئات العمرية والنساء...) والتنظيمية (السعدي، 2017). (ومن تأتي عملية التعيين وهي كيفية تعريف الموظف على المؤسسة. وهنا نجد عدة إستراتيجيات. فبعض المؤسسات وبعد موافقة الإدارة العليا ترسل رسالة Memo لكل العاملين ترحيباً بالعامل الجديد.... كما تشمل مرحلة تجريبية يتم تقييم العامل من أجل توظيفه أو رفضه (زكلال، 2013).

لتحسين عملية التعيين والإنتقاء على المؤسسة تطوير إستراتيجية التوظيف والتعيين وذلك بالسعي إلى إتباع الكفاءة والفعالية والإستقامة عند إختيار العاملين الجدد. كما عليها تخفيف الوقت لعملية إجراء المباريات والنتائج. ويلعب كيفية الإعلان عن الوظيفة دوراً أساسياً في عملية الإستقطاب. وقد تعمل بعض المؤسسات على تنظيم برامج تدريب مسبقاً لإعداد المقدمين على الوظائف وتحدد نموذج تعيين واضح وشفاف ويعزز التنوع (مكتب العمل الدولي، 2006).

3- المسار الوظيفي: يعرف المسار الوظيفي بالمسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يمر بها العامل خلال عمره الوظيفي في المؤسسة. ويشمل هذا التنقل: التنقل العامودي كالترقية، والتنقل الأفقي أي التغيير من وظيفة إلى أخرى في القسم عينه أو الإنتقال إلى قسم آخر ولكن ضمن المستوى الوظيفي عينه. وتساهم المسارات الوظيفية في تقليل إحتتمالات الصراع أو النزاع في العمل، إضافة إلى حالات التوتر والضغوطات التي يمر بها العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة بشكل عام (بوراس، 2008). (ويلعب المسار الوظيفي دوراً مهماً بالنسبة للفرد إذ يساعده على رسم مستقبله الوظيفي مما يزيد الشعور بالرضا الوظيفي. كما أن رسم المسار الوظيفي يمكنه من مقارنة مهارته ومؤهلاته بالمهارات والمؤهلات المطلوبة للوظائف في المؤسسة وبالتالي تجعله أكثر حماساً وتحفيزاً لتطوير نفسه من خلال دراسات جديدة، والإلتحاق بورشات تدريبية وغيرها من الفرص التي تمكنه من تطوير مهاراته الوظيفية. وهذا يؤدي إلى إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد كل حسب حاجاته. فهناك من يسعى إلى الشعور بالأمان، ومن يعمل جاهداً للحصول على ترقية أو من يهتم فقط بالراحة. فالرسم الواضح للمسار الوظيفي يسمح للفرد بتمركز نفسه حسب حاجياته ويؤمن له فرص تطور وظيفي عادلة وبناء مهارات مما يشعره بتقدير الذات والرضا الوظيفي (برحاب، معيوش، 2016).



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

ومن هنا يظهر الارتباط الوثيق بين المسار الوظيفي وإستراتيجية التدريب والتطوير التي تسعى إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين كل حسب حاجاته.

أما بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى دائماً إلى إختيار المورد البشري المناسب وبالتالي فهي بأمس الحاجة إلى فهم المسار الوظيفي لإرساء نظام ترقية وعلاوة عادل وفهم الأفراد ووظائفهم (بوراس، 2008). وبالتالي تؤمن الشفافية في الإختيار والتعيين كما تقوم بتنمية وإستخدام أفضل للمورد البشري. فالمسار الوظيفي يسمح للمؤسسة بفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة وتضمن حركة المؤسسة وتساعدتها في شغل المراكز الشاغرة بتغيير وظيفة العاملين الحاليين أحياناً أو عامودياً بالترقية إذا توافرت المهارات والمواهب المطلوبة داخل المؤسسة (بوراس، 2008). وبالتالي، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع الحركة الوظيفية وإختيار المورد البشري وتحديد الموارد البشرية التي تحتاجها. وتتوصل المؤسسة إلى تقليص الصراعات والنزاعات في العمل وتزيد الرضا الوظيفي عند العاملين.

### إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية لا بد من تقييهم وتدريبهم وبالتالي سنتحدث عن إستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية التدريب والتطوير.

1- إستراتيجية تقييم الأداء: يمكن تعريف الأداء بأنه ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بمهامه الوظيفية من حيث تحقيقه وإتمامه الواجبات والمسؤوليات الوظيفية. أما تقييم الأداء فيمكن تعريفه بأنه مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرجو حسب مقاييس ومعايير محددة. وهي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقدير جهود العاملين بشكل دقيق وعادل وتسجيل أدائهم وسلوكهم (أبوطالب، 2009).

ومن هنا تبرز أهمية إستراتيجية تقييم الأداء للمؤسسة إذ تسمح لها بإستخدام أمثل لمواردها كما تساهم في إكتشاف الأخطاء وإجراءات خطوات تصليحية. إن إستراتيجية تقييم الأداء تساعد المؤسسة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر مخرجات هذه الإستراتيجية مدخلاً لإستراتيجية التدريب إذ تكشف عن حاجيات الأفراد التدريبية لتطوير أو تصحيح أدائهم. كما ترتبط بإستراتيجية المسار الوظيفي وإستراتيجيات التعويضات والمكافآت بحيث أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الديناميكية الوظيفية كالترقية أو تغيير الوظيفة ضمن المؤسسة ويشكل مدخلاً أساسياً لتحديد المكافآت والعلاوات. وتلعب إستراتيجية تقييم الأداء دوراً مهماً بالنسبة للفرد إذ شعوره بالتقييم العادل يزيد من حماسه التنافسية وشعوره بالرضا الوظيفي. ويمكن ربط إستراتيجية تقييم الأداء بإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية. من خلال التقييم الدقيق والصحيح يمكن المحافظة على



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

العاملين المميزين وذوي الإختصاصات الفريدة لسنوات طويلة. كما تشمل هذه الإستراتيجية خطط إنخفاض وعدل دوران العمل داخل المؤسسة (زعتري، 2013). وتشمل تبرير الترقيات والعلاوات، تحديد الحاجيات التدريبية للعاملين ومقارنة الأداء المنجز مع المتوقع.

تتطلب هذه الإستراتيجية عدة خطوات تبدأ بتحديد المطلوب للوظيفة (ومن هنا يأتي ارتباطها بإستراتيجية التوظيف والتعيين حيث يتم وضع الوصف الوظيفي بشكل مفصل) التي تشمل الواجبات والمسؤوليات وغيرها....، ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء، تحديد مصادر جمع البيانات، تحديد أساليب تقييم الأداء، ومن ثم تنفيذ عملية التقييم وجمع مخرجاتها (أبو طالب، 2009). سيتم عرض كل مرحلة في المقاطع اللاحقة.

عملية تحديد معايير تقييم الأداء:

يمكن تقسيم المعايير إلى قسمين أساسيين: معايير غير ملموسة ومعايير ملموسة أي مقاييس. فالمعايير غير الملموسة هي معايير صعبة القياس وترتبط غالباً بسلوكيات الفرد وتصرفاته وعلاقته بزملائه وبالزبائن أو المراجعين ويمكن تقسيمها إلى:

-السلوكيات الشخصية: حسن الخلق، القدرة على مواجهة المصاعب والتغيرات، قبول الإنتقادات البناءة، القدرة على الإبتكار وتطوير الذات، القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، التخطيط، الإلتزام بالأوقات، المشاركة الفعالة في الإجتماعات، الوفاء والولاء للمؤسسة، وتحمل المسؤوليات، الأمانة، والذكاء.

-علاقته داخل المؤسسة: من حيث تعاونه مع زملائه، مساعدتهم، مشاركتهم النقاشات والقرارات وقت الحاجة، وإحترام الهيكلية التنظيمية للوظائف.

-علاقته بالزبائن أو المراجعين: التعامل معهم بصبر وإحترام وقلة التتمر والشكاوى منهم

والجدير بالذكر أن تقييم الأداء يتطلب بالضرورة توصيف للوظائف يحدد من خلاله الهيكل التنظيمي وكمية العمل المطلوب تنفيذه.

أما المعايير الملموسة فيمكن تقسيمها إلى :

● معايير تتعلق بكمية الجهد كالطاقة الجسدية أو العقلية المبذولة خلال وقت محدد لإنجاز عمل ما وتشمل سرعة الأداء، الكمية المنجزة، نسبة الأخطاء، الوقت الذي تم من خلاله إنجاز مهمة



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

معينة وهي ترتبط بالفعالية التي تعرف بقدرة الشخص على إنجاز العمل المطلوب بالموارد المتاحة.

- معايير تتعلق بنوعية الجهد وترتبط بمستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول حسب متطلبات الوظيفة. ومنها الإبداع، الابتكار، المرونة والقدرة على التكيف، الإجتهد، التجاوب مع ضغوطات العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.
- معايير تتعلق بنمط الأداء أي الأسلوب أو الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل كالترتيب والنظام في العمل، الإلتزام بالأنظمة، الإهتمام بتحسين وتطوير مستوى العمل....

هذه المعايير يجب أن تكون قابلة للقياس، موضوعية وصادقة بعيدة عن الشخصية، سهولة القياس، وقادرة على إظهار التمايز بين الأفراد وذلك لضمان عملية تقييم الأداء (أبو طالب، 2009).

أساليب تقييم الأداء:

يمكن تقسيم أساليب تقييم الأداء إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة. فالأساليب التقليدية أو ما يسمى بالأساليب الوصفية تعمل على تحديد معايير تصف الأداء والسلوك المرغوب ومقارنته بأداء وسلوك الموظف قيد التقييم ولها عدة أنواع:

- التقييم البياني: يستخدم فيه المقياس البياني كإستخدام تقديرات ضعيف، جيد، ممتاز.... ثم يتم جمع هذه التقديرات لتقييم الموظف. وعادة ما يقوم الرئيس بتقييم الموظف.
- التقييم وفقاً للترتيب: يقوم المقيم بترتيب الموظفين التابعين له حسب ترتيب تصاعدي أو تنازلي وفق معايير محددة كالأعمال المنجزة، مستويات الكفاءة، الجهد وغيرها.
- طريقة التوزيع الإجباري: يتم ترتيب العاملين وفقاً لمجموعات ويصنف كل موظف في مجموعة مثلاً أصحاب أعلى إنجاز، أصحاب إنجاز معتدل، أصحاب أداء منخفض. وتعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution حيث يتمركز نصف الموظفين حول الوسط.
- المقارنة المزدوجة: يقسم الموظفين إلى ثنائيات ضمن القسم عينه ليقارنوا فيما بينهم ثم تتبادل الثنائيات لمقارنة كل موظفي القسم فيما بينهم. وتجمع النقاط الذي يحصل عليها كل موظف لترتيبهم.

وتتميز هذه الأساليب بالسهولة والبساطة كما تقوي روح المنافسة بين الموظفين وتحثهم على بذل أقصى جهودهم لتحسين أدائهم. وتتسم هذه الطرق، ما عدى الطريقة المزدوجة، بسرعة التنفيذ. إلا أنها في معظم الأحيان لا تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف للموظفين. وتعتبر الموضوعية المشكلة الأساسية



لهذه الطرق إذ ترتبط مباشرة بتقييم المسؤولين ورائهم. وإذا أصبح عدد الموظفين كبيراً تصبح هذه الطرق عبئاً على المؤسسة.

أما الأساليب الحديثة فتعتمد على سلوكيات الفرد أو أدائه ومنها:

- أسلوب الوقائع الحرجة: يقوم الرئيس المباشر للفرد بمراقبة سلوك الموظف وتقسيمها إلى سلوكيات إيجابية تؤدي إلى إتمام العمل بنجاح وسلوكيات سلبية تؤدي إلى فشل إتمام الأعمال. ومن عيوبها أنها تحتاج لوقت كبير ويختلف مفهوم تصنيف هذه السلوكيات من شخص إلى آخر مما يعيق عملية التقييم.
- التقييم على أساس النتائج أو الأهداف: يقوم المرؤوس بتقييم الموظف حسب النتائج أو الأهداف التي يجب تحقيقها. وغالباً ما تنمّي هذه الطريقة روح التعاون بين الموظفين والمرؤوسين ولكن تتطلب تحديد النتائج أو الأهداف المرجو تحقيقها بشكل دقيق لنجاح عملية التقييم (أبو طالب، 2009).

ومن بعد عملية إختيار أسلوب التقييم، تأتي عملية تنفيذ التقييم ورفع النتائج للجهات المعنية. وتشكل نتائج التقييم ركناً أساسياً في عملية التدريب والتطوير.

2- إستراتيجية التدريب والتطوير: تعنى بتغيير سلوك العاملين و تهيئة القوى البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم التي يحتاجونها لنجاح مهامهم الوظيفية. وترتبط هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التوظيف للتأكد أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع المستجدات في العمل. ومن أهم هذه المستجدات هي التطور التكنولوجي وانعكاسه على تغيير طبيعة بعض الأعمال. ومن هنا تركز إستراتيجية التدريب على زيادة معرفة العاملين، تنمية ثقافة الإبداع والتعلم، العمل على جعل المهارات مطلقة وغير مقيدة (السعدي، 2017). ولكن لتطوير المهارات لا بد من تحديد إحتياجات العاملين بشكل دقيق وهذا ما يعرف بإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تعنى بتحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت (السعدي، 2017). لذا تعنى هذه الإستراتيجية بإيجاد طرق وحلول لتحديد حاجات الموظفين وذلك عبر إقامة جلسات العصف الذهني، تشجيع الموظفين على المشاركة في البحوث والمؤتمرات العلمية المتعلقة بمهامهم الوظيفية وطبيعة التغيرات في طريقة أدائها، إضافة إلى إيفاد العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على أحدث الطرق والوسائل المتبعة في المؤسسات العالمية (زعتري، 2013). وتحدد الإحتياجات التدريبية بناء على مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وإتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

العمل والإنتاج وتعرقل تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة. ويتم تحليل إحتياجات التدريب من خلال تحليل إحتياجات المؤسسة، إحتياجات الوظيفة وإحتياجات الفرد. وترتكز هذه الإستراتيجية على توجيهات الإدارة العليا، نتائج تقييم الأداء، بطاقات وصف الوظيفة، ملاحظة العاملين، شكاوى العملاء، الإختبارات التحريرية للعاملين، المقابلات الشخصية، وتقييم نتائج التدريبات السابقة.

لنجاح إستراتيجية التدريب والتطوير، لا بد من تصميم البرامج التدريبية حسب أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع خطط محكمة لبرامج التدريب داخل وخارج المؤسسة (زكلال، 2013).

### إستراتيجية صيانة الموارد البشرية

تعرف إستراتيجية صيانة الموارد البشرية بسياسة الإبقاء والمحافظة على الموارد البشرية لذا ترتبط بالمزايا والخدمات الكافية التي تمنح للعاملين. وتكفل هذه الإستراتيجية المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية لضمان فعالية المؤسسة (عودة، 2012).

وترتبط إرتباطاً مباشراً بإستراتيجية تنمية الموارد البشرية إذ تركز على عملية التقييم لتحديد العناصر التي يجب التمسك بها والعناصر التي يجب الإستثمار في تدريبها وتطوير مهارتها. كما ترتبط بالمسار الوظيفي حيث تقوم بالمحافظة على العاملين بالتحفيز والترقية.

وفي ظل ضغط الإتحادات العمالية والنقابات، وبما أن معظم المؤسسات تسعى لتحسين سمعتها بغية تحسين قدرتها التنافسية وزيادة إنتاجها، أصبح لإستراتيجية صيانة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة. وتساعد هذه الإستراتيجية بتقليل الغياب والدوران الوظيفي.

وتشمل إستراتيجية صيانة الموارد البشرية النقاط التالية:

- تحسين بيئة العمل: وذلك من خلال توفير مكاتب مريحة (الحرارة، الإنارة...)، مساحات خضراء، باحة إستراحة، ...
- توفير برامج الرفاهية الإجتماعية: كتوفير حضانات، سكنات للعاملين، توفير مواصلات، نوادي رياضية، مطعم داخل المؤسسة... (سالم & لخضاري، 2019)
- برامج الرعاية الصحية: وغالباً ما تكون مفروضة حسب التشريعات والقوانين من قبل الدولة أو الإتحادات والنقابات (سالم & لخضاري، 2019). ويمكن تقسيم هذه البرامج إلى برامج رعاية مباشرة كالتأمين الصحي، صندوق الخدمات، خدمات التأمين، وبرامج صحية غير مباشرة تعنى بالصحة النفسية للأفراد كرفع المعنويات وتحسين العلاقات (عودة، 2012).



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

- العوائد المادية الإضافية: كالعلاوات، مدفوعات العطل والإجازات والمغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية (السعدي، 2017).
- الأمن والسلامة: وتهدف هذه البرامج إلى تأمين سلامة العامل المهنية أو الصناعية ومنع أو الحد من الحوادث والإصابات. وتعمل هذه البرامج على الحد من الحوادث الطبيعية وحوادث العمل مثلاً بإستعمال أغطية الرأس، سدادات الأذنين، النظارات لحماية العين (سالم & لخضاري، 2019) . إضافة إلى برامج توعوية وتوجيهية عن المخاطر التي تواجه محيط العمل. فمثلاً في ظل جائحة كورونا، تعمل المؤسسات على تأمين المعقمات والكمادات والتباعد الإجتماعي لحماية موظفيها.
- العلاقات مع العاملين: تركز هذه الإستراتيجية على كيفية الإطلاع على قرارات الإدارية (المذكرات...)، إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، حل مشاكلهم والإستماع لمقترحاتهم، وإنضباط سلوك العاملين. إذ تسعى إلى صيانة علاقة العاملين فيما بينهم والعمل على خلق جو من الإنسجام وإتاحة المجال للترويج عن النفس للمحافظة عليهم (السعدي، 2017).

### إستراتيجية الفصل والترك

تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد كيفية ترك الموظفين للمؤسسة و تشمل التسريح، الإستقالة الطوعية والتقاعد (السعدي، 2017). تختلف أساليب الترك للموظف ويمكن تقسيمها بشكل أساسي بين الترك الطوعي وغير الطوعي. ويكون الترك الطوعي حين يستقيل الموظف أو يتقاعد بمحض إرادته أو عندما تنتهي فترة التعاقد المنصوص عليها في العقد بين الموظف والمؤسسة. وقد تكون الإستقالة الطوعية لأسباب شخصية بحتة كالسفر، تغيير المهنة، الزواج وغيرها. أما التقاعد فهو التوقف عن العمل عند إستيفاء الشروط العمرية المطلوبة او عدد سنوات العمل. وإما أن يكون تقاعد إلزامي حسب طبيعة العمل التي تحتم التوقف عند عمر معين أو تقاعد مرحلي حيث يتم الحد من ساعات العمل تدريجياً لحين التوقف النهائي. وفي هذه الحالات تعمل المؤسسة على إحترام قوانين التقاعد المرعية في الدولة والنقابات المعنية. وهنا ترتبط إستراتيجية الترك بإستراتيجية تخطيط القوة العاملة إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد الشواغر والنظر بإمكانية شغرها بالموارد الموجودة أو بموارد خارجية. وتعمل على تحديد المتطلبات التدريبية لملى هذه الشواغر.

أما الترك غير الطوعي فيأتي على شكل التفريغ البناء أو الفصل البناء حيث يقوم صاحب العمل بممارسة ضغوطات على العامل ليقدم إستقالته نظراً لصعوبة العمل في ظل هذه الضغوطات. وفي





www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

ظل التحديات المادية الراهنة وجائحة كورونا التي أجبرت الكثير من المؤسسات إلى تقليص عدد موظفيها، كثر التسريح وهو الإستغناء عن الموظف لعدم الحاجة إليه أو عدم القدرة على دفع المرتبات كما يمكن أن يأتي بشكل طرد بسبب الإخلال بنظام العمل أو سلوك خارج عن الأدبيات أو انتهاكات أخلاقية. وغالباً ما يخسر العامل في هذه الحالة من حقوقه. وإن تكررت هذه الحالات يعكس صورة سلبية لسياسة المؤسسة بشكل عام ولإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخاصة إستراتيجية صيانة الموارد البشرية التي تعمل على المحافظة على موظفيها وخاصة الأكفاء منهم.

وقد يواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة منها إعداد إستراتيجيات قصيرة المدى لا تتناسب مع التغيرات المستمرة في الموارد البشرية من هجرة العقول، تغير الإختصاصات التي أصبحت تعتمد بشكل أكبر على التكنولوجيا وزيادة نسبة النساء العاملات. بالإضافة إلى التحولات الإقتصادية والتحديات العالمية وخاصة بعد وباء كورونا والتوجه إلى العمل عن بعد. ومما لا شك فيه أن قياس مدى تطبيق الإستراتيجيات وفعاليتها من أجل تطويرها يعد من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصرنا هذا.

### نبذة عن واقع القطاع الصناعي اللبناني

يعاني الإقتصاد اللبناني عامة من عجز في ميزانه التجاري وصعوبة في النمو الإقتصادي. أما القطاع الصناعي، فبقاقي القطاعات تواجهه مشاكل جمة من أبرزها صعوبة تأمين الموارد الأولية بسبب ندرة العملة الصعبة. وقد أولت الحكومة اللبنانية أهمية بارزة للقطاع الصناعي اللبناني للدور الإنفاذي الذي يمكن أن يلعبه في تأمين الأمن الغذائي وتحسين الإقتصاد اللبناني. وقد أعدت وزارة الصناعة اللبنانية خطة عمل 2020-2025 لتنمية هذا القطاع من خلال تنظيم عمل المؤسسات الصناعية في جميع المناطق عبر تشجيعها على قوينة أوضاعها، تنظيم إنتشارها وتوحيد الشروط العامة والخاصة التي ترعى عملها وتعميمه. كما تسعى إلى تحسين نوعية المنتجات اللبنانية وجودتها ومواكبة التطور و حماية الصناعة الوطنية ودعمها لزيادة إنتاجها وإنتشارها. وقد قامت الوزارة بعدة حملات تشجيعية للصناعات اللبنانية وإقترحت دعم المؤسسات الصناعية المتوسطة والصغيرة الحجم والحرفية. وكل ذلك بغية تصدير الصناعات اللبنانية ورفع قدرتها التنافسية (وزارة الصناعة اللبنانية، 2020). وقامت الوزارة بتعيين وتدريب ملحقين تجاريين في السفارات اللبنانية في الدول العربية مهامهم تسويق الصناعات اللبنانية في الخارج.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

### عجز الميزانية العامة

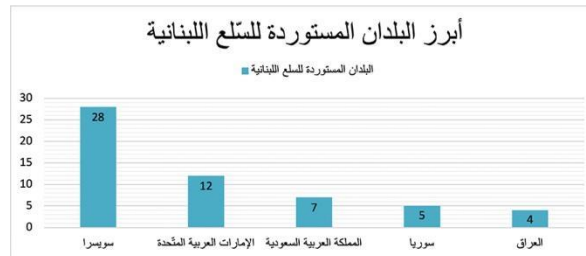
(بمليارات الدولارات)



المصدر: وزارة المالية

رسم 1- عجز الميزانية العامة للبنانية حسب وزارة المالية بين أيلول 2015 وأيلول 2018

ويظهر رسم 1 زيادة عجز الميزانية العامة اللبنانية التي وصلت إلى 4.51 مليار دولار في أيلول 2018. وقد تفاقم هذا العجز من 2019 حتى سنة 2021.



المراجع: المؤسسة العامة لترويج الاستثمارات في لبنان إيدال، 2019.

الرسم 2- أبرز البلدان المستوردة للسلع اللبنانية سنة 2019

فيما يظهر الرسم 2 معظم الدول المستوردة للسلع اللبنانية حسب المؤسسة العامة لتشجيع الإستثمارات في لبنان إيدال سنة 2019. وتأتي سويسرا في الصدارة تليها الإمارات العربية المتحدة، ثم المملكة العربية السعودية فسوريا والعراق. إلا أن الكمية المستوردة تضاءلت ما بعد جائحة كورونا بسبب الإجراءات الصحية العالمية.

وتنتشر الصناعات اللبنانية في مختلف المحافظات ومختلف النشاطات الصناعية. فمعظم الصناعات هي صناعات غذائية، تليها مواد البناء والصناعات الكيماوية، صناعة المفروشات والخشب والادوات، ثم صناعة المعادن الأولية، وصناعة الملابس. وشهد القطاع تراجع في قيمة صادراته سنة بعد سنة، وتدنت قيمة النمو الإقتصادي لتصل إلى 1% في نهاية عام 2016.

ويظهر تقرير وزارة الصناعة أن المصانع تواجه المشاكل التالية (حسب الترتيب من الأعلى إلى الأقل):



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

- انقطاع التيار الكهربائي
- ارتفاع كلفة الطاقة
- ارتفاع كلفة المواد الأولية وكلفة الانتاج
- ارتفاع كلفة اليد العاملة اللبنانية بالنسبة للجنسيات الاخرى وعدم توفرها
- منافسة البضائع المستوردة وعدم حماية الصناعة الوطنية
- ركود السوق اللبنانية (الوضع الاقتصادي، تراجع في المبيعات)
- عدم دعم الدولة للصناعيين
- المنافسة غير القانونية من المؤسسات غير المرخصة
- التكاليف الجمركية و الاجراءات الصعبة لتخليص البضائع في مرفأ بيروت
- الضرائب المرتفعة

ومع نهاية سنة 2019، بدأ الوضع الإقتصادي اللبناني يمر بأزمة جديدة وهي تلاعب سعر صرف الليرة اللبنانية بالنسبة للدولار الأميركي. فما بين 2019 إلى تموز 2021 ارتفع سعر الصرف لدولار الأميركي الواحد من 1500 ليرة لبنانية إلى ما يقارب 19000 ليرة للبنانية. فتدهورت القيمة الشرائية عند اللبنانيين وتعدر على المصانع تأمين الحوالات بالدولار لإسترداد الموارد الأولية. (أزمة المصارف)

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والتعرف على مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصانع اللبنانية كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة. وقد إستخدم الإحصاء التحليلي من خلال إعداد إستبيان مخصص لهذه الغاية وتوزيعه على عدد من المصانع اللبنانية لتعبئته من قبل المدراء و مدراء الموارد البشرية. وقد صمم الإستبيان عبر Google Form وتم إستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومدراء قسم الموارد البشرية للمصانع اللبنانية. لقد تم إرسال الإستبانة إلى 200 مصنع (من دليل وزارة الصناعة اللبنانية) لقد تمت الإجابة من قبل 40 مصنعاً.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

وتألفت الإستهبانه من ثلاث محاور أساسية. تناول المحور الأول خصائص المؤسسة الصناعية (النشاط الصناعي، المحافظة، وحجم المؤسسة من حيث عدد العمال). أما المحور الثاني فتناول خصائص الذي يجاوب على الإستهبانه (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدورات التدريبية). أما المحور الثالث فتناول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال أربع أقسام. قسم إستراتيجية تخطيط القوة العاملة (8 أسئلة)، قسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (8 أسئلة)، قسم إستراتيجية صيانة الموارد البشرية (10 أسئلة) وقسم إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي (10 أسئلة). وقد تم إستخدام سلم لايكرت الخماسي في الإجابة عن أسئلة هذا القسم (دائماً وتقابلها 5 درجات، غالباً وتقابلها 4 درجات، أحياناً وتقابلها 3 درجات، نادراً وتقابلها درجتان وأبداً وتقابلها درجة واحدة).

#### نقاط القطع للفقرات:

تم تصنيف درجة تطبيق الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، حيث تم حساب متوسط إجابات أفراد العينه لكل فقره على النحو التالي:

طول الفئه = الحد الأعلى للبدائل-الحد الأدنى للبدائل/عدد المستويات.

طول الفئه =  $1/3 - 5 = 1.33$  وعلى ذلك فقد تم تقسيم المستويات حسب الاعتبارات التالية:

يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) مستوى منخفض من تطبيق الإستراتيجيات.

يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34-3.67) مستوى متوسط من تطبيق الإستراتيجيات.

يعد الوسط الحسابي والذي يقع بين (3.68-5) مستوى مرتفع من تطبيق الإستراتيجيات.

#### صدق وثبات الإستهبانه

لضمان صدق الفقرات تم عرض الإستهبانه على مجموعة من المحكمين (10 محكمين) من ذوي الإختصاص في إدارة الموارد البشرية وعلم الإحصاء. وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديلات حسب مقترحاتهم. أما بالنسبة لصدق الإلتساق الداخلي لفقرات الإستهبانه وفقراتها تم حساب معامل "بيرسون". كما تم إختيار ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات الإستهبانه ومعامل ثبات كل محور من محاور الدراسة.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أب ) 2021

ISSN: 2617-9563

الجدول 1-معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة

استراتيجية_تخ طيط_القوة_العا ملة	استراتيجية_تنمية_ القوة_العاملة	استراتيجية_صيانة_ا لقوة_العاملة	استراتيجية_الترك_القوة _العاملة	
.813**	.781**	.853**	.748**	معامل الإرتباط
.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية

يظهر جدول رقم 1 الإرتباط بين كل مجال (كل إستراتيجية) ومجالات الدراسة ككل.

جدول 2-معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
إستراتيجية تخطيط القوة العاملة	8	0.887
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	8	0.835
إستراتيجية صيانة الموارد البشرية	10	0.874
إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي	10	0.791

بلغت معامل الثبات لجميع الفقرات 0.85 مما يدل على تمتع فقرات الإستبانة بمعامل ثبات عالية.

توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

جدول 3- توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (خصائص المؤسسة الصناعية)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النشاط الصناعي	صناعة حرفية	16.7	17.5%
	صناعة كيمياوية	21.4	22.5%
	الصناعات الغذائية	28.6	30.0%



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أب ) 2021

ISSN: 2617-9563

12.5%	11.9	صناعة المجوهرات	
17.5%	16.7	صناعة الآلات	
2%	4.8	لبنان الشمالي	المحافظة
12%	28.6	جبل لبنان	
10%	23.8	البقاع	
10%	23.8	بيروت	
8%	19.0	لبنان الجنوبي	
12%	28.6	من 1 إلى 10	حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين
7%	16.7	من 11 إلى 30	
10%	23.8	من 31 إلى 50	
5%	11.9	من 51 إلى 100	
6%	14.3	ما فوق 100	

تحتل الصناعات الغذائية القسم الأكبر من الصناعات يليها الصناعات الكيماوية (تم إعتبار صناعة مواد البناء كصناعة كيماوية)، ثم الصناعة الحرفية (وشملت الملابس، النسيج والأحذية)، يليها صناعة الآلات (وشملت الصناعة المعدنية والكهرباء) وأخيراً صناعة المجوهرات. وهذا يتطابق مع التقرير الذي أعدته وزارة الصناعة عن الصناعات اللبنانية (وزارة الصناعة اللبنانية، 2017). وقد شمل الإستبيان كل المحافظات اللبنانية والمؤسسات الصغيرة، المتوسطة الحجم والكبيرة.

جدول 4- توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (خصائص المؤسسة الصناعية)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	6	15.0
	ليسانس	16	40.0
	ماجستير	12	30.0
	دكتوراه	6	15.0
عدد سنوات الخبرة في إدارة الموارد البشرية	ولا سنة	7	17.5
	5 سنوات أو أقل	3	7.5



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أب ) 2021

ISSN: 2617-9563

20.0	8	6 سنوات إلى 10 سنوات	هل خضعت لتدريبات تخصصية؟
17.5	7	11 سنة إلى 15 سنة	
37.5	15	16 سنة وما فوق	
27.5	11	لا	
72.5	29	نعم	

يظهر الجدول رقم 4 أن 40% من مدراء المؤسسات\مدراء قسم الموارد البشرية هم من حملة الليسانس و30% هم من حملة الماجستير فيما جاءت النسب متعادلة بين حملة الدكتوراة ودبلوم وأقل. ويرجع هذا التوزيع إلى طبيعة هذه المهام التي غالباً ما تتطلب ليسانس أو ماجستير في إدارة الأعمال. وبدى لافتاً عد سنوات الخبرة العالي للهؤلاء المدراء إذ أن 37.5% يتمتعون بأكثر من 15 سنة خبرة و37.5% بأكثر من 5 سنوات خبرة. كما يظهر الجدول أن 72.5% من المدراء قد خضعوا لدورات تدريبية متخصصة.

### التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

جدول 5- إستراتيجية تخطيط اليد العاملة

إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم تطوير إستراتيجية تخطيط القوة العامة؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم تخطيط القوة العامة [هناك دوران وظيفي؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم ترقية العاملين حسب أدائهم؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم تخطيط القوة العامة [يتم إجراء مقابلات تقنية؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم عرض الوظيفة الشاغرة على المواقع الإلكترونية؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم عرض الوظيفة الشاغرة على لوحة الإعلان الداخلية للمؤسسة؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم تخطيط القوة العامة [يتم الإعلان عن الشاعر الوظيفي؟]	إستراتيجية تخطيط القوة العامة [يتم تخطيط القوة العامة [يتم تحديد الوصف الوظيفي للوظيفة الشاغرة؟]	المتوسط الحسابي
3.925	3.325	4.125	4.25	3.025	2.575	3.45	4.05	
0.785	0.665	0.825	0.85	0.605	0.515	0.69	0.81	الوزن النسبي
مرتفع	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع	المستوى حسب المتوسط



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

4	6	2	1	7	8	5	3	الترتيب
---	---	---	---	---	---	---	---	---------

يوضح الجدول السابق مستوى تطبيق مرتفع لعملية تحديد الوصف الوظيفي، وعملية إجراء المقابلات التقنية وعملية تطوير إستراتيجية تخطيط اليد العاملة. فيما يظهر مستوى متوسط في كيفية الإعلان عن الوظائف الشاغرة والدوران الوظيفي. وهذا يبين حاجة المؤسسات إلى تنوع طرق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإستخدام التكنولوجيا لجذب المتقدمين المميزين في كافة المجالات. كما على المؤسسة تعزيز الدوران الوظيفي من حيث إعطاء الفرص للموظفين بتبوؤ مراكز مختلفة إستثماراً لطاقتهم ومهاراتهم.

جدول 6- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

الترتيب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المستوى حسب المتوسط	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [الأداء؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
6	4.075	0.815	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
3	4.25	0.85	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
7	3.9	0.78	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
5	4.1	0.82	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
2	4.275	0.855	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
4	4.2	0.84	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
1	4.3	0.86	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]
5	4.15	0.83	مرتفع	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية [المنجز؟]

يظهر الجدول أعلاه مستوى عال في تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. فمن الواضح أن المؤسسة تعنى بشكل مرتفع بتقييم الأداء حسب نوعية العمل المنجز (متوسط حسابي 4.3) وحسب





www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

كمية العمل المنجز (متوسط حسابي 4.1). كما تعمل على تدريب العاملين حول السلامة ويرجع ذلك للمخاطر التي تهدد العاملين في المصانع. كما تهتم بتدريب العاملين على تطوير مهاراتهم.

جدول 7- إستراتيجية صيانة الموارد البشرية

إستراتيجي ة صيانة الموارد البشرية [تقيم المؤسسة إستراتيجي ة صيانة الموارد البشرية؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجي ة صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية [تؤمن المؤسسة مطعم داخل المؤسسة؟]	المتوسط الحسابي
3.25	2.8	4.05	3.95	2.6	3.975	3.55	4.05	3.5	4.225	
0.65	0.56	0.81	0.79	0.52	0.795	0.71	0.81	0.7	0.845	
متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	متوسط	مرتفع	
7	8	2	4	9	3	5	2	6	1	

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى تطبيق إستراتيجية سلامة العامل الصحية مرتفع. كما تؤمن الضمان الإجتماعي وتعويض للحوادث. ويرجع ذلك للقانون العمل اللبناني الذي يلزم المؤسسات بتأمين الضمان الإجتماعي وسلامة العاملين من الحوادث. وتعمل المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجيات العلاوة والحوافز وتحسين علاقة العاملين فيما بينهم بشكل مرتفع. وهذا لأنالتعويضات المادية تؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء العاملين كما أن علاقة العاملين فيما بينهم تنعكس بشكل تلقائي على تأدية واجبهم المهني. غير أن مستوى تطبيق إستراتيجية سلامة العامل النفسية، وتأمين ما قد يريجه في بيئة عمله كالمطعم والنشاطات الترفيهية جاء متوسطاً. وهذا يدل على تجاهل معظم المؤسسات للناحية النفسية والبيئة المريحة. لذا يجب حث هذه المؤسسات على تفعيل هذه الإستراتيجيات لما فيها من تأثير



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

إيجابي مباشر على أداء العمال وتحسين إنتاجية المؤسسة. كما جاء تطبيق إستراتيجية التأمين متوسط وذلك للكلفة عالية وخاصة بعد تدهور قيمة الليرة اللبنانية\*.

جدول 8- إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي

إستراتيجي ة الترك والمسار الوظيفي [يتم الإستغناء عن العاملين قبل سن التقاعد؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [هناك إستقالات من قبل الموظفين؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [هناك موظفين مياومين بحسب عقد موقت؟]	إستراتيجي ة الترك والمسار الوظيفي [يتم تجديد العقود سنوياً مع العمال؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على معاش تقاعدي؟]	إستراتيجي ة الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على مبلغ تقاعدي؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على مبلغ تقاعدي؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على مبلغ تقاعدي؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على مبلغ تقاعدي؟]	إستراتيجية الترك والمسار الوظيفي [يتم تقاعد على مبلغ تقاعدي؟]	المتوسط الحسابي
2.5	2.75	2.7	2.975	2.725	3.3	2.725	3.3	2.725	3.6	3.675
0.5	0.55	0.54	0.595	0.545	0.66	0.545	0.66	0.545	0.72	0.735
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع
8	5	7	4	6	3	6	3	6	2	1

يظهر جدول (8) مستوى تطبيق مرتفع لإستراتيجية تقييم أسباب الفصل. وقد جاءت نسبة الإستغناء عن العاملين قبل سن التقاعد، الإستقالات وتسريح العمال بدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك من جهة، للضيقة المادية التي تهدد هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى للترك الطوعي للموظفين نتيجة الهجرة أو الزواج. كما جاء مستوى تطبيق إعطاء الموظفين معاش تقاعدي متوسطاً، إذ تعطي معظم المؤسسات تعويض تقاعدي بدلاً من المعاش. ولا بد من التنويه إلى أن ترك الموظف الطوعي أو التعسفي للمؤسسة قد يسئ لسمعتها ولأدائها. فعلى المؤسسات الصناعية بذل مجهود أكثر للمحافظة على موظفيها الأكفاء وصيانتهم.



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

جدول 9- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المتوسط الحسابي	إستراتيجية تخطيط القوة العاملة	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية صيانة الموارد البشرية	إستراتيجية الترتك والتمارين
3.590625	4.15625	3.595	3.025	
0.718125	0.83125	0.719	0.605	
3	1	2	4	

يظهر الجدول (9) تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بمستوى أعلى من باقي الإستراتيجيات، يليها إستراتيجية صيانة الموارد البشرية، ثم إستراتيجية تخطيط القوة العاملة وأخيراً إستراتيجية الترتك والتمارين.

#### إختبار النظريات الدراسة

لإختبار النظريات تم إستخدام إختبار مان ويتي Mann-Whitney U للنظرية رقم 6 و إختبار كروسكل ولس Kruskal Wallis لباقي النظريات على مستوى دلالة 0.05.

جدول 10 – إختبار النظريات

النظرية	مستوى الدلالة	النتيجة
1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب النشاط الصناعي للمؤسسة.	0.461	قبول النظرية
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب المحافظة.	0.056	قبول النظرية
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب حجم المؤسسة.	0.798	قبول النظرية
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب خبرة مدير/مدير الموارد البشرية للمؤسسة.	0.36	قبول النظرية
5. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب المؤهل العلمي مدير/مدير الموارد البشرية للمؤسسة.	0.31	قبول النظرية



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( آب ) 2021

ISSN: 2617-9563

قبول النظرية	0.339	6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني حسب التدريبات التي خضع لها مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة.
--------------	-------	--

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يختلف حسب المحافظة، النشاط الإقتصادي أو حجم المؤسسة. كما أنه لا يختلف حسب خصائص مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التأهيل العلمي، التدريبات المتخصصة وسنوات الخبرة. لذا عند إعداد خطة لتحسين تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا بد من تعميمها على كافة المصانع اللبنانية في مختلف المحافظات والنشاط الإقتصادي، سواء كانت المؤسسة صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم.

### نتائج الدراسة

توصل الباحث في هذه الدراسة، بعد إجرائها بشقيها العلمي والنظري، وبالإستعانة بالإستبيان وتحليله وإجراء الإختبار العلمي المناسب إلى النتائج التالية:

- تطبق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمستوى عال في القطاع الصناعي اللبناني ولكن يختلف مستوى تطبيقها بين إستراتيجية وأخرى.
- تهتم المؤسسات الصناعية اللبنانية بتطبيق إستراتيجية تنمية اليد العاملة وتدريبها بشكل مرتفع.
- تطبق المؤسسات الصناعية اللبنانية إستراتيجية التوظيف من حيث الإعلان عن الشواغر بشكل متوسط.
- تطبق المؤسسات الصناعية اللبنانية إستراتيجية الدوران الوظيفي بشكل متوسط.
- تطبق المؤسسات الصناعية اللبنانية إستراتيجية الصيانة النفسية وتحسين بيئة العمل بشكل متوسط.
- تطبق المؤسسات الصناعية اللبنانية إستراتيجية التترك بشكل متوسط.
- لا يوجد فرق في تطبيق إستراتيجية إدارة اليد العاملة في المؤسسات الصناعية اللبنانية من حيث خصائص المؤسسة (حجمها من حيث عدد العمال، النشاط الصناعي، المحافظة) ولا من حيث خصائص مدير\مدير الموارد البشرية للمؤسسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والتدريبات التخصصية).



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

## توصيات الدراسة

فيما يخص وزارة الصناعة اللبنانية:

- إلزام المصانع بإنشاء قسم إدارة الموارد البشرية عند تقديم طلب الترخيص.
- الإستعانة بخبراء خارجيين لمساعدة المصانع في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية وتطوير الإستراتيجيات المتبعة.
- إعداد برامج تدريب دورية لمدراء إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي اللبناني وذلك لمواكبة التطور المستمر.
- تعديل الأنظمة والقوانين وإعطاء حوافز أكثر للحفاظ على الخبرات الموجودة وعدم تسربها إلى المهجر.
- تنسيق مع الوزارات والجهات المختصة لحماية الصناعة اللبنانية وضبط السوق اللبناني من إغراق البضائع الأجنبية.

فيما يخص أصحاب المصانع اللبنانية:

- إشراك مدراء قسم إدارة الموارد البشرية بوضع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.
- توسيع الوسائل المتبعة للإعلان عن الشواغر عبر LinkedIn، Indeed وغيرها من المواقع التي تجذب أصحاب الكفاءات.
- إعطاء حوافز معنوية للعاملين وخلق بيئة عمل مناسبة كإيجاد إستراحة غذاء، مطعم، دور حضانة، أماكن ترفيهية مما تعزز إنتماء العامل لمكان عمله وتقوي علاقته مع زملائه وتزيد من إنتاجيته.
- إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب وفتح الفرص أمام العاملين بالدوران الوظيفي بعيداً عن الكيدية الشخصية والواسطات.
- إعداد تدريبات تخصصية في التكنولوجيا والذكاء الإصطناعي في أخذ القرارات.

## المراجع

العنزي، سعد، الساعدي، مؤيد (2007). "فلسفة إستراتيجية المارد البشرية". مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 13(45)، ص. 1-21.

أبو طالب، موسى (2009). "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون (أب) 2021

ISSN: 2617-9563

برحاب، عثمان، معيوش، فتحي (2016). "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيتاف مغنية". رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

بوراس، فايزة (2008). "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حا أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- باتنة". رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

بوزين، فيروز (2008). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، رسالة دكتوراة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

بوكفوس، هشام (2006). "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة

زعتري، عبدالعزيز (2013). "ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين

زكلال، يمينة (2013). "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي- بسكرة". رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر

سالم، عمار، لخضاري، أحمد (2019). "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية". رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

سبرينة، مانع (2015). "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. دراسة حلة: عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر

عودة، سماح (2012). "أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

غنية، بدوح (2013). "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة- أنموذجا". رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكر، الجزائر

مدني، أحمد (2018). "الدور الإستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 102(24)، ص. 213-226

مكتب العمل الدولي، لجنة البرامج والميزانية الدولية (2006). إستراتيجية الموارد البشرية: التقرير السنوي. الوثيقة GB.297/PFA/14، الدورة 297، جنيف

وزارة الصناعة اللبنانية (2013). مؤشرات عن القطاع الصناعي والوضع الاقتصادي في لبنان. المديرية العامة للصناعة، لبنان.

وزارة الصناعة اللبنانية (2020). الخطة الإستراتيجية لتنمية القطاع الصناعي واليتها التنفيذية (2020-2025).



[www.mecs.com/ar/](http://www.mecs.com/ar/)

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الأربعون ( أ ب ) 2021

**ISSN: 2617-9563**