

Université 20 Aout 1955-Skikda
Faculté des sciences économiques,
sciences de gestions
Département : sciences de gestion
Laboratoire : ECOFIMA



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
مخبر: إقتصاد، مالية، وإدارة أعمال

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د
تخصص إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة
-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة-

تحت إشراف:
د.فريدة بوغازي

إعداد الطالبة:
إيمان لعرايجي

لجنة المناقشة:

| الصفة | الجامعة | الرتبة العلمية | الإسم واللقب |
|-------|--------------------------|-----------------------|-----------------|
| رئيسا | جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة | أستاذ التعليم العالي | أد.محمد بوهزة |
| مقررا | جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د.فريدة بوغازي |
| عضوا | جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د.إلياس بوجعادة |
| عضوا | جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د.بوغليظة إلهام |
| عضوا | المركز الجامعي بريكة | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د.فوزية برسولي |
| عضوا | جامعة قالمة | أستاذة محاضرة قسم "أ" | د.السبتي جريبي |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى كل أفراد العائلة تقديرا وعرفانا

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إلى كل طالب يسعى جاهدا في طلب العلم.

إيمان

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعانني ويسر لي أمري لإنجاز هذا العمل

المتواضع، وأصلي وأسلم على نبينا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بداية أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأساتذة المشرفة بوغازي فريدة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبيان وإثرائه من خلال ملاحظاتهم القيمة.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير مسبقا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

والشكر موصول إلى جميع عمال وإطارات مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة على حسن استقبالهم وتعاونهم الكبير في سبيل إنجاز هذه الأطروحة.

وأخيرا أشكر كل زملائي وأساتذتي على دعمهم وتشجيعهم لإتمام هذه الدراسة.

وكل من ساهم في هذه الدراسة من قريب أو بعيد.....

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، والذي تم توزيعه على إدارات المؤسسة، حيث بلغ عدد الإستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي 124، وبعد معالجة هذه الإستبيانات بإستخدام برنامج (SPSS V 25) توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات المبحوثين حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لكل خاصية من خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط، من أهمها العمل على تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكا هاما عند إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وهذا ليدرك مسؤولي إدارة الموارد البشرية متطلبات الإستراتيجيات وخطط عمل باقي أنشطة المؤسسة، وبالتالي تكون ممارساتها متوافقة مع تلك المتطلبات.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية- تسيير إستراتيجي للموارد البشرية-أداء المؤسسة- بطاقة الأداء المتوازن- مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

Abstract

This study aimed to identify the effect of strategic human resource management in its various dimensions (human resource planning strategy, human resource recruitment strategy ,human resource training strategy, human resource motivation strategy, human resource performance evaluation strategy) on the performance of hadjar soud cement company in skikda from the perspective of the balanced scorecard, and to that end the study relied on the descriptive analytical method supported by a case study, using the questionnaire as a data collection tool, which distributed on the frames of hadjar soud cement company, in the regard the valid questionnaires were 124, the study used (SPSS V 25) to test the data and reach the following results :

- There is a statistically significant correlation relationship at the level of significance (0.05) between the strategic human resource management and the performance of hadjar soud cement company in skikda.
- There is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for the strategic human resource management on the performance of hadjar soud cement company in skikda.
- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the responses of the sample members about the effect of the strategic human resource management on the performance of hadjar soud cement company in skikda due to each characteristic of the sample (gender, age, educational qualification, years of experience).

On the basis of this results, a set of points was proposed, the most important is developing the organizational position of the human resources department, so that it becomes an important partner when preparing and implementing strategic plans, and this is so that human resource management officials realize the requirements of the strategies and work plans, and thus its practices are compatible with Those requirements.

Key words: human resources – strategic human resource management- performance company- balanced scorecard –hadjar soud cement company in skikda.

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--------|--|
| - | إهداء |
| - | شكر وتقدير |
| - | الملخص |
| IV-I | فهرس المحتويات |
| VIII-V | قائمة الجداول |
| IX | قائمة الاشكال |
| X | قائمة الملاحق |
| أ-ر | مقدمة |
| 77-01 | الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| 01 | تمهيد |
| 13-02 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي |
| 02 | المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي وأهميته |
| 06 | المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي ومراحلها |
| 12 | المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي |
| 13 | المطلب الرابع: متطلبات التسيير الإستراتيجي |
| 31-14 | المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية |
| 14 | المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي |
| 20 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية |
| 22 | المطلب الثالث: وظائف، أدوار تسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه |
| 27 | المطلب الرابع: الإتجاهات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية |
| 42-32 | المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه |
| 36 | المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| 38 | المطلب الثالث: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه |
| 39 | المطلب الرابع: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته |
| 54-43 | المبحث الرابع: علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|---|
| 43 | المطلب الأول: مراحل تكوين استراتيجية تسيير الموارد البشرية |
| 45 | المطلب الثاني: مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة |
| 46 | المطلب الثالث: انعكاسات البدائل الإستراتيجية على استراتيجية تسيير الموارد البشرية |
| 48 | المطلب الرابع: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| 76-55 | المبحث الخامس: إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية |
| 55 | المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 58 | المطلب الثاني: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 63 | المطلب الثالث: استراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 69 | المطلب الرابع: استراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| 72 | المطلب الخامس: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| 77 | خلاصة الفصل |
| 133-78 | الفصل الثاني: أداء المؤسسة وأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عليه |
| 78 | تمهيد |
| 94-79 | المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة |
| 79 | المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة به |
| 84 | المطلب الثاني: مقاربات أداء المؤسسة |
| 86 | المطلب الثالث: خصائص أداء المؤسسة، مستوياته وتصنيفاته |
| 90 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة |
| 105-95 | المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة |
| 95 | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة |
| 97 | المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء المؤسسة ومراحلها |
| 99 | المطلب الثالث: عوامل نجاح تقييم أداء المؤسسة وصعوباته |
| 100 | المطلب الرابع: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة |
| 124-106 | المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء |
| 106 | المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها |
| 111 | المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها |
| 113 | المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخطوات إعدادها |
| 122 | المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعوقاتها |
| 132-125 | المبحث الرابع: علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| 125 | المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية |
| 126 | المطلب الثاني: الفوائد المتأتية لتطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة |
| 128 | المطلب الثالث: تأثير إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة |
| 133 | خلاصة الفصل |
| 184-134 | الفصل الثالث: تشخيص واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار بولاية سكيكدة وتقييم أدائها |
| 134 | تمهيد |
| 146-135 | المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر |
| 135 | المطلب الأول: تطور صناعة الإسمنت في الجزائر |
| 139 | المطلب الثاني: المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) |
| 143 | المطلب الثالث: تطور المؤشرات الإقتصادية لصناعة الإسمنت في الجزائر |
| 146 | المطلب الرابع: العوامل المساهمة في ترقية صناعة الإسمنت في الجزائر |
| 157-147 | المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة. |
| 147 | المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة |
| 148 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة |
| 153 | المطلب الثالث: الأهداف العامة للمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وأنشطتها |
| 156 | المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة |
| 168-158 | المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة. |
| 158 | المطلب الأول: الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة |
| 162 | المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة |
| 163 | المطلب الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية |
| 183-169 | المبحث الرابع: تقييم أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن |
| 169 | المطلب الأول: البعد المالي |
| 177 | المطلب الثاني: بعد العملاء |
| 179 | المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| 181 | المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو |
| 184 | خلاصة الفصل |
| 259-185 | فصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها التطبيقية |
| 185 | تمهيد |
| 196-186 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 186 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 188 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية |
| 191 | المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة |
| 221-197 | المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة |
| 197 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية |
| 200 | المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| 213 | المطلب الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء المؤسسة |
| 250-222 | المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة |
| 222 | المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 226 | المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 238 | المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 258-251 | المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة |
| 251 | المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة |
| 253 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة |
| 256 | المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 259 | خلاصة الفصل |
| 263-260 | الخاتمة |
| 281-264 | قائمة المراجع |
| 296-282 | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 35 | بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية | 01 |
| 41 | مصفوفة الموارد البشرية | 02 |
| 68 | مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية | 03 |
| 82 | الفرق بين الكفاءة والفعالية | 04 |
| 96 | الفرق بين القياس والتقييم | 05 |
| 103 | أهم المؤشرات المالية للأداء | 06 |
| 105 | الفرق بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية | 07 |
| 115 | المؤشرات المالية لمختلف مراحل حياة المؤسسة | 08 |
| 131 | تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء | 09 |
| 137 | الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري | 10 |
| 138 | الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط | 11 |
| 139 | الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الغرب الجزائري | 12 |
| 141 | فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) | 13 |
| 144 | تطور معدلات الإنتاج الصناعي للإسمنت خلال الفترة (2014-2018) | 14 |
| 144 | قيمة واردات الجزائر من الإسمنت خلال الفترة (2015-2017) | 15 |
| 145 | تطور القيمة المضافة لقطاع صناعة مواد البناء خلال الفترة (2014-2018) | 16 |
| 158 | تطور عدد العاملين | 17 |
| 159 | توزيع العاملين حسب طبيعة عقد العمل | 18 |
| 159 | توزيع العاملين في المؤسسة حسب وظيفة النشاط | 19 |
| 160 | توزيع العاملين في المؤسسة حسب الجنس | 20 |
| 160 | توزيع العاملين في المؤسسة حسب السن | 21 |
| 161 | توزيع العاملين في المؤسسة حسب الخبرة | 22 |
| 162 | توزيع العاملين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي | 23 |
| 170 | صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة (2015-2019) | 24 |
| 171 | إحتياجات رأس المال العامل (BFR) خلال الفترة (2015-2019) | 25 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|----|
| 172 | صافي الخزينة خلال الفترة (2015-2019) | 26 |
| 174 | نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2015-2019) | 27 |
| 175 | نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2015-2019) | 28 |
| 176 | نسبة الإستقلالية المالية خلال الفترة (2015-2019) | 29 |
| 177 | نسبة المردودية التجارية خلال الفترة (2015-2019) | 30 |
| 178 | معدل دوران العملاء خلال الفترة (2015-2019) | 31 |
| 178 | عدد العملاء خلال الفترة (2015-2019) | 32 |
| 179 | معدل نمو المبيعات خلال الفترة (2015-2019) | 33 |
| 179 | إنتاجية العمل في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) | 34 |
| 180 | كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) | 35 |
| 181 | معدل التحكم في التكاليف في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) | 36 |
| 182 | معدل دوران العمال خلال الفترة (2015-2019) | 37 |
| 182 | مصاريف العاملين في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) | 38 |
| 183 | مصاريف التدريب في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) | 39 |
| 190 | مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي | 40 |
| 192 | معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها | 41 |
| 193 | معاملات الارتباط "بيرسون" للأبعاد الفرعية ومتغيراتها | 42 |
| 194 | معامل ارتباط محاور الإستبيان بالدرجة الكلية لها | 43 |
| 195 | قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة | 44 |
| 197 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 45 |
| 198 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 46 |
| 199 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 47 |
| 200 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 48 |
| 201 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 49 |
| 203 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 50 |
| 206 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | 51 |
| 209 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | 52 |
| 211 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | 53 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|----|
| 213 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | 54 |
| 214 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد المالي | 55 |
| 216 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد العملاء | 56 |
| 218 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد العمليات الداخلية | 57 |
| 220 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التعلم والنمو | 58 |
| 221 | نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور أداء المؤسسة | 59 |
| 223 | علاقة الارتباط بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة | 60 |
| 223 | علاقة الارتباط بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسة | 61 |
| 224 | علاقة الارتباط بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء المؤسسة | 62 |
| 224 | علاقة الارتباط بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء المؤسسة | 63 |
| 225 | علاقة الارتباط بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة | 64 |
| 226 | علاقة الارتباط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة | 65 |
| 227 | مصفوفة الارتباط بين أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة | 66 |
| 228 | نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل | 67 |
| 229 | نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة | 68 |
| 230 | نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة | 69 |
| 231 | نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المؤسسة | 70 |
| 232 | نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء المؤسسة | 71 |
| 233 | نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تقييم الاداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة | 72 |
| 235 | نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الإنحدار المتعدد القياسي لإختبار أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة | 73 |
| 237 | النماذج المقترحة لأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة | 74 |
| 240 | نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس (Independent Sample T) | 75 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|---|----|
| 242 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر | 76 |
| 244 | نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Sheffe البعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية حسب متغير العمر | 77 |
| 246 | تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المؤهل العلمي | 78 |
| 249 | تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير سنوات الخبرة | 79 |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 11 | مراحل التسيير الإستراتيجي | 01 |
| 45 | نموذج تكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية | 02 |
| 48 | نموذج المطابقة في إستراتيجية الموارد البشرية | 03 |
| 50 | نموذج مدرسة هارفارد للأعمال (The Harvard Model) | 04 |
| 51 | نموذج وارويش (The Warwick Model) | 05 |
| 52 | نموذج (David Guest) | 06 |
| 53 | نموذج (Shuler) | 07 |
| 83 | الأداء من منظور الكفاءة والفعالية | 08 |
| 86 | محددات الأداء | 09 |
| 108 | مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن | 10 |
| 109 | الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن | 11 |
| 110 | الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن | 12 |
| 111 | الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن | 13 |
| 118 | سلسلة القيمة للعمليات الداخلية | 14 |
| 120 | أبعاد بطاقة الأداء المتوازن | 15 |
| 152 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة | 16 |
| 187 | نموذج الدراسة | 17 |
| 197 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس | 18 |
| 198 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 19 |
| 199 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 20 |
| 200 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 21 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------|-----------|
| 282 | قائمة الأساتذة المحكمين | 01 |
| 283 | إستبيان الدراسة | 02 |
| 287 | مخرجات برنامج SPSS V25 | 03 |
| 294 | شهادة الإيزو 9001-2015 | 04 |
| 295 | إستمارة تقييم أداء العاملين | 05 |
| 296 | نموذج تقييم التدريب | 06 |

مقدمة

تمهيد:

في ظل إقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة، أصبح بقاء المؤسسات واستمراريتها مرهونا بمدى قدرتها على مواجهة تحديات بيئة الأعمال والتكيف مع تطوراتها، مما أدى إلى حدوث تطورات في أساليب تسيير المؤسسات وظهور مفاهيم ومناهج إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث أصبح الإتجاه الحديث في تسيير المؤسسات على اختلاف أنواعها يتطلب منها أن تحقق نجاحات مستمرة في عملياتها وأن تسعى بكل ما تمتلك من موارد إلى تحقيق مستوى أداء متميز يضمن لها البقاء والإستمرارية، وأن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال إدارة لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، وتحديد المسار الذي تنتهجه لتحقيق ذلك، وهذا ما يتجسد من خلال مفهوم التسيير الإستراتيجي، فهو يعتبر أداة تمكن المؤسسة من التعامل مع المستقبل بنجاح، ويزودها بقدرة على التحكم بمواردها، ويمكنها من الإستجابة بفعالية للتغير البيئي، ويعزز من قدرتها على تطوير الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وباعتبار أن تسيير الموارد البشرية يمثل أحد الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسات فلم يكن بمعزل عن تأثير التحديات المعاصرة لبيئة الأعمال، حيث ظهرت توجهات جديدة في حقل تسيير الموارد البشرية تدعو إلى ضرورة التوجه للعمل بشكل إستراتيجي، وهذا تماشيا مع تطورات الفكر الإستراتيجي، بالإضافة إلى تزايد الوعي بأهمية الموارد البشرية في تحقيق نجاح المؤسسة، حيث أصبحت كفاءات ومهارات ومعارف الموارد البشرية تشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة، مما يتطلب أن تسيير هذه الموارد وفق منهج يركز على الكيفية التي تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إستراتيجيات وسياسات متكاملة مع إستراتيجية المؤسسة، وتساهم بشكل أساسي في تحقيق أهدافها بتوفير كفاءات بشرية متميزة، والحفاظ عليها وتنميتها بشكل مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

إن الإهتمام المتزايد بالأصول الفكرية ورأس المال البشري أدى إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم والموضوعات التسييرية، ومن أهم هذه الموضوعات موضوع الأداء، حيث أصبحت الموارد البشرية الأصول الأكثر قيمة من الأصول المادية، والقادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية الأخرى المتاحة أمام المؤسسة، كما تعتبر مصدرا للإبداع والتطور، وعليه فإن قدرة المؤسسة على تحقيق التميز في أدائها، والتكيف مع التغيرات الخارجية يتطلب من إدارة الموارد البشرية تعديل سياساتها وممارساتها أو تبني ممارسات جديدة، لذلك تبرز ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية.

وفي إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز أثر تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة، وقادرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه منافسة شديدة نتيجة انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وبالتالي أصبح بقاءها واستمراريتها مرهونا بتحسين قدراتها التنافسية وتحقيق التميز في أدائها، وباعتبار أن الموارد البشرية تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري تبني أساليب حديثة في تسييرها، ومن أبرز ذلك التوجه نحو تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر منهج لتحقيق الإستثمار الأمثل لمهارات وقدراتها الأفراد، وتفعيل دورهم في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة؟

وتتبع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة؟.
- ما مستوى أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة؟.
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة تم إقتراح الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة في حياة المؤسسات، خاصة في ظل قلة المواضيع التي تعالج العلاقة بينهما.
- أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تكييف المؤسسة مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة، والذي يعكس ضرورة تبني المنظور الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية وتحقيق التكامل والتفاعل بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.
- شد انتباه مسؤولي المؤسسة إلى أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام ذو بعد إستراتيجي في تسييرهم والإستثمار فيهم.
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة بما يعطي ضرورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة مع إبراز العلاقة بينهما.
- دراسة واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكدة.
- التعرف على مستوى أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكدة.
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكدة.
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي تساهم في تعزيز مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكدة، والذي بدوره يساهم في تحسين أدائها.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إبراز أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة كما يلي:

- تماشي موضوع الدراسة مع التخصص.
- وجود نقص نسبي في الدراسات الجزائرية التي تناولت أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة.

- إرشاد وتوجيه مسيري المؤسسات الجزائرية نحو إدراك أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره الإيجابي في تحسين الأداء البشري بصفة خاصة، والأداء الكلي بصفة عامة.

منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا إختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج معينة. كما تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا، من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، والتي تم الإعتماد فيها على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة.

الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث، فإنه يمكن عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة كما يلي:

الدراسات العربية:

- دراسة يحضيه سملالي، بعنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

وهي دراسة نظرية هدفت إلى اقتراح مقاربة نظرية تقترض أن تحقيق المؤسسة الإقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة، وذلك بالإعتماد على منهج الإستقراء والإستنباط، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تمكنت من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري بإستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية، وبتسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجيا.

- دراسة خالد محمد الصيحات، بعنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسات الصحفية الأردنية، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 173 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية

والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية الأردنية.

- دراسة زياد مفيد القاضي، بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات-دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

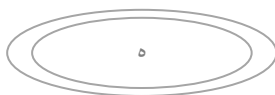
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 88 موظف إداري، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لممارسة الإستقطاب والتعيين، بينما يوجد مستوى متوسط لممارسات التدريب والتطوير، التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين، كذلك توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الإستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، كذلك العمل على تفعيل نظام الحوافز بما يتلاءم مع توقعات العاملين وضرورة إعطاء العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

- دراسة محمد الصالح دشاش، بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة سطيف"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية على الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام كبير بالوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما أن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية ليس لها دور في تطوير الأداء الإقتصادي للمؤسسة، إلا أن لها دور في تطوير الأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسة، ومن أهم ما أوصت به وضع عملية تطوير الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية.

- دراسة عبد الكريم مغريش، بعنوان "دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 34 موظف،



وقد توصلت الدراسة إلى إن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة من خلال أنشطتها، كما أن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، لكن لا يوجد تطبيق للمداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية وخصوصا التمكين، ومن أهم ما أوصت به الدراسة التحديد الواضح لرسالة وأهداف البنك وخططه الإستراتيجية، وتحقيق التوافق بين إستراتيجية المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية.

- دراسة كلثوم واکلي، بعنوان "دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولا يعيش البلدية-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأثر والإرتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها والميزة التنافسية، وهذا بالإعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي، إذ تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من 260، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة مرتفع، بالإضافة إلى وجود تأثير وعلاقة إيجابية بين إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني المؤسسة المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، وذلك من خلال تقدير الإنحراف ما بين الموارد البشرية الحالية والموارد المستقبلية المرغوبة، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقت البشرية المتوفرة، وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للتوظيف والتكوين بالنظر إلى مخطط تطوير المؤسسة ككل والإمكانات التي تتوفر عليها.

- دراسة ليندة زعبالة، بعنوان "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي بلدية حجار، ولاية عنابة أنموذجا"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 22، العدد 47، سبتمبر 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف مكونات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية ببلدية الحجار بولاية عنابة وعلاقتها الإرتباطية بالأداء المؤسسي، وقد تم الإعتماد على الإستبيان في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة مؤلفة من 63 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن فقدان قيمة العمل في مؤسسة البلدية بغياب إدارة إستراتيجية على مستوى الموارد البشرية تستثمر في العنصر البشري لجعله كفاء أو مؤهلا لحجم المهام الموكلة إليه، انعكس على الأداء العامل لهذه المؤسسة بالشكل غير الإيجابي الذي جعلها رهينة الجمود والتناقضات، ما أثر ذلك على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية.

- دراسة خيرة بن يمينة، فاطمة الزهراء بن يمينة، محمد سمير بن عياد، بعنوان "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية" دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة "SCIS" خلال الفترة 2000-2015"، مقال منشور في مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 10، العدد 3، 2018. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في عملية الإنتاج، وذلك من خلال صياغة وتقدير نموذج قياسي لتأثير متغيرات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تطور الكميات المنتجة من مادة الإسمنت، وبعد صياغة وتقدير النموذج القياسي لتأثير متغيرات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية اتضح وحدود علاقة قوية بين المتغيرات المفسرة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتطور الكميات المنتجة من الإسمنت، ومن أهم ما أوصت به الدراسة إعادة التفكير في مكانة وموقع وأهمية وظيفة الموارد البشرية، كذلك تحقيق التوافق بين البرامج التدريبية واحتياجات العاملين، والإعتماد على العمالة المؤقتة من أجل تحقيق الزيادة في الإنتاج.

- دراسة فاطمة بودية، عائشة بن واضح سنوسي، بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف"-، مقال منشور في مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، وذلك بالإعتماد على المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 80 موظف بمختلف المستويات الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية متوسط، كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها والمتمثلة في مختلف الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة إعادة النظر في النظام الذي تمارس به تسيير مواردها البشرية وذلك بزيادة الإهتمام بتدريب الموارد البشرية وتقديم الحوافز المشجعة على تحسين الأداء، كذلك تعميم فهم الإستراتيجية في كل المستويات.

الدراسات الأجنبية:

Study James Kimani, **Relationship between strategic human resource management practices and firm performance of the multinational manufacturing companies in kenya: the mediating role of technology**, Research submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of degree of magister of business administration, School of business, University of nairobi, 2010.

تناولت الدراسة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الشركات متعددة الجنسيات في كينيا بإستخدام التكنولوجيا كمتغير وسيط، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 36 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية وأداء الشركات متعددة الجنسيات في كينيا، كما لا توجد علاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الشركات بوجود التكنولوجيا كمتغير وسيط، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بمرونة تصميم العمل.

Sudy Mahshid sherafati, Roohollah mohammadi, **The impact of strategic human resource management on organizational performance**, Indian j.sci.res, Vol 5, No 1, 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في سوق بورصة طهران، حيث تم توزيع الإستبيان على 84 موظفاً، وقد تضمن نموذج الدراسة 6 متغيرات رئيسية (إستراتيجية الموارد البشرية، فعالية الموارد البشرية، الكفاءة، الإلتزام، المرونة، الأداء التنظيمي)، حيث توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الموارد البشرية تؤدي إلى تعزيز فعالية الموارد البشرية من خلال زيادة كفاءة والإلتزام ومرونة العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

Study Luftim Cania, **The impact of strategic human resource management on organizational performance**, Economia. seria management, Vol 17, Issue 2, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات المتعلقة بالموضوع، والقيام بدراسة تحليلية لـ 30 مؤسسة بألبانيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن 26 مؤسسة تطبق مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك من خلال وضع إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى وجود أثر للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي بدرجات متفاوتة في 26 مؤسسة، بينما لم يكن هناك تأثير للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في بقية المؤسسات.

Sudy Ikhlas I Altarawneh, **Srategic human resources management and its impact on performance: the case from saudi arabia**, International journal of business management and economic research, Vol 7, No 1, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء البنوك في السعودية، كذلك تحديد المشاكل والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد تم الإعتماد على الإستبيان في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزعه على عينة عشوائية مؤلفة من 50 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تطبق منهج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ومن التحديات البارزة التي تواجه تطبيق هذا المنهج هو محدودية الميزانية المخصصة لأنشطة الموارد البشرية، كذلك توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء البنوك محل الدراسة.

Study Jie Ding, **The impact of strategic human resource management on organizational performance based on case study of state-owned enterprises in xinjiang province of china**, doctoral (phd) dissertation, faculty of management and organizational sciences, kaposvár university, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الصينية، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 70 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

وكلا من: الأداء المالي للمؤسسة، رضا العملاء، الحصة السوقية للمؤسسة، بينما توجد علاقة سلبية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوران العاملين.

لقد تم الإستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع البحثية المعتمدة؛ في تكوين الإطار النظري للدراسة، وأيضا ضبط متغيرات الدراسة، كذلك توضيح كيفية اختيار ومعالجة متغيرات الدراسة والوسائل الإحصائية الأنسب لتوظيفها لإختبار الفرضيات، والتوصل إلى نتائج الدراسة.

وبناء على ما تقدم من تحليل لأهداف ونتائج وتوصيات تلك الدراسة، ومقارنتها مع أهداف البحث الحالي، يمكن استخلاص أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أن أغلبيتها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الإعتماد على أسلوب المسح بإستخدام العينة، بالإضافة إلى الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

بينما تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- **بيئة تطبيق الدراسة:** فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وثالثة في البيئة الجزائرية، ودراستنا الحالية تختلف عن الدراسات التي تمت في البيئات العربية والأجنبية، وتتفق مع التي تمت في البيئة الجزائرية.

- **مجال التطبيق:** تتميز الدراسة السابقة في أنها سلطت الضوء على قطاع الإسمنت في الجزائر وخاصة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، عكس الدراسات السابقة التي أجريت في قطاعات أخرى، بإستثناء دراسة (خيرة بن يمينة، فاطمة الزهراء بن يمينة، محمد سمير بن عياد) والتي تختلف معها في أهداف الدراسة.

- **أبعاد متغيرات الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على دراسة البعد الإستراتيجي للوظائف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية حيث أن أغلب الدراسات تركز على البعد التقليدي لها، كما تم دراسة أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

- **من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، طبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

تتميز كل دراسة بحدود معينة والتي تميزها عن باقي الدراسات، حيث يمكن توضيح حدود هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على الربط بين متغيرين أساسيين والمتمثلين في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في جميع إطارات مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

- **الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى أربعة سنوات، بداية من ديسمبر 2017 إلى نهاية سنة 2020، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة والتي تمت في مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة فقد كانت خلال سنة 2020.

صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تم مواجهتها عند معالجة موضوع الدراسة هي تلك المتعلقة بالجانب النظري والمتمثلة في قلة المراجع والدراسات التي تناولت أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وخاصة العربية منها، ومن جهة أخرى الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي والمتمثلة في صعوبة برمجة المقابلة مع إطارات المؤسسة نظرا لإلتزاماتهم العديدة، كذلك صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق والتحفظ على بعض البيانات.

هيكل الدراسة:

بغرض الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد قسم إلى خمسة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي، بينما المبحث الثاني تناول ماهية تسيير الموارد البشرية، وأما المبحث الثالث فقد تناول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وفي المبحث الرابع تم التطرق إلى علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة، وفي الأخير تضمن المبحث الخامس إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

- **الفصل الثاني:** بعنوان أداء المؤسسة وأثر التسيير الإستراتيجي للمواد البشرية عليه، وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول ماهية أداء المؤسسة، بينما المبحث الثاني فقد تناول تقييم أداء المؤسسة، وأما المبحث الثالث فقد تناول بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء، وفي المبحث الرابع تم التطرق إلى علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة.

- **الفصل الثالث:** بعنوان واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة وتقييم أدائها، وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول صناعة الإسمنت في الجزائر، أما في المبحث الثاني فقد تم تقديم مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة، وفي المبحث الثالث تم تناول واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة، ومن خلال المبحث الرابع تم التطرق إلى علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة.

- **الفصل الرابع:** بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، وقد قسم إلى أربعة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، بينما المبحث الثاني فقد تناول عرض وتحليل متغيرات الدراسة، وأما المبحث الثالث فقد تناول إختبار فرضيات الدراسة، وفي المبحث الرابع تم مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

للموارد البشرية

تمهيد:

لقد أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم الإستقرار وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها مختلف المجالات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية، مما يتطلب من المؤسسة التوجه نحو تبني المدخل الإستراتيجي في مختلف ممارساتها، وذلك لتمكن من استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرزها بيئتها الخارجية بكفاءة، وبالتالي فإن ذلك سيعزز من مقدرتها على تحقيق البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورفع قدراتها التنافسية، أصبح تبني المدخل الإستراتيجي في تسييرها يعتبر من أهم التطورات التي شهدتها وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أصبح مدراء الموارد البشرية شركاء في عملية التسيير الإستراتيجي، وهذا لأن مواجهة التحديات الراهنة يتطلب تحقيق التكامل بين ممارسات تسيير الموارد البشرية مع التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة، حتى يتحقق الدور الفعال للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- المبحث الرابع: علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة.
- المبحث الخامس: إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مركز تنافسي وإستراتيجي متميز، من أجل ضمان البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال، وما يساعدها في تحقيق ذلك هو تبني ما توصل إليه الفكر الإداري من آليات إدارية معاصرة والتي من بينها التسيير الإستراتيجي، الذي يمكن المؤسسة من الإختيار الصحيح للإستراتيجيات التي تحقق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد.

وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التسيير الإستراتيجي وأهميته، مراحل ومستوياته، بالإضافة إلى توضيح أهم التحديات التي تواجهه ومتطلبات تطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي وأهميته

يعتبر مفهوم التسيير الإستراتيجي من المفاهيم التي حظيت بإهتمام عدد كبير من الباحثين، وذلك لأن التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال تفرض على المؤسسة التوجه نحو تبني هذا المفهوم، وذلك من أجل المواءمة بين أهدافها ومتغيرات بيئتها، وعليه سيتناول هذا المطلب مفهوم التسيير الإستراتيجي وأهميته.

أولاً: مفهوم التسيير الإستراتيجي

التسيير الإستراتيجي هو مفهوم هام لجميع أنواع المؤسسات، حيث تناوله الباحثون من وجهات نظر مختلفة تبين العناصر الأساسية التي يركز عليها، وقبل التطرق إلى تعريفه سيتم أولاً تعريف الإستراتيجية.

1- تعريف الإستراتيجية:

إن كلمة الإستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني كيفية قيادة الحرب¹، ويعرفها قاموس ويبستر (Websters new dictionary) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها².

لقد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب تايلور (Taylor) بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر سنة 1911، بعد ذلك يبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية ظهر بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1951 عندما أشار (Von Neumen) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي³، حيث أصبحت تشير إلى كيفية إدارة الأعمال وما ينبغي عمله لمواجهة التحركات الجارية والمتوقعة للمنافسين⁴.

وللوقوف على مدلول هذا المفهوم، سوف يتم تقديم أبرز تعاريف الإستراتيجية وذلك كما يلي:

عرفت الإستراتيجية بأنها: " تحديد المؤسسة لغاياتها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق هذه الغايات والأهداف"⁵، حيث يتضح من خلال هذا

¹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص9.

² إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص17.

³ وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015-2016، ص22.

⁴ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص22.

⁵ Colin White, *Strategic management*, Palgrave macmillan, New York, 2004, P5.

التعريف أن الإستراتيجية تهتم بتحديد أهداف المؤسسة على المدى البعيد، كما تهتم بإختيار الطرق الملائمة وتخصيص الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيقها.

وعرفها (Mckiemán) بأنها: "مجملة القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمؤسسة"¹، حيث ينظر هذا التعريف إلى الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات طويلة الأجل التي تحقق المواءمة بين المؤسسة مع بيئتها.

بينما عرفها كل من (Newman & Logan) بأنها: "عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لإنتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المؤسسة"²، حيث يلاحظ أن هذا التعريف يأخذ بعين الإعتبار التغييرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، وهذا لأن استمرارية المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على الإستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئتها واستغلال الفرص المتاحة.

وعرفت كذلك بأنها: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمؤسسة ومع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة"³.

أما (Bowman) فعرفها بأنها: "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والقلق والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة"⁴.

حيث يلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما ركزا على توضيح طبيعة الأهداف الإستراتيجية المتعددة مع العمل على تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق الإختيار الإستراتيجي.

ويرى (Evans) أن الإستراتيجية هي: "الطريقة التي تهدف بواسطتها المؤسسة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية"⁵، حيث يتضح أن الإستراتيجية تهدف إلى اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، فنجاح إستراتيجية المؤسسة مرتبط بمدى مساهمتها في دعم مركزها التنافسي، وهذا يعتبر شرطاً لإستمرارية المؤسسة. من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن الإستراتيجية هي خطة شاملة توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، بحيث تضمن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التوافق بين إمكانيات المؤسسة والبيئة الخارجية، وتدعيم مركزها التنافسي.

2- تعريف التسيير الإستراتيجي:

يوجد تعاريف متعددة للتسيير الإستراتيجي وذلك بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، حيث يمكن توضيح أهم تلك التعاريف من خلال ما يلي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص32.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص35.

³ Ramesh B. Rudani, **Principles of management**, Mc graw hill education , New Delhi, 2013, P166.

⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص33.

عرف التسيير الإستراتيجي حسب (Comerford & Callaghan) بأنه: "طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها، فيصبح العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والإعتبارات الداخلية والشخصية والسياسة إلى قرارات تنشأ عنها الإستراتيجيات (الأهداف وخطط التصرف للوصول إليها) بهدف توجيه المؤسسة في المستقبل"¹.

كما عرف بأنه: "عملية رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة واختيار النمط، والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية"².

وقد عرفه (David) بأنه: " فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"³.

كذلك عرف التسيير الإستراتيجي بأنه: "تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وهي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء أو المراجعين والمجتمع ككل"⁴.

وهناك من عرفه بأنه: "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة"⁵.

وعرف التسيير الإستراتيجي أيضا بأنه: "مجموعة من العمليات التحليلية المتتابعة التي من خلالها يمكن زيادة احتمال اختيار المؤسسة للإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية"⁶.

بينما عرفه (Cotler) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة"⁷.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم التسيير الإستراتيجي:

- يعمل على توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.
- التركيز على دراسة عميقة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك من أجل تحديد نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- يعمل على تحقيق التوافق بين إمكانيات المؤسسة وأنشطتها الداخلية، وأيضا التكيف مع بيئتها الخارجية.
- يتضمن مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفؤة، تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 267.

³ Fred r. David, Forest r. David, **Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases**, Sixteenth edition, Pearson education, London, 2017, P33.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 53.

⁵ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 56.

⁶ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 17.

⁷ أحمد بطاخ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 161.

- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في ضوء مواردها وإمكانياتها وظروفها.
- يهدف التسيير الإستراتيجي إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- وعليه فالتسيير الإستراتيجي هو مجموعة العمليات الإدارية المتكاملة والمستمرة التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتها في تحقيق ميزة تنافسية، وهذا في ظل تحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من أجل الإستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق كفاءة الأداء.

ثانياً: أهمية التسيير الإستراتيجي

- تتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي في المنافع المستهدفة منه، والتي يمكن توضيح أهمها كما يلي¹:
- 1- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة، الأمر الذي يساعد على التعامل معها بكفاءة.
 - 2- **القدرة على إحداث التغيير:** حيث أن القائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بإعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
 - 3- **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.
 - 7- **توضيح الأدوار:** حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها، وتقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنظمة.
 - 8- **تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل:** وهذا من خلال القرارات الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
 - 9- **تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية:** إن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئتها من خلال التسيير الإستراتيجي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات والأرباح والعائد على الأسهم.
 - 10- **تدعيم المركز التنافسي:** يدعم التسيير الإستراتيجي قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، ويساعد على الإستخدام الأمثل لمواردها بما يكفل لها تحقيق ميزة تنافسية².
 - 11- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسة على توجيه مواردها بطريقة صحيحة في المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدامها بطريقة فعالة³.
- وعليه يتضح ضرورة التوجه نحو تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي في المؤسسات خاصة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، فهو يساهم في تطوير قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وبالتالي ضمان استمراريتها.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29-31.

² زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 28.

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 21.

المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي ومراحله

إن اختلاف المستويات المشكلة لهرم السلطة الإدارية في المؤسسة يشكل منطلقاً لاختلاف مستويات التسيير الإستراتيجي، كما أن التسيير الإستراتيجي كعملية إدارية يتضمن مجموعة من المراحل المتكاملة والمستمرة التي تؤدي إلى تكوين الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مستويات التسيير الإستراتيجي ومراحله.

أولاً: مستويات التسيير الإستراتيجي

يتفق معظم الباحثون والمختصون في مجال التسيير الإستراتيجي على أن مستويات التسيير الإستراتيجي تنقسم إلى ثلاثة مستويات متمثلة فيما يلي:

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

إن إستراتيجية المؤسسة من مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتم صياغة الإستراتيجية الكلية ضمن هذا المستوى، ويتم وضع كافة الطرق والمسارات اللازمة لتنفيذها، وبالتالي فهذه الإستراتيجية تتعلق بكافة القرارات التي تحدد أعمال المؤسسة في الأجل الطويل وكيفية تمييز المؤسسة عن المنافسين، لذلك فهي تتصل بالمشاكل التي تؤثر على ديمومة المؤسسة وبقائها في السوق¹، وبصفة عامة فإن هذا المستوى يركز على تحديد ما يلي²:

- الأنشطة التي تمارسها المؤسسة حالياً، والأنشطة التي قد تقوم بها مستقبلاً.

- تحديد إمكانات المؤسسة من موارد مالية، طاقات إنتاج، موارد بشرية وتكنولوجيا.

- تحليل الفرص البديلة من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تهتم إستراتيجية وحدة الأعمال بتحديد التوجهات العامة للمؤسسة على مستوى الوحدات التنظيمية، وتركز على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة كل وحدة تنظيمية، وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية وحدة الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها الوظيفية المختلفة، وتأخذ إستراتيجية وحدة الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة توجهات أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز³.

وتجيب الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى على الأسئلة التالية⁴:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب تقديمها من قبل الوحدة؟.

¹ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص13.

² بن علي بن جدو، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص10.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص46.

⁴ أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص21.

- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟.
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟.
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية؟.

3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

الإستراتيجية عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المؤسسة المختلفة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال، حيث أن تحويل هذه الإستراتيجية إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محورا أساسيا بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي، كما أن هذا النوع من الإستراتيجيات يكون مداها الزمني قصير يقدر بسنة أو أقل، وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الإستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل ضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية¹، فمثلا إذا كانت إستراتيجية الأعمال هي تقديم منتجات متميزة وذات جودة عالية، فإن إستراتيجيات الإنتاج تعمل على تحقيق جودة المنتج وتخفيض التكاليف، وأما إستراتيجية الموارد البشرية فتهتم بتوظيف الكفاءات المتميزة وتدريب الموارد البشرية، بينما إستراتيجية التسويق فتعمل على تحديد قنوات التوزيع، وتفعيل أنشطة الترويج لزيادة الطلب على المنتج².

إن مستويات التسيير الإستراتيجي متداخلة ومتكاملة فيما بينها، مما يتطلب إيجاد آليات مناسبة للتنسيق فيما بينها كما أنه يجب العمل على وضع أهداف وسياسات واضحة لكل مستوى وهذا في ظل دراسة متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق التكيف معها، بحيث يؤدي ذلك إلى التحقيق الفعال لأهداف كل مستوى والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ثانيا: مراحل التسيير الإستراتيجي

يمر التسيير الإستراتيجي بأربعة مراحل أساسية تتمثل في: مرحلة التحليل البيئي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة الرقابة والتقييم، وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

1-مرحلة التحليل البيئي:

يشير التحليل البيئي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذوا القرار فهما للبيئات التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حاليا أو مستقبلا، ويهدف إلى إطلاع الإستراتيجيين على التغيرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة وتزويدهم بالمعلومات المهمة³.

ويمكن توضيح تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بإيجاز كما يلي:

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الإتصالات السودانية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010، ص42.

² Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, **Strategic management and business policy : toward global sustainability**, Thirteenth edition, Pearson education, London, 2012, P238.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص119.

1-1- تحليل البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية¹. إن تحليل البيئة الداخلية هو مجموعة العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها، والمهارات التي تمتلكها، وأنشطة أعمالها². ويمكن تلخيص أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي³:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
 - التعرف على موقف المؤسسة ومقارنته بالمؤسسات المماثلة التي تعمل في نفس القطاع.
 - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والإستفادة منها، والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا.
 - اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وهذا لمعالجتها والحد من آثارها السلبية.
 - تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص والمخاطر، مما يساعد على فعالية الإستراتيجية.
- 1-2- تحليل البيئة الخارجية:** تعرف البيئة الخارجية بأنه مجموع القوى والظروف التي تعمل خارج حدود المؤسسة، لكنها تؤثر على قدرتها على توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها، كما تمثل مختلف المؤشرات التي تدور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستوى نموها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، كما تحتوي على قوى متنوعة ذات تركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات وظروف مختلفة⁴، وتنقسم إلى⁵:
- **البيئة الخارجية العامة:** تشمل العناصر التي قد لا يكون لها تأثير مباشر على النشاطات اليومية للمؤسسة إلا أنها تؤثر بدرجة أو بأخرى على عموم الصناعة مثل (العوامل السياسية، الإجتماعية، الاقتصادية....).
 - **البيئة الخارجية الخاصة:** وهي جزء من البيئة الخارجية التي تكون ذات تأثير مباشر على أعمال ونشاطات المؤسسة، بذلك تسمى أحيانا ببيئة المهمة بسبب إمكانية تأثيرها على عمليات المؤسسة وقدرتها في مجال تحقيق أهدافها، وتتمثل عواملها في: العملاء، الموردون، المنافسون، الداخلون الجدد المحتملون، المنتجات البديلة، الوسطاء، الممولين، الحكومة، مقدموا الخدمات المختلفة.

إن تحليل البيئة الخارجية هو عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 5، العدد 5، 2007، ص55.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ أمينة بن قارة، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴ حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص85.

⁵ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص30.

الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقة التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى¹.

وبصفة عامة يساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤسسة على التعرف على الأبعاد التالية²:

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها أو تعديلها حسب نتائج الدراسات التي قامت بها.

- تبيان الموارد المتاحة باختلاف أنواعها وكيفية الإستفادة منها.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها من حيث السلع والخدمات وطرق التوزيع.

- يساعد على تبيان علاقات الأثر والتأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات امتداد لها، أو

تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.

- تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة

والسلوك الإستهلاكي للأفراد، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها.

2-مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وهي مرحلة وضع خطة طويلة الأمد للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات في ضوء تحليل نقاط قوة وضعف

المؤسسة، وتتم صياغة الإستراتيجية عن طريق تحديد رسالة المؤسسة، تحديد الأهداف، وضع الإستراتيجيات،

ووضع السياسات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف والإستراتيجيات³، حيث تتضمن الأنشطة التالية:

1-2-تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها: الرؤية الإستراتيجية هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي

والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنشائي، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور

بالولاء والانتماء المشترك⁴، أما رسالة المؤسسة فهي مجموعة الخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها

من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء

كانت مكتوبة أو ضمنية، فهي تؤكد على ماهية المؤسسة بالإشارة إلى نوع الأنشطة، العملاء، الأسواق التي

تخدمها المؤسسة، وهكذا يتضح أن رسالة المؤسسة تعطي تدعيما لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطا بين مختلف

مكونات الإتجاه الإستراتيجي بحيث ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء⁵.

2-2-تحديد الأهداف: الأهداف هي نتائج مستقبلية يسعى للوصول إليها وتحقيقها، فهي توضح وجهة السير

وتحدد الإتجاه ونوع العمل والنشاط المطلوب لبلوغها⁶.

¹ نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص98.

² أمينة بن قارة، مرجع سبق ذكره، ص28.

³ J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, **Essentials of strategic management**, Fifth edition, Prentice hall, New Jersey, 2011, P74.

⁴ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص24.

⁵ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط والإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص67.

⁶ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص162.

- ولكي تكون الأهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة الخصائص التالية¹:
- **الإرتباط برسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية:** فلا بد أن تستمد من رسالة المؤسسة وأن تتكامل معها.
 - **القابلية للقياس:** يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتمكن المديرين والعاملين من فهم ما هو مطلوب منهم بدقة، وكيف سيتم تقييم أدائهم.
 - **الشمولية:** يقصد بالشمولية أن الأهداف ينبغي أن توضع لجميع مجالات العمل بالمؤسسة، وأيضا لجميع المستويات، فأهداف المؤسسة تتحقق من خلال تفاعل وتكامل جهود الأفراد العاملين في جميع الوحدات.
 - **الموضوعية والواقعية:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وتمثل مصالح مختلف الأطراف.
 - **الإنسجام والترابط بين الأهداف:** يجب أن لا تكون الأهداف متعارضة، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.
 - **القبول:** أي أن تحظى الأهداف بقبول وتأييد أعضاء المؤسسة والأطراف ذوي العلاقة.
 - **التحفيز:** بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد، وتحثهم على الأداء المتميز.
- 2-3- تحديد البدائل الإستراتيجية:** بعد الإنتهاء من تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تبدأ المؤسسة بتحديد بدائلها الإستراتيجية، وتنقسم هذه البدائل إلى قسمين، على المستوى الإستراتيجي العام وعلى مستوى وحدات الأعمال، فمن خلال المستوى الأول تستطيع المؤسسة الحصول على الميزة التنافسية عن طريق العمل في العديد من الأسواق والصناعات المتماثلة، ومن الإستراتيجيات الشائعة الإستخدام في هذا المستوى (إستراتيجية التكامل العمودي، التنوع، الإندماج، التحالف، التملك)، وأما على المستوى الثاني فمن خلاله تستطيع المؤسسة الحصول على الميزة التنافسية عن طريق العمل في سوق أو صناعة واحدة، ومن الإستراتيجيات الشائعة في هذا النوع (إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)².
- 2-4- إختيار الإستراتيجية المناسبة:** بعد أن تقوم الإدارة بتقييم البدائل الإستراتيجية، يتم إختيار بديل معين من أجل تطبيقه في ضوء أهدافها ورسالتها وبما يتلاءم مع نتائج تحليل بيئتها³.
- 3- تنفيذ الإستراتيجية:**

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والإختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات، وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى نظام المؤسسة كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها⁴.

¹ أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية مطالب التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص105.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص51.

³ المرجع نفسه، ص61.

⁴ Sreenivasa Rao Behara, **Strategic management: text and evaluation**, Laxmi publication, Solapur, 2015, P59.

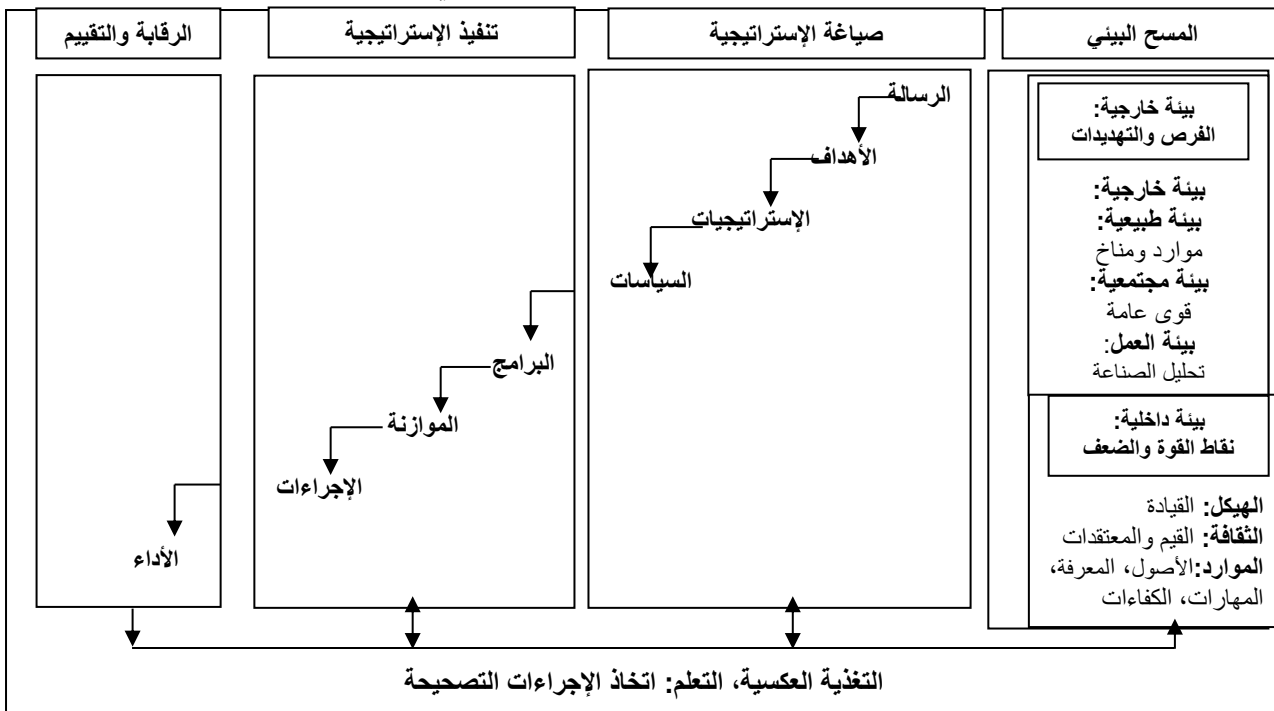
4-التقييم والرقابة الإستراتيجية:

تعتبر عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية عملية مهمة جدا، حيث من خلالها تتمكن المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الإستراتيجي قد حقق أهدافها وغاياتها، كما أن التغيرات المستمرة التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة تستدعي ضرورة تغيير بعض ما تم تخطيطه وجعله يتناسب مع المعطيات الجديدة بإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومن خلال هذه المرحلة يتم القيام بما يلي¹:

- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية، وذلك فيما يتعلق بالعوامل البيئية ووضع المؤسسة في السوق.
- قياس الأداء التنظيمي وذلك لمعرفة الانحرافات في العمليات والأنشطة.
- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وذلك في حالة وجود اختلافات عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل التسيير الإستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل التسيير الإستراتيجي



Source : Thomas I.wheelen, J.david hunger, **Strategic management and business policy: toward global sustainability**, Thirteenth edition, Prentice hall, New Jersey , 2012, P238.

من خلال الشكل أعلاه يمكن التأكيد على أن التسيير الإستراتيجي يمثل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، فهي تبدأ بعملية التحليل البيئي التي تتضمن تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وهذا تمهيدا للمرحلة التالية وهي صياغة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد رسالة المؤسسة ليتم بعد ذلك تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وهذا في ظل تحقيق التوافق

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص72.

مع متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن ثم العمل على تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، لتأتي في الأخير عملية الرقابة والتقييم لتحديد مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف الموضوعية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتحقيق كفاءة الأنشطة التنظيمية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي

يواجه التسيير الإستراتيجي مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيقه للأهداف والنتائج المرغوبة، مما يتطلب إيجاد الطرق الملائمة للتعامل مع هذه التحديات.

أولاً: التحديات الخارجية

إن التحديات الخارجية التي تواجه التسيير الإستراتيجي متعددة ومتجددة، حيث أنه من الصعوبة التطرق إلى مختلف هذه التحديات، لذلك سوف يتم توضيح أهم هذه التحديات وذلك كما يلي:

- تسارع التغيرات كما ونوعاً في بيئة الأعمال، وهذا بدوره يتطلب صياغة الإستراتيجية الملائمة التي تمكن من التعامل مع الفرص والتهديدات بفعالية.
- ازدياد حدة المنافسة، حيث أن هذا الأمر يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة المشاكل والتحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات من خلال المنافسة العالمية.
- بروز التحالفات الإستراتيجية والتي أدت إلى تغيير نمط التسيير الإستراتيجي بالشكل الذي يكون قادراً على أن يعكس كيف يجب أن تكون إستراتيجية المؤسسة، خاصة في ضوء بروز مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات.
- ندرة الموارد، وهذا سينعكس سلباً على عمليات التسيير الإستراتيجي التي يجب أن تعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها أو التعبير عن هذه الندرة من خلال عمليات صياغة إستراتيجياتها¹.
- تغير طبيعة قوى العمل، مما يفرض مراعاة ذلك عند اختيار أي بديل إستراتيجي بحثاً على إيجاد الإنسجام بين أهداف القوى العاملة وأهداف المؤسسة.
- زيادة ضغوط مؤسسات حماية البيئة ومؤسسات حقوق الإنسان، مما ترتب عنه تعقد وتعدد مسؤوليات الإدارة العليا عند تصميمها لإستراتيجياتها والتي يجب أن تستجيب لتلك الضغوطات.
- عدم استقرار السوق والأوضاع الإقتصادية، بالإضافة إلى تجدد الحاجات وتنوع المنتجات والإبتكارات².

ثانياً التحديات الداخلية

تتجلى أهم التحديات الداخلية التي تواجه التسيير الإستراتيجي في المؤسسة فيما يلي³:

¹ المرجع نفسه، ص 21.

² أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، الساكابين والصنابير BCR، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007، ص 53.

³ فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 39.

- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية.
- تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشمولياً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.
- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين.

المطلب الرابع: متطلبات التسيير الإستراتيجي

- يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد المداخل الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه فإن فعاليته تتوقف على توفر مجموعة من المقومات الأساسية المتمثلة فيما يلي¹:
- 1- **تهيئة المؤسسة لتطبيق التسيير الإستراتيجي:** وذلك من خلال العمل على تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بأهميته في تحقيق نجاحها، كذلك وضع آلية لممارسته وتحديد المسؤولين عن هذه العملية وتوزيع أدوارهم، بالإضافة إلى تنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.
 - 2- **توفير المعلومات التي يتطلبها التسيير الإستراتيجي ونظام التخطيط الإستراتيجي:** حيث يجب أن يتوفر لدى المؤسسة معلومات كافية تخص بيئتها الداخلية والخارجية، وتوفير تلك المعلومات يتطلب تحديد مصادر ووسائل، وأساليب وأدوات تحليل هذه المعلومات وتجهيزها للإستفادة منها.
 - 3- **تحقيق إستمرارية منهج التفكير الإستراتيجي:** حيث يجب أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المؤسسة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير، والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الإستراتيجي.
 - 4- **إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا:** تتوقف فعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية التي تعطيها الإدارة العليا لهذه العملية، ودرجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعبائها ومخاطرها.
 - 5- **المعرفة الكاملة والدقيقة بعملية التسيير الإستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية:** حيث يتطلب أن يكون أعضاء المؤسسة على دراية بمكونات هدف هذه العملية ومراحلها ونتائجها ومتطلبات تحقيقها.
- وعليه من خلال ما جاء في هذا المبحث يتضح أن التسيير الإستراتيجي يمثل سيرورة متواصلة لمجموعة من العمليات المتكاملة التي تؤدي إلى بناء الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها المرتبطة بتحقيق مستويات أداء عالية واكتساب مزايا تنافسية، وهذا من خلال دراسة وتحليل التغيرات البيئية المؤثرة والتنبؤ المستقبلي والإستثمار الفاعل لإمكانيات المؤسسة ومواردها، وبهذا أصبح نجاح ونمو وإستمرار المؤسسات متوقفاً على تبني مفاهيم هذا المدخل الإداري المعاصر، مما يفرض على إدارات المؤسسات وقياداتها العمل على توفير مختلف المقومات التي تؤدي إلى التطبيق الفعال لهذا المنهج وضمان نجاح عملياته.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 49-57.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية التي تعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، فهذا المفهوم تطور عبر مجموعة من المراحل التاريخية التي ساهمت في بلورته وتطويره، وأحدثت نوعاً من التحول الفكري اتجه فلسفة ودور العنصر البشري في المؤسسة، حيث أصبح يعتبر مورداً إستراتيجياً ومصدراً لنجاح المؤسسة مما يستدعي العمل على تسييره بطريقة كفؤة لتزداد فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي، أهميته وأهدافه، وظائف، أدوار تسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه، الإتجاهات المعاصرة في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي

لقد نشأ مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطور عبر مجموعة من المراحل التاريخية، حيث تميزت كل مرحلة بنظرة خاصة للمورد البشري، وهذا ما يفسر اختلاف الآراء وتعدد الأبحاث التي تتعلق بتحديد ماهيته، حيث سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي.

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فإنه من الضروري تعريف مصطلح الموارد البشرية بإعتباره محور هذه العملية التسييرية.

1- تعريف الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم موارد المؤسسة، حيث يمكن تعريفه كما يلي:
عرفت الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم المهنية والوظيفية"¹.

كما عرفت بأنها: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الإستفادة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتطوير والصيانة"².

كذلك عرفت الموارد البشرية بأنها: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها ومهامها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط سلوكياتهم، ومجموعة من الإجراءات والسياسات والخطط والأنظمة، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجياتها المستقبلية"³.

¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص61.

² مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص71.

³ ناجي ليتيم، يوسف عنصر، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، المجلد 8، العدد 26، 2016، ص216.

كما أنها تشكل رأس المال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المؤسسات، فال مورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات وتعمل على المحافظة عليها من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة¹.

وعليه من خلال هذه التعاريف يتضح أن الموارد البشرية تتمثل في مجموعة الأفراد التي تنتمي للمؤسسة، والتي تكون أداة لتحقيق سياسيات وإستراتيجيات المؤسسة وذلك من خلال فاعلية أدائها، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة وضمان بقائها واستمراريتها.

2-تعريف تسيير الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح تسيير الموارد البشرية، بإعتبار أن هذا المفهوم عرف تطورا كبيرا من حيث مضمونه وأبعاده، ومن بين تلك التعاريف ما يلي:

عرف تسيير الموارد البشرية بأنه: " الإدارة التي تؤمن بأن العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة"².

كما عرف بأنه: "المقاربة المميزة لإدارة التوظيف، والتي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال جذب واستقطاب القوى العاملة والمؤهلة للعمل والملتزمة به، وذلك بإستخدام مجموعة من التقنيات الثقافية والهيكلية"³. كذلك عرف بأنه: " السياسات والمبادئ والممارسات التي تؤثر في سلوك وأداء الموظفين، حيث أنها تنطوي على بعض العمليات والإجراءات الكبرى مثل التوظيف، والتخطيط، والتدريب، والتعويضات وتعزيز إدارة الأداء، ورعاية المزايا الإجتماعية لرفاهية الموظفين"⁴.

وعرف أيضا بأنه: " مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁵.

وقد عرفه كل من (Denisi & Griffin) بأنه: " مجموعة شاملة من الأنشطة والمهام الإدارية التي تعنى بتطوير والمحافظة على موارد بشرية مؤهلة بشكل يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية"⁶.

¹ هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص36.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

³ Zorlu Senyuçel, **Managing the human resources in the 21st century**, Published by ventus publishing, London, 2009, P5.

⁴ عبد الله إبراهيم الدرمني، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للنشر والتوزيع، دبي، 2017، ص83.

⁵ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص12.

⁶ Tapomoy Deb, Gurpreet Randhawa, **Strategic approach to human resource management: concept, tools & application**, Atlantic publishers & distributors, New Delhi, 2006, P8.

بينما عرفه (Gurpreet Randhawa) بأنه: "النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتوفير وتنمية والمحافظة على الموارد البشرية والإنفتاح بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية"¹. في حين عرفه آخرون بأنه: "جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة"².

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية، وقد يفسر ذلك بتغير النظرة للفرد العامل، وبتطور وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث هناك من إعتبر أن تسيير الموارد البشرية هو فلسفة إدارية جديدة تختلف عن أسلوب تسيير الأفراد التقليدي، كما أنها هناك من ركز في تعريفه على توضيح مهام وأنشطة تسيير الموارد البشرية وذلك بتعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة التي تضم التخطيط، الإستقطاب والاختيار، التحفيز، والتنمية، في حين ركز آخرون في تعريفاتهم على الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها، وبالرغم من تعدد التعاريف السابقة إلا أنها تتفق على أن المورد البشري وكل ما يتعلق به من شؤون وظيفية تشكل محور اهتمام تسيير الموارد البشرية. وعليه يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة الممارسات الإدارية التي تعنى بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ومن ثم العمل على تنميتها والحفاظ عليها في ظل تحقيق التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجات مواردها البشرية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث هو نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث يمكن توضيح أهم المراحل التي مر بها كما يلي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد تميزت هذه المرحلة بالإعتماد على الإنتاج اليدوي، حيث لم تكن هناك حاجة إلى وجود إدارة مستقلة خاصة بالمورد البشري تحدد أنظمة العمالة والعمال، حيث تضمنت هذه المرحلة الأنظمة التالية³:

1-1-نظام العبودية: في هذه المرحلة لم تكن هناك الحاجة إلى وظيفة مستقلة لتسيير الموارد البشرية، ذلك لأن الأفراد تمت مساواتهم بالحيوانات، إذا يتم شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المؤسسة، وتعويض من يموت منهم بجدد دون الحاجة للإهتمام بتعويضهم، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك.

1-2-نظام الطوائف والصناعات المنزلية: الطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة يحتكرون حق ممارستها في منطقة معينة، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل، وبدأ الإهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف

¹ Gurpreet Randhawa, **Human Resource Management**, Atlantic publishers & distributors, New Delhi, 2007, P2.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص13.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص55.

والصناعات الصغيرة، وبدأ بالأساس بتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرف، كما لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة لأنظمة الأجور والتعيين بسبب صغر حجم المؤسسات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

جاءت الثورة الصناعية لتتزامن مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والسياسية، تمتد إلى القرن السابع والثامن عشر، تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي أشارت إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب (Robert Owen) في عام 1771 على ضرورة تحقيق المصلحة العامة للعاملين، وكان لكتاب (Adam Smith) في عام 1776 بعنوان "ثروة الشعوب" ومن بعد كتاب (Charled Babbage) في عام 1832 بعنوان "إقتصادية الآلة والتصنيع" وكتاب (Andrew) في عام 1835 تحت عنوان "فلسفة التصنيع"، الأثر البالغ في ظهور بعض المبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية، فقد أكد (Babbage) مثلاً في كتابه على أساليب الدافعية المتمثلة في حوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج¹.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت هذه المرحلة والمتمثلة في التقدم الصناعي وتقليل الإعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الظواهر السلبية كساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المتشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والإعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل².

3- مرحلة القرن العشرين:

لقد تميزت هذه المرحلة بتطور مدارس الفكر الإداري والتي ساهمت في رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، وقد تمثلت هذه المدارس فيما يلي:

3-1- مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915): من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة الأفراد، المفاهيم التي قدمتها حركة الإدارة العلمية، فقد بدأ تايلور تجاربه في قطاع صناعة الصلب عام 1885، وبحلول عام 1887 توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة والتي تتمثل فيما يلي³:

- **تطور علم حقيقي في مجال الإدارة:** يقصد بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أفضل المواد والمعدات المستخدمة.

- **الإختيار العلمي للعاملين:** وذلك بوضع أساليب علمية تمكن من اختيار العاملين المناسبين لأعباء الوظائف.

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016-2017، ص5.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص22.

³ زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص21.

- الإهتمام بتنمية العاملين وتعليمهم: وذلك بتقنين عملية التدريب، بحيث تحل محل الأساليب القديمة الخاصة بإعتماد العامل على نفسه في اختيار أنسب أساليب أداء الأعمال وتدريب أنفسهم عليها بالطرق المناسبة.
- تحقيق روح التعاون والصداقة بين الإدارة والعاملين: يعبر هذا المبدأ عن تقسيم متكافئ للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تختص الإدارة بعمليات التخطيط وتحقيق التعاون المشترك بين العمال والإدارة، بينما يشارك العاملون في الدخل الزائد المتحقق نتيجة ارتفاع معدلات الكفاءة الإنتاجية.
- ولقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا في ذلك الوقت، ولكن تعرضت بعد ذلك لكثير من الإنتقادات، حيث تعتبر هذه المدرسة العامل آلة بيولوجية يمكن تحفيزه عن طريق زيادة الأجر فقط، كما أغفلت تأثير الجوانب الإنسانية للفرد وعدم الإهتمام بحاجاته ورغباته، كذلك إهمال العلاقات الغير رسمية واعتبرت التنظيمات غير الرسمية أنها تعمل ضد التنظيم، بالإضافة إلى أنه ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل وتباين الأفراد إذ أن الطريقة الأسهل والأحسن للفرد هي بمثابة الطريقة المثلى والتي توافق قدراته¹.
- 3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):** حيث بدأت دراسات هذه المدرسة بالتجارب التي أجراها (Elton Mayo) بمصانع الهاوثورن بشركة ويسترن إلكتريك خلال الفترة ما بين 1923 و1932، وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغير الظروف المادية للعمل على إنتاجية العمل²، حيث توصلت تلك التجارب إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي³:
- مؤسسات الأعمال في الأساس نظام إجتماعي، فهي ليست مجرد نظام تقني إقتصادي.
 - يمكن تحفيز الموظف من خلال اشباع احتياجاته النفسية والاجتماعية.
 - يجب أن تهتم الإدارة بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين.
 - ترتبط الإنتاجية برضا العاملين، كما أن ارتفاع الروح المعنوية للعامل تؤدي إلى زيادة إنتاجيته.
 - تلعب سيكولوجية المجموعة دورا مهما، لذا يجب الإعتماد أكثر على الجهد الجماعي غير الرسمي.
- وكننتيجة لظهور هذه المدرسة أصبح يوجد اهتمام بالأبعاد الإنسانية والاجتماعية، لينعكس بذلك على ممارسات تسيير الأفراد، وذلك من خلال الإهتمام بالحوافز المعنوية، العمل الجماعي وفرق العمل، أساليب القيادة والإشراف، والاتصالات، وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد هذه المدرسة والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل ومناصرة النقابات العمالية لها⁴، إلا أنها اهتمت بالجانب الإجتماعي والإنساني فقط وأهملت التنظيم الرسمي ولم تهتم بالعلاقة بين السلطة والعاملين، كذلك أهملت تأثير البيئة الإجتماعية⁵.

¹ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص65.

² صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2018، ص84.

³ P.G.Aquinas, **Human resource management :Principles and practice**, Second reprint, Vikas publishing house Pvt Ltd, New Delhi, 2009, P20.

⁴ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص40.

⁵ علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص224.

3-3- المدرسة السلوكية (1930-1960): ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينات من القرن العشرين وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد ركز رواد هذا الإتجاه على أهمية المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنتروبولوجيا، حيث قسمت أبحاث هذا الإتجاه إلى ثلاث مستويات: المستوى الأول يرتبط بسلوك الفرد داخل المؤسسة، والمستوى الثاني يرتبط بسلوك الجماعات داخل المؤسسة، والمستوى الثالث يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المؤسسة ككل، حيث يهتم بدراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك¹، وقد أثرت مدرسة العلوم السلوكية على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية².

4-مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين ولحد الآن، تطورات ملحوظة في تسيير الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية ومن أهمها العولمة، التطور التكنولوجي، وشدة المنافسة المحلية والدولية، دورا في تغيير وتطوير معالم تسيير الموارد البشرية، حيث تجلت أبرز تلك التطورات فيما يلي³:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الإجتماعي.
- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة تمكين العاملين وهو أحد أهم الإفرزات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

كما أنه في هذه المرحلة الممتدة إلى يومنا هذا ظهرت مجموعة من المدارس التي تعكس تطور تسيير

الموارد البشرية التي واكبت توجهات الفكر الإداري الحديث، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

4-1-مدرسة تسيير الأفراد (1950-1980): لم تكن فلسفتي الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والإجتماعية، كذلك تعتبر كوسيط بين الإدارة العليا والعاملين، فهي تعمل على توجيه الإهتمام بتوظيف العاملين والإهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة⁴.

وقد أصبح تسيير الأفراد يعتبر تخصص جديد في إدارة الأعمال له مبادئ وقواعد تدرس في الجامعات الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع

¹ خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص44.

² طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص24.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص23.

⁴ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص41.

الإنسانية، وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية تسيير الأفراد في المؤسسات ودورها في تسيير شؤونها المختلفة، وقد ظهرت خلال هذه الفترة العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية، وكيف يجب أن تتصرف هذه الإدارة مع النقابات والجهات الحكومية¹.

4-2- مدرسة تسيير الموارد البشرية: بعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد وهو إدارة الموارد البشرية²، حيث اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك ازدادت إسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كان نتاجا لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين، وتوجهاتهم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات³.

4-3- مدرسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: بعد سنوات الثمانينات، بدأ الانتقال واضحا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لتسيير الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساته، حينما ربط مصطلح الإستراتيجية بمصطلح تسيير الموارد البشرية لينشأ بذلك ما يسمى بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد جاء هذا النموذج ليكمل النموذج السابق، الذي يمثل فيه البشر موردا بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها، وعليه فقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونه مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتباره وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة⁴.

المطلب الثاني: أهمية تسيير الموارد البشرية وأهدافه

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يسعى من خلال ممارسته إلى تحقيق الإستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد حتى تكون أقدر على الأداء بإنتاجية عالية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.

أولاً: أهمية تسيير الموارد البشرية

تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساته المختلفة على العنصر البشري، فهي تعمل على تحقيق ما يلي⁵:

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص37.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص46.

³ سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص20.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص40.

⁵ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص11.

- توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها.
 - تحقيق المواءمة والإستخدام الأمثل للموارد البشرية.
 - تطوير العمليات، طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل.
 - مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية.
 - قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل إلى نمط أفضل.
- كما أن وجود تسيير متميز للموارد البشرية يحقق العديد من المزايا الإقتصادية والتي من بينها ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في تسيير الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة وأرباحها في الأجل الطويل¹.
 - إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برامجها، سوف يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم فعالية المؤسسة ككل².
 - إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتلمة في مجالات الإختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب والترقيات سيوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.
 - إن التسيير الناجح للموارد البشرية يوفر على المؤسسات تكاليف باهظة فيما يخص القضايا القانونية³.
- ثانيا: أهداف تسيير الموارد البشرية**

هناك العديد من الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها، والتي يمكن تقسيمها إلى:

1-أهداف نحو العاملين:

تتمثل أهداف تسيير الموارد البشرية نحو العاملين فيما يلي⁴:

- توفير فرص التنمية الفردية للعاملين.
- ضمان تلبية الإحتياجات المختلفة للموظفين من خلال توفير الأجور الكافية والمزايا الإضافية والحوافز.
- تصميم برامج لتحسين جودة حياة العمل، مثل جداول العمل المرنة وخدمات دعم الأسرة.
- توفير التسهيلات والظروف الملائمة للعمل، وخلق جو مناسب للحفاظ على استقرار العمالة.
- ضمان احترام جميع فئات العاملين والعناية بهم.

2-أهداف نحو المؤسسة:

يمكن إبراز أهداف تسيير الموارد البشرية نحو المؤسسة من خلال ما يلي⁵:

¹ أيوب مسيخ، محمد مداحي، سياسات تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 24 و25 فيفري 2015، ص6.

² مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص23.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص22.

⁴ J.P.Mahajan, *Managing human resources*, Vikas publishing house Pvt Ltd, New Delhi, 2015, P5.

⁵ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص13.

- الحصول على الأفراد الأكفاء، وهذا عن طريق اتباع الأسلوب العلمي في عملية التوظيف.
 - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية، عن طريق تدريبها وتطوير مهاراتها، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
 - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة، ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاتهم.
- 3- أهداف نحو المجتمع:**

- إن الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها نحو المجتمع تتجلى فيما يلي¹:
 - تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية، التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
 - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم.
 - تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الإستثمار.
 - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
 - إن فعالية تسيير الموارد البشرية تتطلب تحقيق التكامل والإنسجام بين مختلف هذه الأهداف، مما يستوجب أن تكون ممارساتها وسياساتها قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأهداف الأفراد الشخصية، والتوافق مع الإطار الإجتماعي والأخلاقي لبيئة المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- المطلب الثالث: وظائف، أدوار تسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه**
- سيتم التطرق في هذا المطلب إلى وظائف، أدوار تسيير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه.
- أولاً: وظائف تسيير الموارد البشرية**

- يؤدي تسيير الموارد البشرية العديد من الوظائف المتكاملة والتي تحقق أهدافه، حيث تنقسم إلى:
- 1- الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية:** تنقسم الوظائف الإدارية إلى أربعة وظائف أساسية هي:
- 1-1- التخطيط:** إن التخطيط يعني التحديد المسبق لبرامج الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تتضمن عملية التخطيط تحليل نوع الأعمال المطلوبة، من ثم تقدير العمالة المطلوبة ويتطلب ذلك معرفة كل من ظروف سوق العمل والموقف الإستراتيجي وأهداف المؤسسة².
- 1-2- التنظيم:** بعد قيام مسؤول تسيير الموارد البشرية بتحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج من أجل تحقيقها، يتم تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمليات المختلفة، ويشمل تنفيذ المهام تخصيص مجموعات مختلفة من الأنشطة لمختلف الأفراد، وتفويض السلطة وفقاً للمهام المسندة والمسؤوليات المعينة³.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص 24.

² Raj Kumar, **Human resource management: strategic analysis text and cases**, I.K international publishing house Pvt. Ltd, New Delhi, 2011, P11.

³ Shoeb Ahmad, **Human resources management and technical changes**, Kalpaz publications, New Delhi, 2004, P20.

1-3- التوجيه: تعتبر عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظيفتهم من أجل القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب، كما تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على الموظفين، وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار الأوامر والتعليمات لتمكين الموظفين من انجاز أداء أعمالهم¹.

1-4- الرقابة: تعرف بأنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، ومن إلزام العاملين بشروط عملهم، واكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة، كما أنها تشجع على احترام القواعد التنظيمية، وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها².

2- الوظائف الفنية: يقوم تسيير الموارد البشرية بالعديد من الوظائف المتخصصة والتي تتمثل فيما يلي:

1-2- وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة تمكن من توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وفيما يلي أبرز هذه الأنشطة³:

- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

- **تخطيط الموارد البشرية:** يركز هذا النشاط على تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ومواصفاتها، ويجرى ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

- **استقطاب الموارد البشرية:** يركز هذا النشاط على عملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يتركز هذا النشاط في اختيار أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة عن طريق استخدام المعايير الموضوعية وتعيينهم في الوظائف المؤهلين للعمل فيها.

2-2- وظيفة التعويضات: يقوم تسيير الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية، وتشمل هذه الأنظمة ما يلي⁴:

- **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة.

¹ أسامة نبيل بسعيد وآخرون، إنعكاسات عولمة الأعمال على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الخدمية بولاية قسنطينة، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، يومي 14 و15 نوفمبر 2018، ص5.

² حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص181.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص16.

- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب والأجور، ويتم تصميم هذا الهيكل ووضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
 - نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعم لنظام التعويض المالي المباشر.
 - نظام المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي يكون على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها العاملين، ومن بين هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الإجتماعي...إلخ.
 - نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يتم تعويض ومكافأة المجدين.
 - 2-3- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء متميز، وتتكون هذه الوظيفة من الأنشطة التالية¹:
 - **التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية كفاءات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في أداء الأفراد، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، وتحسين أدائهم.
 - **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى في المستقبل، وتجديد معارفها وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تحدث في المؤسسة.
 - 2-4- وظيفة علاقات الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين²:
 - **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج وطرق تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الإجتماعية، وحل الصراعات التنظيمية.
 - **علاقات العمل:** ويمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم بهذه الأدوار نيابة عن أصحاب المؤسسة، وذلك فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.
 - 2-5- وظيفة صيانة الموارد البشرية:** تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة³.
- ثانياً: أدوار تسيير الموارد البشرية**

إن لتسيير الموارد البشرية أدوار متعددة في المؤسسة، والتي من خلالها يهدف إلى تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، وتتمثل أهم أدوار تسيير الموارد البشرية في الآتي⁴:

¹ سامي منصور بودبوس، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص26.

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص19.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴ ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية -تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 81، العدد 28، 2006، ص157-159.

- 1- **الدور التشغيلي:** يتمثل هذا الدور في صياغة قرارات التوظيف وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء، فضلا عن نشاطات التدريب، فممارسة هذا الدور يساعد في الإستجابة لحاجات أعمال المؤسسة، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى، كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المؤسسة أولا، ثم تسيير الموارد البشرية.
- 2- **الدور الإداري:** ويسمى بالدور متوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات تسيير الموارد البشرية في التأكد من دقة معايير الإختيار وتطوير خطط الإستقطاب، علاوة على وضع أنظمة الأجور وخطط التطوير الإداري.
- 3- **دور ارشادي استشاري:** يحتل مدراء تسيير الموارد البشرية دورا مهما في تقديم الإرشادات إلى الإدارة العليا حول الإستراتيجيات والممارسات المطلوبة من خلال التركيز على السياسات والممارسات الحالية والمقترحة لمختلف المجالات القانونية وأساليب زيادة الدافعية في العمل، مما ستجعل الإدارة مدركة لمتطلبات التطوير.
- 4- **الدور التقييمي:** هو من الأدوار الصعبة إذ يتطلب قيام تسيير الموارد البشرية بعملية تقييم فاعلية السياسات والممارسات المختلفة والتي تدعم تدقيق إدارتها وهي عبارة عن مراجعة منتظمة لجميع الأنشطة التي يمارسها وتحليلها، بهدف معرفة الإنحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.
- 5- **الدور الإستراتيجي:** أصبح لتسيير الموارد البشرية دورا بارزا في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، مما يستدعي ضرورة تضمينه خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإبداع والمرونة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

تصنف مجموعة العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثلان فيما يلي:

1-العوامل الداخلية:

- هي العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات تسيير الموارد البشرية ووضعها التنظيمي¹، ويمكن توضيح أهم العوامل الداخلية كما يلي²:
- 1-1 **حجم المؤسسة:** حيث أنه في المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بتسيير الموارد البشرية، وعندما يزداد حجم المؤسسة، وتتعدد وظائفها وأعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق....إلخ.
 - 1-2 **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي، أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية على سياسات تسيير الموارد البشرية، ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة فيكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - 1-4 **المهارات والكفاءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية:** حيث أنه كلما توفرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 67.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، كلية التجارة عين الشمس، 1999، ص 11.

1-5- الإدارة العليا: تؤثر فلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية، فكلما كان هناك دعم من طرف الإدارة العليا لأدوار تسيير الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفاعلية والنجاح لهذه الوظيفة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

1-6- رؤية ورسالة المؤسسة: حيث يجب أن تساهم سياسات تسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن التحديد الواضح لرؤية المؤسسة يؤدي إلى تطوير وتكامل سياسات تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف مشتركة، كما أن ذلك يحفز الموارد البشرية على الإلتزام المستمر بمبادئ رؤية المؤسسة¹.

1-7- إستراتيجية الأعمال: تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية، وذلك من أجل اكتساب مزايا تنافسية، حيث تتوقف فعالية تلك الإستراتيجيات على درجة ارتباط سياسات الموارد البشرية معها².

2- العوامل الخارجية:

وهي العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ومن ثم تسيير الموارد البشرية بها، حيث لا تتخذ القرارات بمعزل عن البيئة المحيطة³، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي:

2-1- العوامل الاقتصادية: تؤثر الضغوط التنافسية وموجات الإقتصاد العالمي من حيث النمو أو الكساد على سياسات الإختيار والتدريب والأجور⁴، ففي ظل التطورات السلبية للإقتصاديات فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدلات التوظيف والمبيعات وارتفاع نسبة البطالة، من ناحية أخرى فإن استقرار أو نمو الإقتصاد العالمي ككل سيؤثر بطريقة إيجابية على الإقتصاد الوطني، حيث تنخفض نسبة البطالة، وترتفع مستويات الأجور⁵.

2-2- العوامل السياسية والقانونية: تؤثر سياسة وقوانين الدولة على عمل تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال سنها لقوانين المساواة بين العاملين، وتحقيق العدالة في توزيع الأجور، مما يؤدي إلى إعادة النظر في ممارسات الإختيار والتعويض والتقييم⁶، كما تعد القوانين المتعلقة بالسلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاقات النقابية من بين القيود القانونية الأخرى التي يتعامل معها المديرين بمساعدة تسيير الموارد البشرية⁷.

2-3- العوامل الإجتماعية: هناك عدة عوامل إجتماعية قد تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، مع الأخذ في الإعتبار المساواة والتنوع على وجه الخصوص، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الثقافية والإجتماعية ونظام التعليم، كلها تؤثر على ثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤثر على إستراتيجيات المؤسسة⁸.

¹ Pravin Durai, **Human resource management**, Dorling kindersley, New Delhi, 2010, P56.

² Manju Punia, Bhawna Sharma, **A comprehensive review of factors influencing HRM practices in manufacturing industries**, Journal of management engineering and information technology, Vol 2, 2015, P25.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁵ Kurtuluş Yılmaz Genç, **Environmental factors affecting human resources management activities of turkish large firms**, International journal of business and management, Canadian center of science and education ,Vol. 9, No 11, 2014, P103.

⁶ ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 82.

⁷ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 49.

⁸ هاجرة غانم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2-4-العوامل التكنولوجية: تؤدي التطورات التكنولوجية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الإستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل لهم¹. وعليه يتضح أن مختلف العوامل البيئية السابقة الذكر تؤثر على ممارسات تسيير الموارد البشرية، مما يتطلب الإهتمام بدراسة وتحليل أثارها، وذلك من أجل تكييف ممارساتها مع بيئة المؤسسة.

المطلب الرابع: الإتجاهات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية

تواجه المؤسسة العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمراريتها، مما يفرض على تسيير الموارد البشرية تبني أدوار حديثة وأكثر فاعلية من أجل تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف مع التغيرات المستمرة.

أولاً: التحديات المعاصرة التي تواجه تسيير الموارد البشرية

يوجد العديد من التحديات المعاصرة التي تؤثر على ممارسات تسيير الموارد البشرية والتي من أهمها:

1-العولمة: إن مفهوم العولمة يعني اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والإستثمارات المباشرة، وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات والتقنية ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق²، فالعولمة ظاهرة لها آثارها على كل المؤسسات، لذلك فلا بد من التعامل مع تحدياتها بموضوعية لتعظيم فوائدها وتقليل مخاطرها، وهذا التحدي يتطلب دوراً إستراتيجياً هاماً من تسيير الموارد البشرية من خلال تدريب العناصر البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والإستفادة القصوى من الخبرات الفنية، وذلك لمواكبة الخطط الإستراتيجية الحديثة للمؤسسة، وعليه فإن قوة المؤسسة في المنافسة والبقاء في ظل العولمة والإنتفاخ سيؤدي إلى زيادة الضغوط على الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية³.

2-الثورة التكنولوجية والتغير التقني: يمثل انطلاق الثورة التقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات، فقد كان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كذلك حدوث تغييرات في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بالموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس الرواتب والمكافآت⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد بن بو زيان، عبد اللطيف مصطفى، أساسيات النظام المالي وإقتصاديات الأسواق المالية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2015، ص 305.

³ راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجهة، ص 8، الموقع: <https://www.ut.edu.sa/documents/1621451/178fb5d0-36ee-4358-83ef-6563f894537>، تاريخ الإطلاع: 2019/06/19، الساعة 13:00.

⁴ أحمد ناصر الخطيب، أهم العوامل ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية، 2009، الموقع: <https://www.annajah.net>، تاريخ الإطلاع: 2019/06/14، الساعة 14:00.

3- تصغير حجم المؤسسة: يقصد بتصغير حجم المؤسسة مجموعة الأنشطة الرسمية الهيكلية المقصودة والتي صممت من أجل تحسين الأداء والفعالية التنظيمية، وتؤثر هذه الأنشطة على كل من حجم العمالة والتكاليف والعمليات¹، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في هذه العملية من خلال المشاركة في إعداد خطة التخفيض من حيث جدواها وأساليب التنفيذ، وإعداد برامج علاج آثارها السلبية على العاملين المستمرين بالوظائف أو المستغنى عنهم، كما يجب أن تتأكد أيضاً من استخدام الإتصالات الملائمة خلال تنفيذ هذه العملية وذلك للحد من الشائعات وتزويد العاملين بكافة الحقائق حول الموضوع².

4- تنوع قوة العمل: يشير مصطلح تنوع قوة العمل إلى اختلاف الخصائص البشرية للأفراد، وتتحدد هذه الاختلافات بمجالات عديدة كالجنس والعمر والقومية والدين³، حيث أنه مع زيادة تنوع العاملين فإن ذلك أوجد تحدياً يتمثل في كيفية جعل المؤسسة أكثر قدرة على استيعاب التنوع الثقافي للعاملين، وأيضاً في كيفية تحويل هذا التباين إلى عوامل مساعدة في تحقيق أهدافها، حيث يجب على المؤسسات التعامل مع القيم المختلفة والحاجات والتوقعات المتنوعة للعاملين وتجنب كل ما من شأنه الإساءة لهؤلاء العاملين اجتماعياً وثقافياً⁴، ولذلك فإن الأمر سيتطلب من إدارة الموارد البشرية خلق بيئة تسمح للعاملين بالمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى تطوير مهاراتهم بشكل جيد بغض النظر عن الجنس أو الخلفيات الثقافية⁵.

5- إدارة الجودة الشاملة: تعبر إدارة الجودة الشاملة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية⁶، كما تعتبر عملية مكثفة تحتاج لتكاتف جهود جميع العاملين من أجل تطوير الطاقات الكامنة لدى جميع الأفراد بهدف اشباع حاجات المستهلكين، ولما كانت فلسفة الجودة الشاملة تؤدي إلى أحداث تغيير دائم للفرد كونه مركز اهتمام المؤسسة، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية بذل الجهود المتواصلة لتفعيل ركائز الجودة الشاملة بما يضمن إقبال العاملين على تطوير الجودة باستمرار، وذلك بتهيئة العاملين لتقبل التغيير في مختلف المجالات ذات العلاقة بالعمل والمستهلك، وتحسين العلاقة بين مختلف أعضاء المؤسسة، كذلك إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير مهاراتهم وأدائهم بما يتوافق مع التطورات الحاصلة⁷.

¹ راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص393.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ Swinton W. Hudson, **Diversity in the workforce**, Journal of education and human development, American research institute for policy development, Vol 3, No 4, 2014, P74.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص62.

⁵ زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص247.

⁶ سفيان خوجة علامة، مريم قايد، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال البشري-فرص وتحديات، إسطنبول، تركيا، يومي 4-6 أبريل 2017، ص5.

⁷ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص66.

6- إدارة المعرفة: لقد أصبحت المعرفة تلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسات واستمراريتها، وهو ما جعل من إدارة المعرفة موضوعا معاصر يحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فهذا المفهوم يعبر عن العمليات التي تساعد المؤسسة على الحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة، والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي¹، حيث أنه في ظل تبني هذا المفهوم الجديد أصبح من مسؤوليات مديري الموارد البشرية البحث عن المعرفة ونشرها وتبادلها سواء من خلال التدريب والتنمية، وتسهيل العمليات المعرفية من خلال إيجاد الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة².

7- إدارة التغيير ومقاومته: تعني إستراتيجية التغيير بذل جهود طويلة الأمد لإدخال تغييرات مخططة ومنضبطة داخل المؤسسة، بما في ذلك المظاهر المتعلقة بالتعامل مع عملية التغيير نفسها، وبما أن الأفراد داخل المؤسسة هم أهم عناصرها، فإن التغيير التنظيمي يضع إدارة الموارد البشرية أمام تحديان، الأول هو ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين ووضع إستراتيجيات مناسبة للتغلب على أشكال المقاومة المحتملة أو المفاجئة، والثاني يتمثل في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر إستجابة للتحديات البيئية³.

8- البعد الأخلاقي: لقد ازدادت أهمية البعد الأخلاقي في مؤسسات الأعمال نظرا لتنوع الثقافات التي تتعامل معها وتنوع الخلفيات الثقافية للعاملين، وعند الحديث عن ارتباطات الأخلاق بأنشطة إدارة الموارد البشرية فإنه من الصعوبة فصلها عن جميع أنشطتها وممارساتها، حيث يجب أن يكون اختيار العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم وتقييم أدائهم وترقياتهم ومكافأاتهم ومختلف المسائل المرتبطة بهم بناء على أسس أخلاقية، كما يجب على إدارة الموارد البشرية وهي تمارس مختلف أنشطتها احترام الحقوق الأساسية للعاملين والحفاظ على خصوصية وسرية المعلومات الشخصية الخاصة بهم كما يجب أن تعامل جميع العاملين بعدالة⁴.

ثانيا: الأدوار المعاصرة لتسيير الموارد البشرية

إن من أهم الأدوار المعاصرة لتسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي ما يلي:

1- الدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية: لقد ساهمت التحولات التنافسية في إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وتغيير طبيعة أدوارها لكي تصبح شريكا إستراتيجيا ومساهما حقيقيا للنمو ومؤثرا على الأداء التنظيمي⁵، حيث أصبح دورها الإستراتيجي يتمثل في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتطابق

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص22.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص53.

³ يوسف بودة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد1، 2014، ص ص124-132.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص72.

⁵ يحضيه سمالي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، المجلد 1، العدد1، 2018، ص104.

مع إستراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف، وتحليل الموقف التنافسي وتزويد المخططين بالمعلومات اللازمة لصنع الخطط وتوزيع الموارد البشرية¹.

2- بناء الميزة التنافسية: تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، ويمكن أن تكون بعدة طرق كالتفوق على المنافسين في مجال السعر أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة، أو من خلال الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن²، ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية هو العنصر البشري، والذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي موارد المؤسسة، وهو أيضا مصدر التجديد والإبداع، وعليه فالدور المعاصر لتسيير الموارد البشرية يتجلى فيما يلي³:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- الإهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق بحيث يشمل جميع أفراد المؤسسة.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة فرص المشاركة في المؤتمرات، واستكمال الدراسات العليا والمتخصصة.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتوفير المناخ المساند لتنمية الإتصالات الإيجابية بين العاملين.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد.

3- بناء فرق العمل: إن تشكيل فرق العمل يساهم في حل المشكلات ومواجهة ضغوط العمل نظرا لما يتميز به فريق العمل من الوضوح والدقة وحرية تبادل المعلومات في المؤسسة، إضافة إلى الإستجابة للتغيير ومواجهة تحديات العمل بما يتمتعون به من مرونة واستعداد دائم، والدور المعاصر لتسيير الموارد البشرية يتمثل في توضيح أهمية فريق العمل والعناية بأنشطة الإختيار والتدريب وتحفيز وتشجيع الأفراد على الإنضمام لفرق العمل وتبادل المعلومات وتزويدهم بالحقائق والمعلومات التي ترشدهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات⁴.

4- إحداث الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المؤسسة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال⁵، حيث أنه في ظل التغيرات المتسارعة، لا يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح دون وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتكيفة مع البيئة الخارجية، لهذا يجب على تسيير الموارد البشرية التركيز على ثقافة شبكة العلاقات وثقافة المشاركة الجماعية وهي الثقافة التي تتصف بدرجة عالية من الصداقة العالية والإنتماء والميل إلى اتباع

¹ كلثوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص49.

² سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم، مداخل، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص174.

³ سلمى رزق الله، أمينة مساك، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زباني عاشور، الجلفة، المجلد 2، العدد 7، 2017، ص312.

⁴ كلثوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة-، مرجع سبق ذكره، ص50.

⁵ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص437.

سياسة الباب المفتوح، والشعور بالعمل ضمن فريق واحد، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية المناسبة لتسيير الموارد البشرية في ظل البحث عن التميز والتفاعل مع المتغيرات الخارجية¹.

5- تشجيع التعلم التنظيمي: يمثل التعلم التنظيمي عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة في حل المشكلات، وذلك بمساندة قيادة المؤسسة²، وقد ظهرت حتمية الإهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة التنافس الإقليمي والدولي، والتسارع الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف، وفتح آفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات، كذلك تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية، ونتيجة لهذه الأسباب يبرز الدور الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في ظل الإقتصاد المعرفي الذي يتجسد في تحسين قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة المحيطة³، ونظرا لأهميته فإنه يجب على تسيير الموارد البشرية العمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف المتنوعة، وكذلك الحرص على التدريب المستمر للعاملين، والتشجيع على التعاون الجماعي بما يسهل من تبادل المعارف بين العاملين وتوليد أفكار إبداعية في تأدية الأعمال وحل المشكلات.

6- التكيف والتغير المستمر: حيث أن التغير المستمر لبيئة الأعمال أدى إلى ظهور العديد من التغيرات في ممارسات تسيير الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولياتها تتجسد في وضع الإستراتيجيات التي تدعم هذا التغيير، ويتركز تأثير التغيرات في أسلوب عمل تسيير الموارد البشرية من خلال بروز المفاهيم المعاصرة التالية⁴:

- بروز المؤسسات الافتراضية من خلال شبكة المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة.
 - التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لتأمين سرعة الإستجابة الفورية.
 - الأخذ بمنطق النظم في أعمال تسيير الموارد البشرية بإعتباره نظاما كاملا يتكون من نظم فرعية.
 - تشجيع الإبداع والإبتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك، كذلك تنمية أساليب العمل الجماعي.
- من خلال ما جاء في هذا المبحث يمكن استخلاص أن تسيير الموارد البشرية أصبح يمثل وظيفة أساسية في المؤسسات، كونها تهتم بالموارد البشري الذي أصبح يمثل أثمن موارد المؤسسة ومصدر نجاحها، وهذا ما أكدته أدبيات الفكر الإداري، فهي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها على البقاء والإستمرارية من خلال مختلف سياساته وممارساته والتي تتجلى في الحصول على الموارد البشرية ومن ثم الإهتمام بتنميتهم وتحفيزهم وصيانتهم، وفي ظل التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه المؤسسة أصبحت لها دور رئيسي في تحقيق التأقلم السريع مع التغيرات ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

¹ مطلق محمد الدوسري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016، ص 47.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 88.

³ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 14، العدد 14، 2014، ص 277.

⁴ حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أحد المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، حيث تطور هذا المفهوم وتبلور نتيجة التغيرات والتطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي فرضت على المؤسسات التوجه نحو تبني المنظور الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، لكي تتمكن من تحسين مستويات أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة. حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه، إشكالية التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهدافه، ومهامه، معوقات تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومتطلباته.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه

لقد ظهر مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وذلك تزامنا مع تطور وظائف المؤسسة وكذا مساهمات الباحثين ضمن هذا المجال، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه.

أولاً: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد تعددت تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بتعدد الباحثين والمختصين في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث يمكن توضيح أهم تلك التعاريف من خلال ما يلي:

عرف (Blado) التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "الكيفية أو الوسيلة التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على أساس أنه أصل إستراتيجي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"¹، حيث يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر المورد البشري مورد إستراتيجي يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي.

كما عرف بأنه: "اتجاه طويل الأجل لوظيفة تسيير الموارد البشرية، والتي تركز على تحديد أنسب المسارات لكي تتجح المؤسسة في تسيير هذه الموارد، بما لا يتعارض مع النظم والعمليات والموارد البيئية المتاحة لها"².

كذلك عرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل التسيير الإستراتيجي العام للمؤسسة بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، بمعنى آخر هو تعبير عن الإتجاه العام

¹ معمر قوادي فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 9، العدد 1، 2017، ص51.

² يوسف بودة، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص131.

للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"¹.

وعليه يستنتج أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهتم بالآجال الطويلة في القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، كما يهدف إلى تعظيم دورها في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية. وقد عرفه كل من (Truss & Gratton) بأنه: "ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بغرض تحسين أداء المؤسسة وتطوير الثقافة التنظيمية مما يؤدي بذلك إلى تحسين الإبداع والمرونة"²، حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يحقق الترابط والتكامل بين سياسات تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

في حين عرفه كل من (Hang & Hung) بأنه: "نموذج لتفعيل أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، من خلال تناسق إستراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها (أي التناسق الداخلي)، وتناسق إستراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (أي التناسق الخارجي)"³، حيث يلاحظ من خلال هذا التعريف أن ما يميز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عن التسيير التقليدي للموارد البشرية هو تحقيق التنسيق الداخلي والذي يتمثل في التناسق والتكامل بين إستراتيجياته وممارساته، وتحقيق التناسق الخارجي أي تكامل إستراتيجياته وممارساته مع إستراتيجية المؤسسة، وعليه فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يركز على البعد الكلي للتنظيم سواء من حيث مساهمته في إستراتيجية المؤسسة أو مساهمته في إستراتيجية الموارد البشرية"⁴.

وهناك من عرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "التسيير الذي يعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"⁵.

¹ كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد13، 2015، ص250.

² Rajib Lochan Dhar, **Strategic human resource management**, Anurag jain for excel books, New Delhi, 2008, P 39.
³ علال تيرورت، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص46.
⁴ عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 8، العدد 8، 2008، ص166.

⁵ سكينية المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الإتصالات السودانية- دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة سوداتل، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 14، العدد1، 2013، ص138.

وعرف أيضا بأنه: "مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة، لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية"¹.
 حيث يتضح من خلال هذين التعريفين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يأخذ بعين الإعتبار دراسة ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية عند وضع إستراتيجيات الموارد البشرية، وذلك من أجل تفعيل قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
 من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه التسيير الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل والترابط بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال صياغة وتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، والتي تؤدي إلى الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، أخذا بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

ثانيا: خصائص التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

- تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الجوانب الأساسية التالية:²
- التعرف على تأثير المتغيرات البيئية والداخلية المؤثرة على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
 - الإدراك الواعي للمنافسة والتعرف على تأثير ديناميكية سوق العمل على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
 - يركز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الإتجاهات والتغيرات طويلة الأجل، من أجل الإتجاه طويل الأجل لتخطيط ونوعية الموارد البشرية المطلوبة.
 - يتضمن التركيز على اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بتسيير الموارد البشرية.
 - الشمولية بمعنى أنه يأخذ بعين الإعتبار جميع العاملين بعكس ما كان سائدا في الماضي حيث كان تسيير الموارد البشرية يركز فقط على جزء من العمالة.
 - تلعب الموارد البشرية دورا في تصميم إستراتيجية المؤسسة.
 - تكامل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مع التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.
 - تكامل العناصر الوظيفية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية مع بعضها البعض، ويعني هذا الترابط أن مخرجات العناصر الإستراتيجية الوظيفية تمثل مدخلات لعناصر أخرى، فمثلا تعتبر مخرجات تصميم وتحليل الوظائف المدخلات الرئيسية لتقييم الوظائف وفي الوقت نفسه فإن مخرجات توصيف الوظائف تمثل مدخلات لعملية الإختيار والتعيين.

¹ خيرة بن يمينة وآخرون، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الإقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000-2015، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيانى عاشور، الجلفة، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص502.

² وحيدة شريف، مرجع سبق ذكره، ص39.

- استمرارية العناصر الوظيفية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، حيث تستمر العناصر الوظيفية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية بداية الحياة الوظيفية للفرد، ثم تبدأ سلسلة العناصر الإستراتيجية الوظيفية الأخرى ممثلة في التكوين والتنمية والترقية..، وتستمر بعد إنتهاء الحياة الوظيفية للفرد.

وعليه فقد تحول تسيير الموارد البشرية من إطاره ودوره التقليدي إلى دوره الإستراتيجي، ويمكن تحديد أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: بعض أوجه الإختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية

| المجالات | الدور التقليدي لتسيير الموارد البشرية | الدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية |
|-----------------------|---|---|
| المدى الزمني | الإهتمام بالأجل القصير . | الإهتمام بالأجل الطويل. |
| مجال التركيز | العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية. | المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة. |
| المستوى التنظيمي | تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية. | تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل. |
| حدود التنسيق والتكامل | - التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. -التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية. | - التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية. |
| الأنشطة محل الاهتمام | - الإهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى. - حل مشكلات العاملين. - تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة فقط. | - الإهتمام بتقييم اتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الإنشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. - تقديم النصح في عمليات الإدماج والإستحواذ. - وضع إستراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة. - تقديم الخدمات للأطراف ذات المصلحة. |

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص31.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية يختلف عن المدخل التقليدي في عدة مجالات سواء من حيث المدى الزمني، مجال التركيز، المستوى التنظيمي، حدود التنسيق والتكامل، الأنشطة محل الاهتمام، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهتم بقضايا الموارد البشرية من منظور شامل، كما أنه يهتم بالجانب الإستراتيجي طويل الأجل، وأن تكون مهامه وممارساته متكيفة ومتكاملة مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها العامة.

المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد تحول تسيير الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية مساعدة إلى وظيفة أساسية لها بعد ودور إستراتيجي في المؤسسة، وقد تطور هذا المفهوم بالإعتماد على مفاهيم التسيير الإستراتيجي، وإدراك المؤسسات أن الموارد البشرية تمثل موردا إستراتيجيا، والتي تتطلب أسلوب مميز لتسييرها يحقق الإستثمار الفاعل لمهاراتها وقدراتها.

أولا: إختبار علاقة التسيير الإستراتيجي بتسيير الموارد البشرية

كقاعدة عامة تم إختبار العلاقة بين التسيير الإستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين¹:

- **اتجاه البحث الأول:** ضم باحثين منهم (Dyer)، (Shuler)، (Trussl) حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين: الأولى تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بل الإكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة، بينما المقاربة الثانية ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ من مرحلة صياغة الإستراتيجية.

- **اتجاه البحث الثاني:** ويتعلق بمعرفة أساليب تسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الإتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف بإختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة.

وفي هذا المجال طور الباحثون نماذج للتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المؤسسة، حيث ركز البعض جهوده على العلاقة بين تطبيق خاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الإستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة بين نمط معين من الإستراتيجية ومجموعة التطبيقات لتسيير الموارد البشرية، ومجموعة ثالثة من الباحثين درست العلاقات بين مختلف أنماط الإستراتيجيات ومختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية المستعملة لتشغيل الإستراتيجيات المناسبة، وبصفة عامة استخلصت معظم الأعمال التجريبية وجود نوع من المواءمة بين إستراتيجية المؤسسة وسياساتها لتسيير الموارد البشرية².

ثانيا: التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

مند أكثر من عشرين سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية، ارتبط التحول الأول بالإنعقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الإعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة، بينما تميز التحول الثاني بالإنعقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كنتيجة لتبني صفة الإستراتيجية لمختلف وظائف المؤسسة، فالتحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (الذي يعد تأكيدا وتعميقا للتحول

¹ يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص93.

² زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2002، ص94.

الأول) تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي ونموذج القصد الإستراتيجي القائم على الموارد الداخلية¹.

لقد تطور مفهوم وفلسفة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تحت تأثير مدخلين هامين هما²:

- **تأثير مدخل القيمة:** ينظر تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الموارد البشرية كأصول استثمارية، حيث بدأ التركيز عما إذا كان تسيير الموارد البشرية يضيف قيمة إلى الحد الأدنى لهامش ربح المؤسسة، إذ أصبح الإعتقاد السائد أن الموارد البشرية هي مدخل لإضافة القيمة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم سيكون أساس الميزة التنافسية هو قدرة القيادة على صنع هيكل إجتماعي يستطيع توليد القيمة شريطة أن تكون إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية تتكامل مع إستراتيجيات المؤسسة، إن هذا المدخل في تسيير الموارد البشرية، وربطه مع كل من الإستراتيجية والأداء التنظيمي تطور ليعرف بإسم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

- **تأثير التسيير الإستراتيجي:** اعتبر تسيير الموارد البشرية كنشاط مساعد للوظائف الأساسية، لكن هذه النظرة تغيرت خاصة مع التوجه نحو التفكير الإستراتيجي من خلال نظرية الموارد التي تركز على التحليل الداخلي لموارد المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في أسلوب تسيير الموارد البشرية، والتركيز على البعد الإستراتيجي.

وتجدر الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا اتجاها المنظور الإستراتيجي منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20، وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات والتي تتمثل فيما يلي³:

- **حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية:** لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

- **ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة:** أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

- **الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:** بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم إجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

¹ علي عبد الله، أمين مزياي، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدير، المدرسة العليا للتسيير والتجارة، القليعة، المجلد 4، العدد5، 2017، ص42.

² علال تبرورت، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سبق ذكره، ص90.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

لمواجهة تحديات بيئة الأعمال الجديدة ازداد إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فهو يسعى إلى تحقيق الإستثمار الفاعل للقدرات والمهارات البشرية من خلال اختيار أفضل الطرق التي تضمن تحقيق ذلك، وبالتالي المساهمة في تحسين مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه.

أولاً: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

إن أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجهها وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً.

- زيادة الإتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل دوران العمل.

- دعم إستراتيجية المؤسسة وتوجيهها للإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها.

كما أن المؤسسات تواجه العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى تسيير مواردها البشرية إستراتيجياً ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي:

1-التحديات الداخلية: يمكن توضيح أهمها كما يلي²:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة.

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب.

- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.

- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد اشباعها من العمل.

- زيادة درجة التنوع في العمالة.

2-التحديات الخارجية: وتتمثل أهم تلك التحديات فيما يلي³:

- التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالمية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.

- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية.

¹ كلثوم واکلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

³ سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 18، 2017، ص 309.

- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المؤسسات.
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

إن أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتنمية قدرتهم على الإبداع، كذلك دعم إستراتيجية المؤسسة وتوجيهها للإستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية.

ثانياً: أهداف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية هو تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال موارد بشرية مؤهلة وملتزمة، وذلك في ظل السعي إلى تحقيق تكامل إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية فيما بينها، بالإضافة إلى تكاملها مع إستراتيجية العمل الكلية، كذلك التأكيد على ضمان تلبية احتياجات المؤسسة واحتياجات العاملين من خلال تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية المتماسكة والعملية¹.

وفي ظل تحقيق أهدافه الرئيسية فإنه يسعى إلى تحقيق من مجموعة الأهداف الفرعية التالية²:

- تكوين قوة عمل منتجة وفعالة ومستقرة تسهم بشكل رئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمؤسسة.
- تصميم نظم فعالة وعادلة وذات مردود إقتصادي لتنفيذ برامج التوظيف والرواتب وبرامج رعاية العاملين.
- المساهمة في تحقيق أهداف سياسة رفع مستوى هيكل الموارد البشرية في المؤسسة والإلتزام بتهيئة الفرص لتوظيف أفضل العناصر البشرية والعمل على تنمية مهاراتهم والإرتفاع بمستوياتهم الفنية والإدارية والقيادية.
- تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء يجعل مستوى أداء الفرد أو جماعة العمل هو الأساس في كل ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وحوافز.
- تهيئة أفضل الظروف المادية والنفسية لتمكين العاملين بالمؤسسة من أداء وظائفهم بأعلى كفاءة ممكنة.
- تنظيم وتنسيق عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء.
- تنظيم وتنسيق عمليات الترقية والتطوير وفق معايير موضوعية وعادلة.
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد التطوير التنظيمي المخطط والمستمر بإعتباره آلية مهمة في تهيئة أوضاع المؤسسة لتتوافق مع متطلبات التميز الإنتاجي والتفوق التسويقي وتدعيم قدراتها التنافسية.

المطلب الرابع: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته

لقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة قوية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ونجاح المؤسسة، مما يفرض التحول نحو هذا الإتجاه الحديث في تسيير الموارد البشرية وذلك بتوفير مختلف مقومات نجاحه، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومعوقاته.

¹ Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Eleventh edition, Kogane page, London, 2009, P29.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص356.

أولاً: متطلبات تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

- يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توفر بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق الإتساق بين سياسات الموارد البشرية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:
- 1- تغيير قيم واتجاهات العاملين، بحيث يزيد ولائهم وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس عادلة لمعاملة الأفراد، وتحسين الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار¹.
 - 2- وجود قيادة إدارية متفتحة ذهنياً وقادرة على وضع رؤية مشتركة للعاملين توضح سبب وجود المؤسسة، وتحفيزهم بأساليب متطورة لتحقيق هذه الرؤية وتقدير الإنجازات الفعلية.
 - 3- وضع هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والمرونة والفعالية والتوافق مع إستراتيجية المؤسسة وواقعها الفعلي.
 - 4- وضع نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية بحيث تتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستوياتها الفكرية كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية.
 - 5- إعداد نظم معلومات متطورة وقنوات فعالة للإتصالات الداخلية والخارجية².
 - 6- تغيير دور وظيفة الموارد البشرية، بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية.
 - 7- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري تسيير الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية، والتمويلية³.
 - 8- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية، لتشمل مفاهيم تتمثل فيما يلي:
 - مفهوم دورة حياة المنتج: يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية وتعتبر المرحلة التي تتزامن مع التحاق العناصر البشرية بالمؤسسة وبداية استيعابهم للمهارات الفنية والثقافة التنظيمية، ثم مرحلة النمو والتي يكون الفرد فيها قد اكتسب المهارات الملائمة للتعبير عن طاقاته وقدراته، أما مرحلة النضج فهي تلك المرحلة التي يبلغ فيها عطاء الفرد ذروته، أما المرحلة الأخيرة فتسمى مرحلة الإنحدار وفيها يتراجع أداء العامل ويتدهور إما لأسباب تنظيمية أو لأسباب بيئية أو لأسباب ذاتية، ويسهل تصنيف الأفراد وفق هذه المراحل من إمكانية تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة⁴.
 - مفهوم خريطة الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدلة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص348.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص118-119.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص349.

⁴ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص101.

- مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: ويعد هذا المفهوم امتدادا لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تهدف المؤسسة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد¹. ويمكن توضيح مصفوفة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مصفوفة الموارد البشرية

| الأداء المحتمل | | الأداء الفعلي |
|---|--|---------------|
| عال | منخفض | |
| المجموعة الرابعة (employees problems) الأفراد الذين يمثلون مشكلة للمؤسسة | المجموعة الأولى (deadwood) الأفراد عديمي الفائدة للمؤسسة | منخفض |
| المجموعة الثالثة (stars) المتفوقين | المجموعة الثانية (workhorses) الأفراد الذين يقومون بجهد كبير في العمل | عال |

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص352.

حيث يتضح أن الموارد البشرية تنقسم إلى أربعة مجموعات هي:

- أفراد المجموعة الأولى: هم هؤلاء الأفراد الذين تكون مردوديتهم الإنتاجية ضعيفة، فهم غير مؤهلين أو أنهم يفقدون إلى الرغبة في العمل، مما يعني أن أدائهم الفعلي ضعيف واحتمال نموه في المستقبل منخفض.
 - أفراد المجموعة الثانية: هم هؤلاء الأفراد الذين يحققون مستوى عالي من الإنتاجية والمردودية لكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة، وهذا النوع من الموارد تحتفظ به المؤسسة بإعتبار أنه يحقق قيم مضافة، ولكن يكون لديها الإستعداد الدائم لإحلال بدائل لها متى تراجعت مردوديتهم.
 - أفراد المجموعة الثالثة: فهم متميزون نظرا لإرتفاع مستوى أدائهم الحالي وفي نفس الوقت لديهم كل المؤهلات التي تسمح لهم بتنمية هذا الأداء في المستقبل.
 - أفراد المجموعة الرابعة: تتميز بمستوى أداء فعلي ضعيف لكنهم يتوفرون على كل المؤشرات التي تدل على احتمال نمو أدائهم في المستقبل، لذلك يجب توفير برامج التدريب والتنمية والتطوير المناسبة لتطوير قدراتهم.
- لقد تبين من خلال ما جاء في هذا المبحث أن تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية أصبح مرتبطا بوجود تسيير إستراتيجي فعال للموارد البشرية يؤدي إلى تكيف وتكامل مختلف أنشطته مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة، حيث أن النجاح في تطبيق المدخل الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية يتطلب تكوين بناء إستراتيجي متكامل يتضمن مختلف المقومات التنظيمية والإدارية والسلوكية التي تؤدي إلى تفعيل دورها الإستراتيجي وبالتالي تحقيق المساهمة الفعالة في نجاح إستراتيجية المؤسسة.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص350.

ثانيا: معوقات تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

- يوجد مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق المدخل الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، حيث تتضمن أهم تلك المعوقات فيما يلي¹:
- تبني معظم المؤسسات لمنهج التفكير قصير الأجل والتركيز على الأداء الحالي.
 - عدم تمتع مديري الموارد البشرية بمهارات وقدرات التفكير الإستراتيجي، وهذا يكون نتيجة نقص تأهيلهم ومحدودية معارفهم ومعلوماتهم المتعلقة بمجال الأعمال أو التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.
 - تبني قادة المؤسسة للنظرة التقليدية اتجاه الموارد البشرية وعدم ادراكهم لقيمتها الإستراتيجية وقدرتها على المساهمة في المؤسسة كشريك إستراتيجي.
 - فشل مديري الموارد البشرية في إدراك دورهم، حيث أن بعض المديرين الموظفين يعتبرون أنفسهم مديريين للموارد البشرية لكن يهتمون أكثر بالجوانب التقنية لمجالات مسؤوليتهم من الجوانب البشرية.
 - صعوبة قياس وتحديد نتائج وفوائد وظائف وبرامج الموارد البشرية.
 - الإدراك الخاطئ للأصول البشرية، حيث ينظر إلى الإستثمار في الموارد البشرية على أنه استثمار عالي المخاطر مقارنة بالإستثمار في التكنولوجيا والمعلومات.
 - إمكانية مقاومة الأفراد للتغيرات المطلوب إحداثها نتيجة تطبيق المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية.
 - عجز مسؤولي الموارد البشرية في إحداث التوازن بين متطلبات التسيير الإستراتيجي ومتطلبات تسيير الموارد البشرية.
 - الفشل في تطبيق الإستراتيجيات المناسبة التي تتماشى مع إستراتيجية الأعمال.

¹ K. Aswathappa, **Human resource management: Text and cases**, Seventh edition, Mcgraw hill education, New Delhi, 2013, P85.

المبحث الرابع: العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، أدركت المؤسسات أهمية تطبيق المدخل الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، والذي أصبح يعتبر جزء هام من نجاح عملية التسيير الإستراتيجي، حيث لم يعد دوره يقتصر فقط على مرحلة التنفيذ بل يشمل مرحلة إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وفي ضوء ذلك ظهرت العديد من النماذج التي توضح العلاقة التكاملية بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية. حيث سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مراحل تكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، انعكاسات البدائل الإستراتيجية على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: مراحل تكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة، حيث تتمثل مراحل تكوينها فيما يلي:

- 1-دراسة وتحليل بيئة المؤسسة: تنطوي عملية دراسة وتحليل البيئة على مرحلتين هما¹:
 - 1-1-تحليل المناخ الداخلي: يجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات، وتكون عناصره داخل نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تمكن من خلال فعاليتها التأثير في تلك العناصر سلبا وإيجابا، ويمكن توضيح أهم المجالات التي تهتم بها كما يلي:
 - إستراتيجية المؤسسة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية.
 - البناء التنظيمي للمؤسسة، وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية.
 - تحليل الموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
 - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها وإستثمارها بكفاءة في الأداء.
 - تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة، وذلك من حيث مدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية.
 - 1-2-تحليل المناخ الخارجي: يضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمؤسسة، حيث تستطيع تلك العناصر الخارجية التأثير في توجهات وأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات المتوقعة.
- 2-بناء رؤية الموارد البشرية: تنطلق رؤية الموارد البشرية من رؤية المؤسسة وتتكامل معها، فهي توجهات الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية، حيث تأتي ممارساتها متوافقة مع تلك المتطلبات، بغرض تنمية كفاءات والتزامات الأفراد، لذلك يجب على مسؤولي تسيير الموارد البشرية أن يكون لديهم إلمام عميق برسالة المؤسسة².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص85-88.

² يوسف بودة، تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني موس-الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص64.

- 3-تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات تسيير الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة ذاتها، وتسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹، وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية ومنها قضايا التوظيف، ومدى قبول الإدارة للتنوع في القوى العاملة وغير ذلك، حيث أن تحديد هذه التوجهات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط في مجال الموارد البشرية، كما تتحدد القضايا المتعلقة بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، وغير ذلك².
- 4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** تمثل الأهداف النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها إستراتيجيات وخطط الموارد البشرية، وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا لطريقة العمل واتخاذ القرارات، كذلك يجب أن تكون هناك أهداف محددة لكل مجال من مجالات تسيير الموارد البشرية، والتي في ضوءها يتم متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات³.
- 5-صياغة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية:** وعليه تأسيسا على نتائج التحليل السابق، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع إستراتيجياتها بشكل يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكامل مع إستراتيجيات الأقسام الأخرى في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي وغيرها من الأقسام، كما أن ذلك يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية⁴.
- 6-تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:** يتم تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء، كما أن التطبيق السليم للإستراتيجية يعتمد على كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك⁵.
- 7-الرقابة وتقييم إستراتيجية تسيير الموارد البشرية:** إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة الكلية من جهة ثانية، فنجاح هذه الإستراتيجية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحقيق رضا الموارد البشرية، وتعزيز ولائهم⁶.
- ومن خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج لتكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وذلك كما يلي:

¹ فريد كورنيل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، يومي 15 و17 ديسمبر 2012، ص26.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص89.

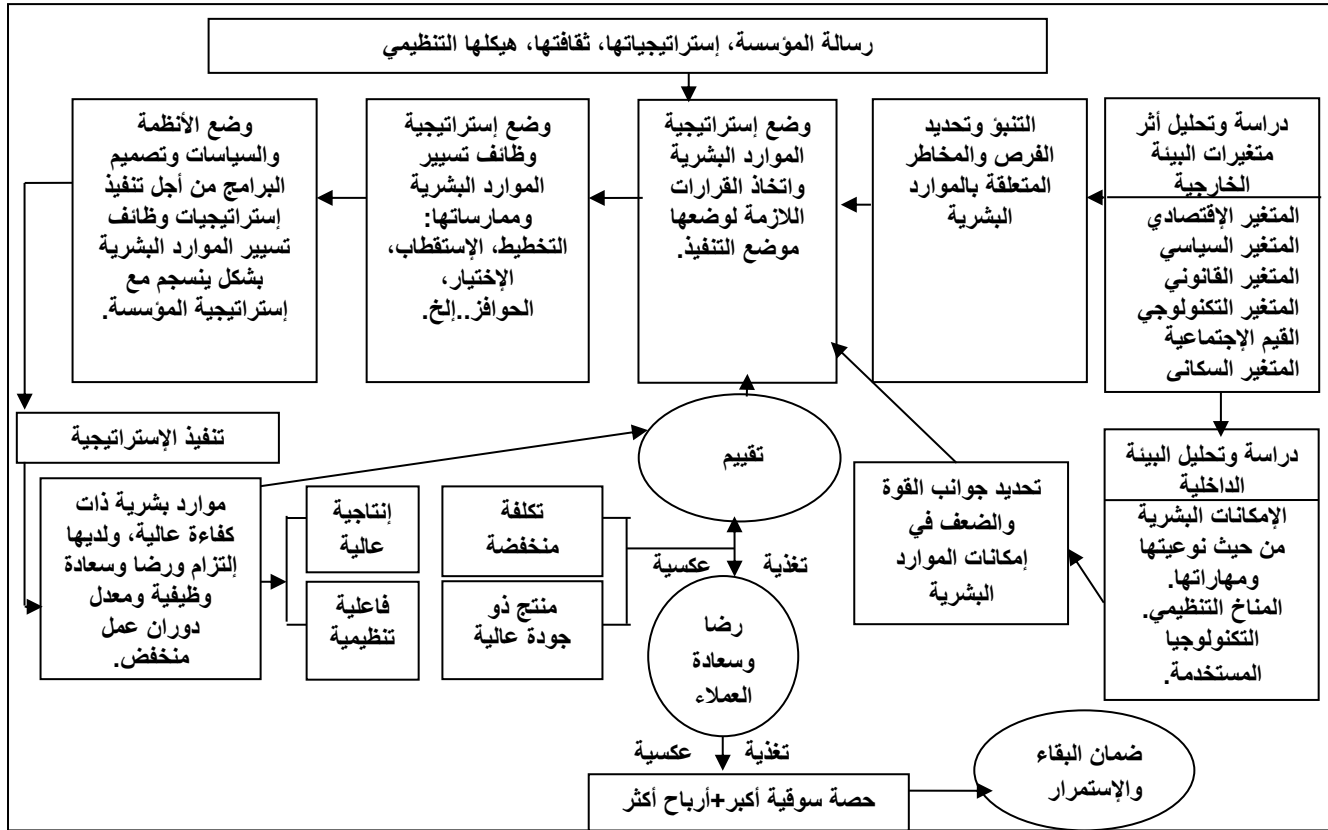
³ المرجع نفسه، ص90.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص104.

⁵ المرجع نفسه، ص109.

⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص93.

الشكل رقم 02 : نموذج تكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص96.

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن مراحل تكوين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية متسلسلة ومتكاملة، فهي تسعى في مجملها إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في خلق موارد بشرية ذات كفاءة عالية تمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مستوى جودة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق رضا العميل وكسب ولائه مما يعزز الحصة السوقية للمؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها والمرتبطة بالبقاء والإستمرارية.

المطلب الثاني: مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

غالبا ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، حيث توجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية إعداد الإستراتيجية والتي يمكن توضيحها كما يلي¹:

1- الإرتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الإرتباط بين وظيفة تسيير الموارد البشرية وعملية تخطيط الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية فمدير الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن مساهمة تسيير الموارد البشرية.

¹ نبيلة جعجع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص103.

2-الإرتباط ذو الاتجاه الواحد: في ظل هذا المستوى تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بإعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية، حيث يتمثل دوره في تصميم الأنظمة والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية تسيير الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الإعتبار في مرحلة إعداد الخطة.

3-الإرتباط ذو الإتجاهين: يسمح هذا المستوى بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الخطة الإستراتيجية، ويحدث هذا الإرتباط من خلال ثلاث مراحل متتالية، الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها، ثانياً يقوم هؤلاء المسؤولين بدراسة هذه البدائل ومن ثم عرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، ثالثاً بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسؤولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

4-الإرتباط المتكامل: هو ارتباط ديناميكي يستند إلى التفاعل المستمر، وفي غالبية الأحوال فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات، فإن المؤسسات التي تعتمد على الإرتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثالث: إنعكاسات البدائل الإستراتيجية على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

يؤدي اختيار المؤسسة إلى بديل إستراتيجي إلى ضرورة تكامل مختلف الإستراتيجيات الوظيفية والتي من بينها إستراتيجية تسيير الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث سيتم من خلال هذا المطلب توضيح إنعكاسات البدائل الإستراتيجية على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

أولاً: إستراتيجية النمو والتوسع

إستراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، وهذا عن طريق زيادة معدل المبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنهم الأصليين وأسواقها الحالية¹، حيث أنه في حالة تبني المؤسسة لإستراتيجية النمو والتوسع فإن هذه الإستراتيجية تتطلب نشاط مكثف لتسيير الموارد البشرية، حيث يجب تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وفق الوظائف الجديدة أو الأنشطة الجديدة المطلوب إضافتها، وتحليل ووصف هذه الوظائف وتحديد متطلبات شغلها، وتحديد أنسب مصادر وسبل استقطاب العناصر المناسبة، ورسم سياسات اختيار أنسب المتقدمين²، كما أن توسع المؤسسة في أسواق مختلفة يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية للعنصر البشري، علاوة على ذلك

¹ نبيلة جعيج، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية -دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة و مؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريج-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص13.

² حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص66.

فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجا متوازنا بين التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، حيث يستند التوجه بالسلوك من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج أو القطاع السوقي المستهدف، أما التوجه بالنتائج فيستمد من الحاجة إلى التركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع، أما أنظمة المكافآت فتميل إلى التركيز على التحفيز لتحقيق أهداف النمو وذلك بالربط بين نظام التحفيز ومعدل النمو المحقق، أما نظام التدريب فيركز على بناء المهارات وفق متطلبات تحقيق النمو¹.

ثانيا إستراتيجية الإستقرار

تعني هذه الإستراتيجية أن تحافظ المؤسسة على الأنشطة الحالية دون تغييرات رئيسية، وهذا الإستراتيجية تعتمد على بعض المؤسسات العاملة في بيئات تتميز بالهدوء والإستقرار النسبي، أو المؤسسات الحذرة التي تخشى المخاطرة، غير أنه قد ينجح لبعض الوقت وليس دائما إذ أن الإستقرار يعني التغيير الذي يترتب عليه التدهور ومن ثم الزوال²، ففي ظل هذه الإستراتيجية يعمل تسيير الموارد البشرية على تحقيق إستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، حيث تكون عمليات الإستقطاب قليلة وتبقى برامج التدريب والتنمية وحماية العاملين على حالها، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز والحفاظ على العمالة المتميزة من أجل المحافظة على الوضع الحالي³، أما أنظمة الأداء فيجب أن تكون موجهة بالسلوك حيث أن البيئة تتسم غالبا بالإستقرار وأن السلوك الفعال المطلوب تحقيقه يكون معروفا من خلال التجارب السابقة⁴.

ثالثا: إستراتيجية الإنكماش

تميل المؤسسات إلى استخدام إستراتيجية الإنكماش عندما يكون أداؤها غير جيد ولا تستطيع تحقيق أهدافها من خلال الإستراتيجيات الحالية، فتتهج هذه الإستراتيجية لتحسين أدائها، حيث يتم تقليص خطوط المنتجات، الأسواق، الوظائف، فضلا عن شعور المؤسسة بالتهديد⁵.

ويختلف دور تسيير الموارد البشرية في مرحلة الإنكماش، حيث ستتغير أهداف تخطيط الموارد البشرية عندما يتطلب الأمر إعادة هيكلة العمالة وخفض حجمها، وتقليل برامج التدريب أو تجميد الأجور، وخفض المنفق على خدمات العاملين كتوجهات غير مباشرة لخفض العمالة، وتهيئة برامج للتقاعد المبكر وإنهاء عقود العمل المؤقتة والإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، كما أنه قد يتبنى تسيير الموارد البشرية إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، وتصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر من الموارد البشرية، كما قد توفر سياسة حوافز فعالة⁶.

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 324.

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

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

⁴ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

⁵ خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نايل، دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية- دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015، ص 389.

⁶ حرز الله محمد لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

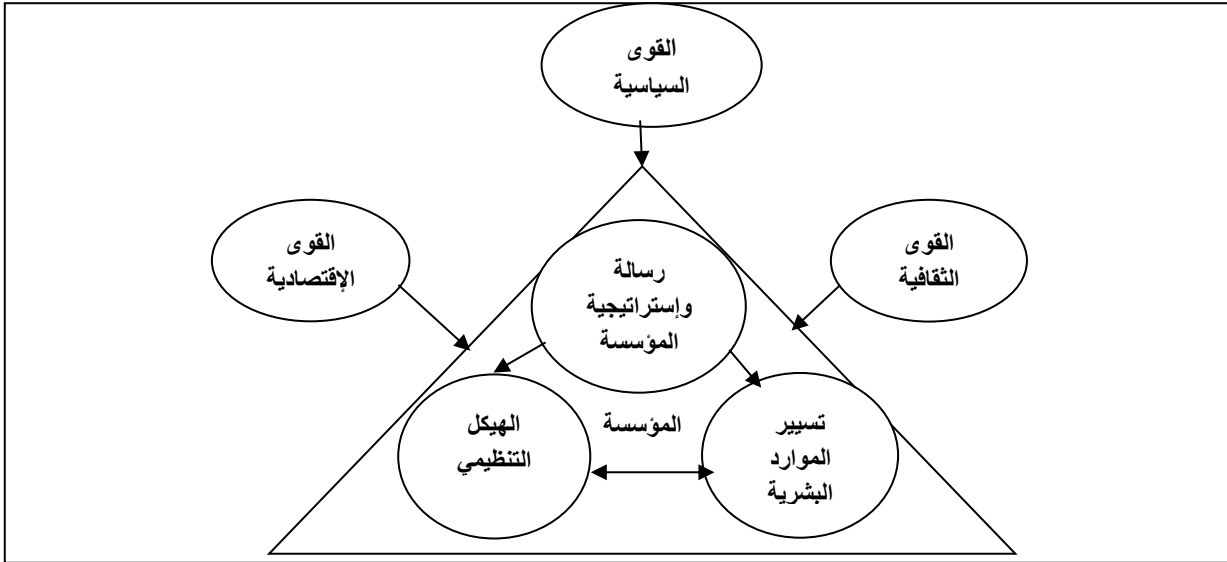
المطلب الرابع: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والتي تمثل إطار نظري تصوري لتكوين إستراتيجية الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية المؤسسة.

أولاً: نموذج المطابقة (The matching model)

لقد تم تطوير نموذج المطابقة في جامعة ميشيغان من قبل الباحثين (Fombrun, Tichy & Devanna)، حيث ناقشوا مبادئ هذا النموذج في كتابهم المنشور سنة 1984 بعنوان "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"، فلقد سمي بنموذج المطابقة لأنه يرسم العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، ويظهر كيفية توحيد أنشطة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يحقق إستراتيجية المؤسسة¹. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح نموذج المطابقة:

الشكل رقم 03: نموذج المطابقة في إستراتيجية الموارد البشرية



Source: Alan price, **Human resource management: in a business context**, third edition, Thomson learning, London, 2007, P41.

يقوم هذا النموذج على مبدأ أن أنظمة تسيير الموارد البشرية تدير بالطريقة التي تتسجم مع إستراتيجية المؤسسة حيث أن هيكل وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية تتكامل مع بعضها البعض وتتأثر بالقوى البيئية، وبالمثل فإن مفهوم التوافق بين الإستراتيجية التنافسية الخارجية وإستراتيجية الموارد البشرية الداخلية هو أحد الركائز الأساسية لهذا النموذج، ويؤكد أصحاب هذا النموذج على تحليل الروابط بين الإستراتيجية الخارجية والإستراتيجية الداخلية، وكيف تساعد كل إستراتيجية على تحقيق الأهداف الأخرى فمثلاً يجب أن يكون هناك توافق بين الإستراتيجية التنافسية وإستراتيجية تسيير الموارد البشرية الداخلية، يجب أن تتوافق عناصر التسيير

¹Feza Tabassum Aazmi, **Strategic human resource management: text and cases**, Cambridge university press, 2019, P9.

الإستراتيجي للموارد البشرية وأن تكون العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، فتسيير الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية لا يمكن اعتباره نظام قائم بذاته في المؤسسة بل يجب أن ينبع ويعتمد على توجه المؤسسة في السوق وإستراتيجية المؤسسة، ولذلك ينظر إلى تسيير الموارد البشرية على أنه مدخل إستراتيجي نظرا لتكامله مع إستراتيجية المؤسسة ولوجود تكامل بين عناصره¹.

لقد انتقد هذا النموذج من قبل بعض الباحثين الذين أشاروا إلى أنه يقوم على وجهة نظر كلاسيكية لصياغة الإستراتيجية والتي تقترض أن التصميم والتنفيذ يمثلان أنشطة سهلة وأن سياسات الموارد البشرية يمكن أن تتوافق ببساطة مع إستراتيجيات العمل في مرحلة الصياغة، كما أنه لا يفسر التعقيدات التي تتضمنها العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن هذا النموذج يتجاهل الجانب البشري لتسيير الموارد البشرية ولا يأخذ في الإعتبار الاختلافات الكبيرة في السلطة والسياسة والثقافة².

ثانيا: نموذج مدرسة هارفارد للأعمال (The Harvard Model)

لقد تم تطوير هذا النموذج سنة 1984 من قبل الباحثون (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton) من مدرسة هارفرد للأعمال، وهو واحد من أكثر النماذج التوضيحية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لأنه يوضح المؤثرات البيئية (أصحاب المصلحة) مع المؤثرات التنظيمية الداخلية (العوامل التنظيمية) معا، مع المكونات التحليلية، فهذا النموذج يصور الروابط بين قرارات التسيير الإستراتيجي وبيئة الأعمال وأداء المؤسسة³، وقد تطور هذا النموذج تحت الضغوط بالمطالبة بمنظور أوسع فيما يخص الموارد البشرية للمؤسسة، وهذا ما خلق الحاجة إلى مدخل طويل المدى في تسيير الموارد البشرية ينظر إلى المورد البشري كأصل من الأصول بدلا من اعتباره مجرد تكلفة، وقد أكد النموذج على دور المديرين التنفيذيين الذين ينبغي عليهم تقبل المزيد من المسؤولية لضمان ربط الإستراتيجية التنافسية وسياسات تسيير الموارد البشرية، وأن يقوموا بمهمة وضع السياسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة العاملين في المؤسسة وتنفيذها بطرائق تطبيقية متبادلة⁴، ويستند نموذج هارفرد عادة إلى ما يعرف بإسم خارطة هارفرد حيث يقوم على النهج التحليلي وتصوير وتمثيل العلاقة السببية من محددات ونتائج السياسات، فسياسات تسيير الموارد البشرية تتأثر بإعتبارات هامة، تتمثل في العوامل البيئية خارج المؤسسة أو داخلها، وبأصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمين والإدارة والعاملين، والإتحادات، والمجتمع، والحكومة⁵. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح نموذج هارفرد:

¹ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص72.

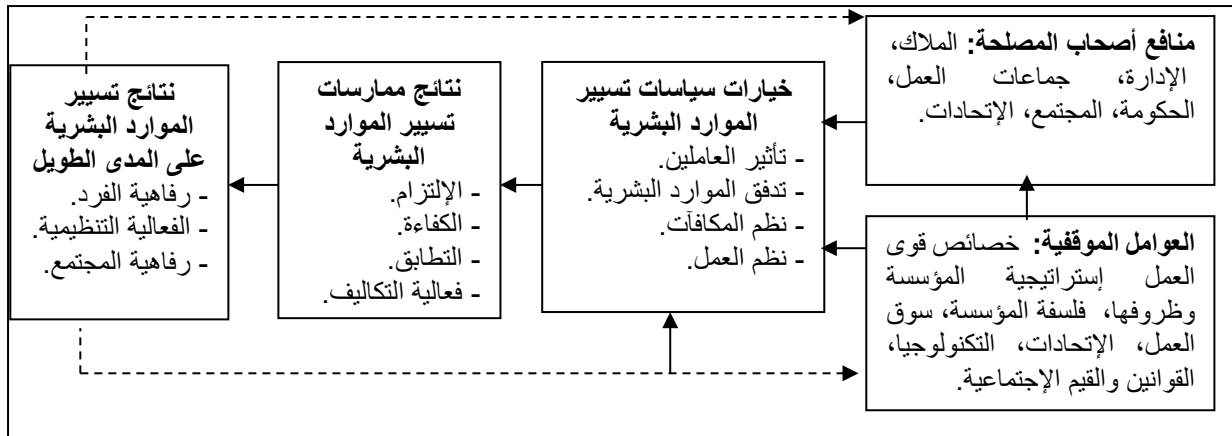
² Anne-Wil Harzing, Ashly Pinnington, **International human resource management**, Sage publications, London, 2011, P157.

³ Nicola Naismith, **An empirical evaluation of strategic human resource management within construction sites**, a doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of doctor of philosophy, Loughborough university, 2007, P59.

⁴ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص73.

⁵ Abdul hamid abdullah, Ilham sentosa, **Human resource competency models: changing evolutionary trends**, Interdisciplinary journal of research in business, Vol 1, Issue 11, 2012, P13.

الشكل رقم 04: نموذج مدرسة هارفرد للأعمال (The Harvard Model)



Source: John bratton, Jeffrey gold, **Human resource management: theory and practice**, Sixth edition, Palgrave Macmillan, London , 2017, P20.

حيث يظهر هذا النموذج تسيير الموارد البشرية كمجموعة من الإستراتيجيات الواسعة استجابة لمتطلبات الخصائص التنظيمية (مثل أصحاب المصلحة، إستراتيجية وشروط العمل، فلسفة الإدارة، التكنولوجيا) في سياق سوق العمل الخارجي والظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، وتشمل سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية جميع عمليات الموارد البشرية (مثل تصميم العمل، التوظيف والإختيار، إدارة الأداء ونظم المكافآت) التي تؤدي إلى تحقيق نتائج المؤسسة على المدى الطويل¹، كما يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، ففي ظل التغذية العكسية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية لتتلاءم مع الظروف المحيطة².

يهتم هذا النموذج بمصالح أصحاب المصالح، وهو يوسع سياق تسيير الموارد البشرية لتشمل تأثير العمل، وتنظيم العمل وأسلوب الإشراف³، وعلى الرغم من مزاياه فهو لا يفسر كيف تتأثر مجالات تسيير الموارد البشرية بالعوامل الموقفية وعوامل أصحاب المصلحة وكيف ستؤثر على نتائجه على المدى الطويل⁴.

ثالثاً: نموذج وارويش (The Warwick Model)

طور هذا النموذج في جامعة (warwick) من قبل الباحثين (Hendry & Pettigrew) سنة 1990⁵، حيث يختلف عن نموذج ميشيغان ونموذج هارفرد في كونه يعكس تقاليد وأساليب الإدارة الأوروبية⁶، فقد استخدم هذا

¹ Alan Nankervis and others, **Human resource management: strategy and practice**, Seventh edition, Cengage learning australia, Australia , 2011, P12.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص126.

³ Nadeem Malik, **Emergence of strategic human resource management: historical perspective**, Academic Leadership: the online journal, Vol 7, Issue 1, 2009, P5.

⁴ Sena A. Agyepong and others, **The applicability of the harvard and warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in ghana**, The west africa built environment researchers conference and workshop (waber), Accra, Ghana, 27-28 july 2010 , P527.

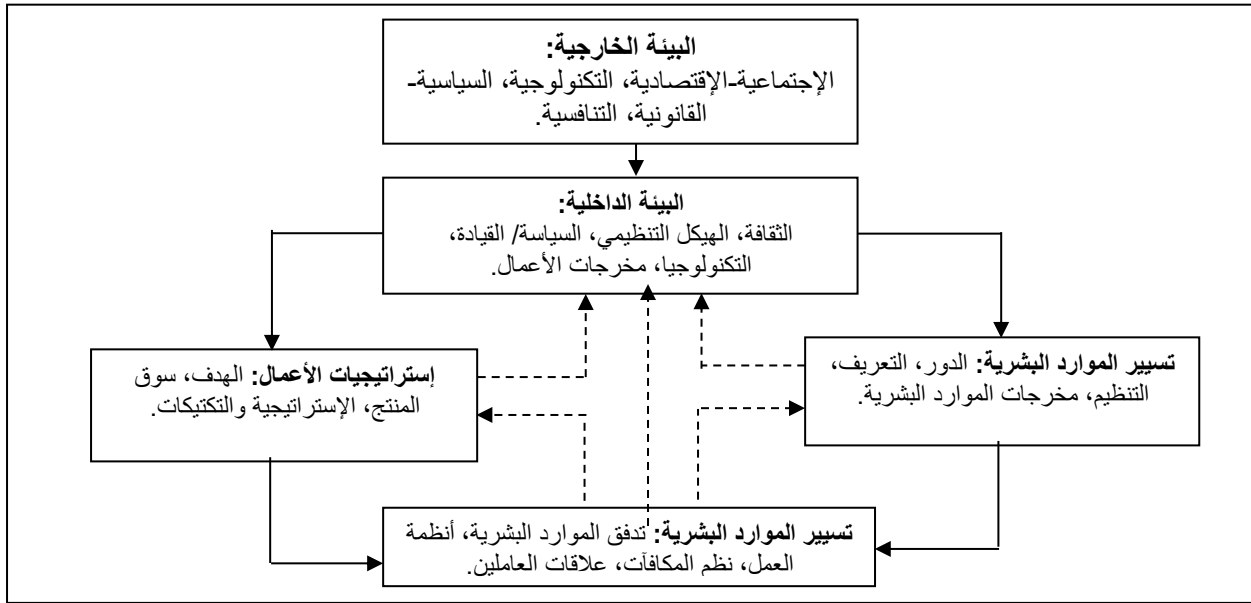
⁵ Choi Sang Long and others, **A review on the relationship between HRM practices and firms' performance**, Australian journal of basic and applied sciences, Vol 7, No 2, 2013, P313.

⁶ Mravisankar, k.sakthivendan, **Human resource management practices in indian it industry – an overview**, International journal of engineering and management Research, Vol 3, Issue 1, 2013, P5.

النموذج لوصف وتحليل التفاعل بين محيط المؤسسة والممارسات الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية ومضمون إستراتيجية المؤسسة، ومن نتائج بحوثهم المهمة لوصف وتحليل هذا التفاعل في أكثر من عشرين شركة من الشركات الرائدة في المملكة المتحدة، توصلوا إلى أن الطريقة المنغلقة لتحقيق التوافق بين التغييرات الإستراتيجية وسياسات تسيير الموارد البشرية ليست فعالة، وأن عملية التفاعل بين التغيير الإستراتيجي وتسيير الموارد البشرية تعتبر أكثر تعقيدا استنادا إلى تأثير البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة¹.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح نموذج (Warwick):

الشكل رقم 05: نموذج وارويش (The Warwick Model)



Source: Lily Sena Agbodjah, A human resource management policy development (hrmpd) framework for large construction companies operating in ghana, A thesis submitted for degree of doctor of philosophy, Department of technology, The kwame nkrumah university of science and technology, 2008, P49.

فحسب هذا النموذج فإن تحقيق التوافق بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يحقق مستويات أداء عالية، حيث يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يعمل في بيئة واسعة، ويؤكد على مجموعة كاملة من المهام والمهارات التي تحدد تسيير الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية، كما يؤكد الباحثان بأن أفضل توصيف للهيكل التنظيمية والإستراتيجيات المعتمدة في بناء وتصميم المؤسسات وفهم الهياكل التنظيمية والإستراتيجية، يعتبر أساس ضروري لتسيير الموارد البشرية²، حيث أن أهمية هذا النموذج تتجلى في تحديد وتصنيف العوامل البيئية الهامة التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية، وكيف يجب أن يتكيف مع التغييرات البيئية لأن ذلك يساهم في تحقيق مستويات أداء عالية³، غير أن الباحثين يقللان في نموذجهما من أهمية العناصر المؤثرة الموجودة في نموذج

¹ علال تبرورت، مرجع سبق ذكره، ص78.

² Lily Sena Agbodjah, Op.cit, P49.

³ Tapomoy Deb, Op.cit, P48.

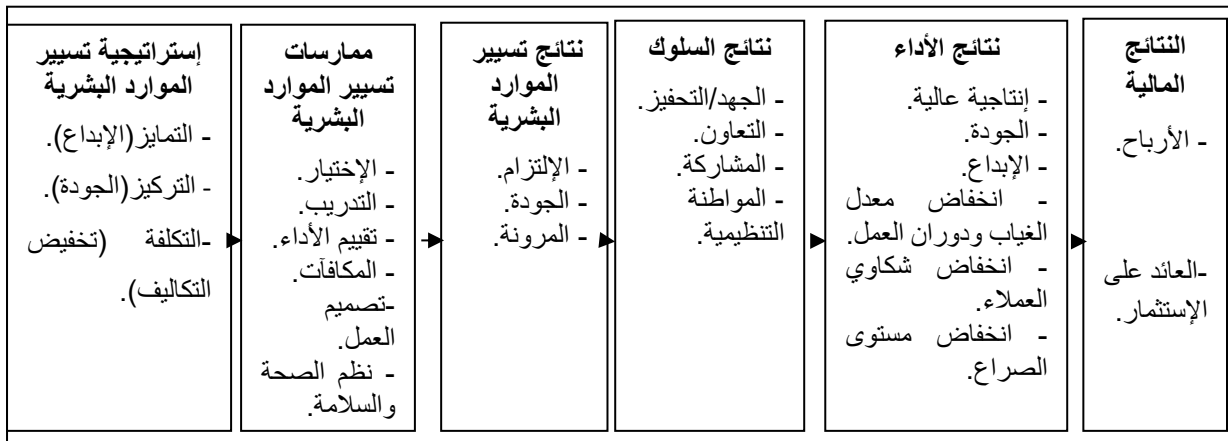
هارفرد (منافع ومصالح أصحاب المصلحة، العوامل الظرفية)، بينما يركز ويتوسع في العناصر التحليلية للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، كما أنه يحدد العلاقة في اتجاهين بدلا من اتجاه واحد مع إستراتيجية المؤسسة¹.

رابعاً: نموذج (David Guest)

لقد طور هذا النموذج من طرف (David Guest) سنة 1992، ويقوم على افتراض أن ممارسات تسيير الموارد البشرية المتكاملة سوف تؤدي إلى تميز الأداء الفردي والأداء التنظيمي، ويؤكد أن إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية القائمة على الإستراتيجيات التنافسية سوف تؤدي إلى ممارسات تتعلق بالتدريب، تقييم الأداء، نظم الإختيار، نظم المكافأة، تصميم الوظائف، نظم المشاركة، الإلتزام والمرونة، ونظم الصحة والسلامة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع، وإلى جانب هذا فإن مستويات الغياب، دوران العمل، الصراع أو شكاوي العملاء ستتخفف وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على النتائج المالية للمؤسسة².

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح نموذج David Guest :

الشكل رقم 06: نموذج (David Guest)



Source: Jaap Paauwe, **HRM and performance: achieving long-term viability**, oxford university press, New york, 2004, P57.

إن هذا النموذج يعتبر أن تحقيق الإبداع وتحسين مستوى الجودة يكون نتيجة التفاعل بين العاملين والتنسيق بينهم كمجموعات، وتكامل المهارات وتنميتها وفقاً للأهداف الإستراتيجية³، ومع ذلك لم يقدم هذا النموذج شرح تفصيلي لمستوى التوافق بين سياسات تسيير الموارد البشرية والأهداف التنظيمية، مما يجعل هذا النموذج يشوبه غموض فيما يتعلق بسياسات تسيير الموارد البشرية⁴.

¹ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص78.

² Mostafa Ravand, **Human resource professionalism: a panacea for public organizations**, Author house, 2014, P115.

³Ibid.

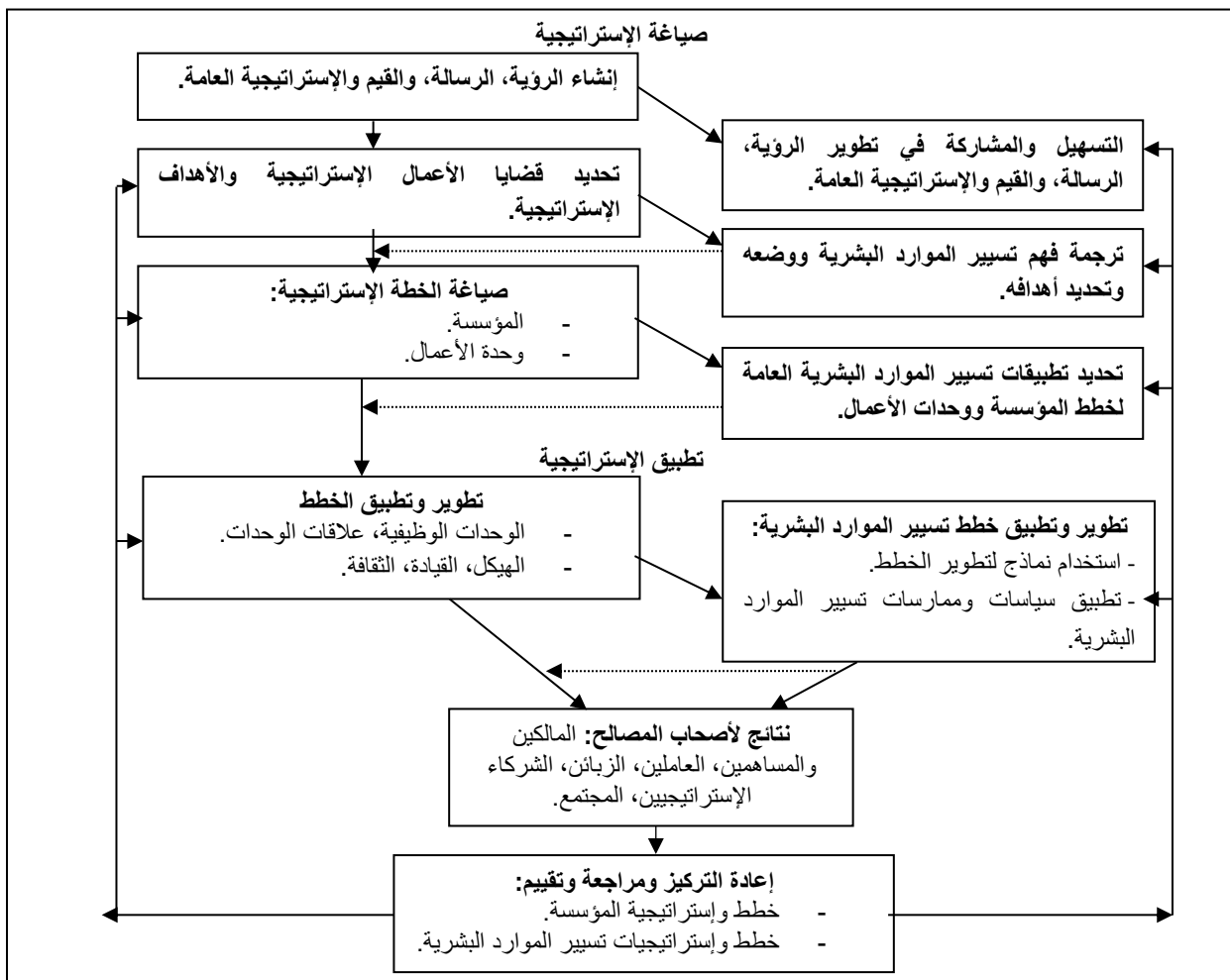
⁴ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص8

خامسا: نموذج (Shuler)

يوضح نموذج (Shuler) أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتطلب تحقيق نوعين أساسيين من التكامل والتزابط، والذين يتمثلان فيما يلي¹:

- التكامل الرأسي: أي اختيار وتكوين سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتناسب مع المتطلبات السلوكية للنجاح التنافسي في سوق المنتجات أو الخدمات المحلية أو الدولية المختارة .
 - التكامل الأفقي: أي تكامل وتناسق وظائف تسيير الموارد البشرية فيما بينها.
- ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح نموذج (shuler):

الشكل رقم 07: نموذج Shuler



Source: Randall S. Schuler, **The internationalization of human resource management**, Journal of international Management , No 6, 2000, P250.

¹John Shields, **Managing employee performance & reward: concepts, practices, strategies**, Second edition, Cambridge university press, 2016, P57.

حسب هذا النموذج تقوم المؤسسات عادة بتحديد أو إعادة تحديد احتياجات العمل الإستراتيجية الخاصة بها خلال فترات الإضطراب، وعلى هذا النحو تعكس هذه الإحتياجات الخطة الشاملة التي تتبعها من أجل تحقيق البقاء والإستمرارية، كما أن الخصائص الداخلية (الثقافة وطبيعة الأعمال)، والخصائص الخارجية (حالة الإقتصاد وعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة) تؤثر بدورها في تحديد احتياجات العمل الإستراتيجية، وحسب هذا النموذج فإن أكبر عامل يؤثر في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ليس خاصية معينة من تلك الخصائص بقدر ما هو تجريب هذا النمط من التخطيط، كما أن مديري الموارد البشرية الذين لم يسبق وأن طلب منهم مزج أنشطة تسيير الموارد البشرية مع الإحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة سيجدون أن هذه العملية تستغرق وقتا وجهدا، كما أنها تتطلب فهما مفصلا للإحتياجات التي تم تحديدها، وفي الواقع فإن الروابط بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وإحتياجات العمل تميل إلى أن تكون استثنائية حتى في الأوقات غير المضطربة، ولتطبيق إجراءات محددة، يتم تحويل إحتياجات الأعمال عموما إلى بيانات قابلة للتنفيذ أكثر، والتي يمكن أن يطلق عليها "الأهداف الإستراتيجية"، وتعتقد المؤسسات أن هذه البيانات تتحول أكثر إلى عناصر عملية محددة، بدءا من التأثير على مجموعة متنوعة من أنشطة تسيير الموارد البشرية¹.

من خلال التطرق إلى أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتضح أن كل نموذج يتميز بخصائص تميزه عن النموذج السابق، لكن تشترك جميعها في هدف رئيسي يتمثل في تحقيق التكامل بين ممارسات تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، لأن تحقيق هذا التكامل سيترتب عليه نتائج إيجابية تتمثل في تحقيق مستويات أداء عالية وزيادة تنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، لذلك يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير النموذج المناسب الذي يتوافق مع توجهاتها الإستراتيجية ويستجيب لإحتياجاتها بفعالية.

من خلال ما جاء في هذا المبحث يمكن أن نستنتج أن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، حيث يجب أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة ومع باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وذلك لأن نجاح المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها يتطلب توفر موارد بشرية مؤهلة ومميزة تحقق مستويات أداء عالية، مع ضرورة إدراك أهمية كافة متغيرات البيئة التنظيمية لتحديد وتقييم الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وهذا لتكون إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وفق رؤية تنظيمية متكاملة، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المحيطة بها.

¹Randall S. Schuler, **The internationalization of human resource management**, Journal of international management , No 6, 2000, P251.

المبحث الخامس: إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية

تركز إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على حصول المؤسسة على الموارد البشرية الأكثر كفاءة، ومن ثم العمل على تحسين أدائهم بشكل مستمر من خلال تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وتوفير الحوافز المناسبة التي تعزز دافعيتهم نحو العمل، مما يتطلب بالضرورة الصياغة الجيدة والتطبيق الكفء لها.

وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم الأداء.

المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

حيث سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وكذا مراحلها، بالإضافة إلى مقوماتها الأساسية.

أولاً مفهوم إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية الوظيفة التي تركز عليها قيادة المؤسسة في معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق مختلف إستراتيجياتها وأهدافها، حيث يمكن توضيح مفهوم هذه الإستراتيجية كما يلي: يعد تخطيط الموارد البشرية من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في تحقيق رسالتها، من خلال ضمان أن الأفراد المناسبين من ذوي المهارات والمعارف المناسبة سيشغلون المناصب المناسبة لهم من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها ومهمتها، وتتمركز هذه الإستراتيجية داخل عملية التخطيط الإستراتيجي العام¹. كما أنه يشير إلى: "العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المؤسسة العامة وأهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والأهداف"².

وقد عرفه (Megginson) بأنه: "نهج متكامل لأداء الجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل الحصول على الأفراد المؤهلين لأداء المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية للعاملين"³.

كذلك عرف بأنه: " الأسلوب العلمي لدراسة الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات في الظروف البيئية"⁴.

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية تحليلية منظمة ومستمرة تستخدمها المؤسسة لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك بما يتناسب مع خطة العمل والظروف البيئية مما يساهم في توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على تنفيذ مهامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها

يمكن إبراز أهمية وأهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

¹Anand S. Bagad, **Effective human resource planning in recessionary phase**, Excel journal of engineering technology and management science, Vol 1, No 3, 2012, P1.

² خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص70.

³ G.Murugesan, **Human resource management**, University science press, New Delhi, 2011, P29.

⁴ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص411.

1- أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تكمُن أهمية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي¹:

- يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب...إلخ.
- تحقيق الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة.
- الحصول على متطلبات المؤسسة من العمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية.
- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج بفعالية من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.

2- أهداف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل الأهداف التي تسعى إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيقها فيما يلي²:

- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الإستفادة المثلى منها.
- تحديد المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية، ومحاولة اقتراح حلول علمية لها.
- تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.
- وضع الأسس لتطوير أنظمة الموارد البشرية لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الإقتصادي السليم.
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد الرواتب والأجور وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

ثالثاً: مراحل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تتطوي إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة الخطوات المتكاملة التالية:

- 1- **دراسة خطط المؤسسة وأهدافها:** تعتبر خطة المؤسسة الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية التي هي عبارة عن تقدير الإحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي، ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة، وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها³.
- 2- **تحديد التنبؤ بإتجاهات المتغيرات البيئية:** حيث تتطلب عملية التخطيط معرفة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية سواء التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعاً مستقبلاً⁴.
- 3- **تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية:** أي تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تحليل الوظائف⁵، ومن أهم أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ما يلي:

¹ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص28.

² نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 10، العدد1، 2006، ص88.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص160.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص238.

⁵ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص170.

- **تحليل عبء العمل:** ويمثل حجم أو كمية العمل المطلوب إنجازه من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية أو المستقبلية والتي يتم التخطيط لها، ويمكن التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة، كما يمكن معرفة العدد اللازم لتنفيذ حجم وعبء العمل من خلال ضرب معدل الأداء بكمية العمل مقسوما على عدد ساعات العمل الشهرية للموظف¹.
- **تحليل قوة العمل:** بعد أن يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال تحليل عبء العمل لا بد من التأكد منها ومقارنتها مع ما يتوفر للمؤسسة من موارد بشرية ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي حدده تحليل عبء العمل، ومن هنا فإن تحليل قوة العمل يركز على تحرك العاملين داخل وخارج المؤسسة مثل دوران العاملين وانعكاسات ذلك على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا².
- **تحليل النسب:** يمكن استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة الكلية في المؤسسة على عدد العاملين بإدارة الأفراد، ومن الواضح أن هذه النسب تكون فائدتها محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت المتشابهة³.
- 4-تحديد عرض الموارد البشرية:** أي التعرف على مكونات وتركيبه الموارد البشرية المحلية، والتعرف على حركتها، ويتم ذلك حاليا وخلال الخطة المستقبلية للموارد البشرية⁴، وتتضمن هذه المرحلة بعدين أساسيين هما: **4-1-تحليل العرض الداخلي:** حيث يتم تحليل المعلومات المتاحة عن الموظفين الحاليين، ومهاراتهم وأنماط التغيير التي حدثت في أوضاعهم الوظيفية مثل حالات النقل والتقاعد، والإفتراضات المنطقية المتعلقة بالتغيرات المستقبلية⁵، ومن بين وسائل تقدير العرض الداخلي للموارد البشرية ما يلي:
- **طريقة سلسلة ماركوف:** وهي عبارة عن سلسلة زمنية تستخدم عادة في المؤسسات التي توظف عددا كبيرا من الموظفين، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة التغيرات في الموارد البشرية في حالة معينة بزمن معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، حيث يمكن استخدام هذه النتائج للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الثانية⁶.
- **مخزون المهارات:** ويتمثل هدف مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية في المؤسسة، فهو يوضح المعلومات الأساسية عن كل العاملين والتي تشمل خصائصهم ومهاراتهم وغير ذلك⁷.
- **خرائط الإحلال:** تستخدم لتحديد الموظفين المتوقع إحلالهم عند انتهاء فترة القائمين حاليا، وهذه الخرائط توضح إسم شاغل الوظيفة الحالي وأسماء المرشحين للإحلال محله ودرجة استعداده ومستوى أدائه ومهاراته⁸.

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص34.

² عبد الهادي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص174.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص160.

⁴ أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص130.

⁵ مازن فارش رشيد، مرجع سبق ذكره، ص438.

⁶ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص66.

⁷ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص87.

⁸ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص162.

4-2- تقدير العرض الخارجي: ويقصد بذلك التعرف على نوعيات وأحجام العمالة المتاحة في السوق الجغرافي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومصادر الحصول على معلومات عن العرض الخارجي للعمالة تكون عادة بالإعتماد على التقارير والنشرات الإحصائية أو مستشارين خارجيين¹.

5- تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة متطلبات الموارد البشرية: يتم في هذه المرحلة مقارنة الطلب بالعرض من الداخل والخارج، لتحديد مقدار العجز أو الفائض المستقبلي الكمي والنوعي، ومقارنة العوامل التي أدت إلى كل منها، وذلك حتى يمكن وضع الخطط المناسبة لسد العجز أو التخلص من الفائض².

6- مرحلة المتابعة والتقييم: تهدف هذه العملية إلى اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ووضع الحلول المناسبة، حيث يتم في نهاية كل سنة من سنوات التقدير مقارنة البيانات التي تم تقديرها مع تلك البيانات الفعلية، وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف في تلك التقديرات، واتخاذ ما يلزم تبعاً لذلك، فهناك مؤشرات كمية لبيان مدى نجاح الإستقطاب، ودوران العمل، وتعديلات الأجور، وبرامج التدريب، وإعادة التوزيع وغيرها من المؤشرات³.

رابعاً: المقومات الأساسية لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم المقومات التي يجب أن تتوفر لتحقيق إستراتيجية فعالة لتخطيط البشرية، فيما يلي⁴:

- وجود رؤية واضحة لإستراتيجية المؤسسة.
- ضرورة مشاركة وتعاون كل الأطراف المعنية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- يجب استخدام أدوات التنبؤ والطرق الملائمة لحجم المؤسسة، وطبيعة أعمالها، ومدى الدقة المطلوبة.
- ضرورة توافر نظام معلومات للموارد البشرية يقدم معلومات وافية عن العاملين في المؤسسة.
- ضرورة توسيع النطاق الزمني للخطة، حتى يمكن تكوين صورة واضحة وأشمل لشكل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

حيث سيتم التطرق من خلال هذه المطلب التطرق إلى مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأهميتها، أبعادها، وكذلك العوامل المؤثرة على نجاحها.

أولاً: مفهوم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

يمكن توضيح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من خلال التعاريف التالية:

إستراتيجية التوظيف لمؤسسة: "هي جميع القرارات والإجراءات المتصلة بإختيار الوسائل لملء الشواغر، وهذا يتطلب أن يكون تتاسق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية"⁵.

¹ أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 440.

³ المرجع نفسه، ص 441.

⁴ أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 35-38.

⁵ أسامة نبيل بسبيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018-2019، ص 96.

كما تعرف بأنها: "سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المؤسسة وتعزز فاعليتها، وتمتد أبعادها لإستقطاب واختيار العاملين وتعيينهم في المناصب التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم"¹.
وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجز بكفاءة، حيث تعد مفتاح نجاح المؤسسة، والتي تمكن من اكتساب ميزة تنافسية، والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين².
وعليه يمكن تعريف إستراتيجية التوظيف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة، التي تعمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تلبي إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثانياً: أهمية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

تسعى عملية التوظيف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة³، وعليه يمكن إبراز أهميتها من خلال النقاط التالية⁴:

- تحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- تلبية إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- جلب الموارد البشرية لمواجهة التحديات العالمية والتركيز على تحقيق رؤية المؤسسة، مهمتها، وأهدافها.

ثانياً: أبعاد إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية

تتمثل أبعاد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وفق ما تناولته أدبيات الفكر الإداري فيما يلي:

1- الإستقطاب:

يعد نشاط الإستقطاب من أهم النشاطات التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا لأنه يهدف إلى توفير أفضل الكفاءات البشرية التي تلبي إحتياجاتها بكفاءة عالية.

1-1- تعريف الإستقطاب: يوجد تعريفات متعددة للإستقطاب، وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

عرف الإستقطاب بأنه: "عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة"⁵.

¹ سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي- بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص156.

² أشواق مهني، مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص35.

³ جمال خنشور وآخرون، إستراتيجية بناء العلامة التجارية للتوظيف لإنجاح عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13 و14 مارس 2018، ص3.

⁴ أسامة نبيل بسعيد، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص273.

وقد عرفه (Flippo) بأنه: "عملية البحث عن موظفين محتملين وحفزهم وتشجيعهم على طلب التوظيف"¹. كما عرف أيضا بأنه: " العملية المستخدمة لجذب المتقدمين المناسبين والمؤهلين بحيث يمكن اختيار الفرد الأنسب من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بالإعتماد على توفر المعلومات الملائمة والتي تشمل وصف الوظيفة، مواصفات العاملين، وأوضاع سوق العمل"². وعليه فالإستقطاب هو عملية البحث وجذب الموارد البشرية الأكثر كفاءة والتي تتفق خصائصها مع متطلبات الوظائف الشاغرة مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

1-2-1- مصادر استقطاب الموارد البشرية: تعتمد المؤسسة على نوعين من المصادر في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ويمكن توضيح كل منهما كما يلي:

1-2-1- المصادر الداخلية: يقصد بها الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها³، ومن بينها: الترقية، النقل، الإعلان الداخلي، العمال السابقين، نظام معلومات الموارد البشرية، الإستقطاب من خلال العاملين الحاليين. ومن مزايا الإعتماد على المصادر الداخلية أنها تسمح بمراقبة وتقييم قدرات العاملين ومدى توافقها مع متطلبات الوظائف الشاغرة، كما أنها تساهم في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز إلتزامهم، وأيضا تخفيض التكاليف الناجمة عن استخدام مصادر الإستقطاب الخارجية⁴، غير أنه بالرغم من مزايا مصادر الإستقطاب الداخلية إلا أنها لا تخلو من بعض الإنتقادات والعيوب كنقص التنوع في الإهتمامات، والمعارف، والثقافات الجديدة، ونشوء مشاكل داخلية وصراعات بين أفراد المؤسسة⁵.

1-2-2- المصادر الخارجية: وتمثل المصادر التي تمد المؤسسة بالإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية من خارج المؤسسة وذلك من سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وغالبا ما يتم اللجوء إليها عندما لا تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها الفعلية للموارد البشرية المطلوبة للعمل في المؤسسة⁶.

ومن أهم المصادر الخارجية للإستقطاب: الإعلانات، توصيات العاملين الحاليين، وكالات الإستخدام، الجمعيات والنقابات المهنية، برامج التدريب والتشغيل.

وتتجلى أهمية المصادر الخارجية في الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة واكتساب مزايا تنافسية، كذلك تسهيل عمليات التغيير وإعادة الهندسة والتقليل من مشاكل التغيير نتيجة الحصول على قوى عاملة جديدة ومؤهلة⁷، لكن قد يعاب على الإستقطاب الخارجي تحميل

¹ Naga Raju Battu, **Human resource management**, Discovery publishing house, New Delhi, 2006, P 75.

² M.J.Boella, **Human resource management in the hospitality industry**, Seventh edition, Nelson thornes, UK, P54.
³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص283.

⁴ Hsu Yu-Ru, **Recruitment and selection and human resource management in the taiwanese cultural context** , University of plymouth, A thesis submitted for the degree of doctor of phillosophy, University of plymouth, 1999, P121.

⁵ عمر صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص284.

⁶ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص98.

⁷ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص110.

المؤسسة تكاليف مالية إضافية من الممكن تجنبها، كذلك التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الحاليين، بالإضافة إلى أن استقطاب الأفراد من المصدر الخارجي قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل¹.

1-3- مراحل الإستقطاب: تمر عملية الإستقطاب بمجموعة من المراحل، والتي يمكن توضيحها كما يلي²:

- **دراسة وتحليل سوق العمل:** تمثل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة سوق العمل واتجاهات المتغيرات البيئية بمثابة الموجه العام لهذه الإستراتيجية وتخطيط برامجها التنفيذية الحالية والمستقبلية.

- **دراسة نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الأعمال:** حيث تفيد هذه النتائج في معرفة عدد، نوعية، ومواصفات الموارد البشرية التي تلبى احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

- **وضع سياسة البرامج:** حيث تشمل سياسة البرنامج الإستقطابي على المهام التالية: تحديد الموارد البشرية المستهدفة، تحديد مصادر الإستقطاب الملائمة، تصميم الرسالة الإستقطابية وتحديد قنوات الإتصال.

- **تقييم تنفيذ برنامج الإستقطاب:** يهدف إلى معرفة مدى نجاح وظيفة الإستقطاب في تصميم وتنفيذ برنامجها، وتحديد الثغرات لتعديل إستراتيجياتها الإستقطابية وجعلها أكثر فاعلية، ومن أهم المعايير المستخدمة في هذا المجال: عدد الأفراد المستقطبين، مستوى مواصفات الموارد البشرية المستقطبة، المدة الزمنية، تكلفة الإستقطاب.

2- الإختيار والتعيين:

تعد عملية الإختيار والتعيين من النشاطات الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، حيث تهدف إلى انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة معينة وهم من تتوافر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة.

2-1- مفهوم الإختيار والتعيين: يمكن توضيح مفهوم الإختيار والتعيين من خلال التعاريف التالية:

الإختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها³.

كما عرف الإختيار بأنه: "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بإختيار أفضل المترشحين الذين يستوفون معايير الإختيار المحددة"⁴.

وقد ورد تعريف آخر للإختيار: "بأنه عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين لشغل تلك الوظيفة، إذ يعتبر الهدف الأساسي من عملية الإختيار الوصول الى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة فضلاً عن التنبؤ بسلوكه وفترة بقائه في المؤسسة"⁵.

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 288.

³ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 142.

⁴ P.Anbuoli, **Human resource management**, Laxmi book pulication, Solapur, 2016, P104.

⁵ زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الإختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل دراسة -حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2008، ص 5.

وعليه فعملية الإختيار والتعيين تمثل مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تؤدي إلى الإختيار الصحيح للعنصر البشري الذي تتوافق خصائصه مع متطلبات الوظيفة الشاغرة بشكل أكبر بحيث يضمن تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- الأبعاد الإستراتيجية لعملية الإختيار والتعيين: لقد أصبحت عملية الإختيار والتعيين تركز على مجموعة

من الأبعاد الإستراتيجية التي تشكل مفاهيم أساسية وحديثة لهذه العملية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **الإختيار والتعيين كعملية متكاملة:** حيث تشمل على مجموعة من المراحل والإجراءات المتعددة والمتسلسلة التي تهدف إلى اختيار أفضل المتقدمين والذين يتناسبون مع متطلبات الوظيفة.

- **تكلفة عملية الإختيار والتعيين استثمار مستقبلي:** وذلك أن الإختيار الجيد يوفر موارد بشرية ذات إنتاجية عالية تحقق فاعلية الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنها تساهم في تقوية ثقافتها التنظيمية.

- **كسر قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب:** أي إختيار موارد بشرية ذات قدرات ومهارات متنوعة تؤهلها للعمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة حاضرا ومستقبلا.

- **رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية معيار أساسي في الإختيار:** حيث يتم انتقاء الموارد البشرية التي تنسجم مع رسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وإستراتيجياتها المستقبلية.

- **مسؤولية الإختيار والتعيين مسؤولية مشتركة:** أي ضرورة مشاركة الوحدات الإدارية المعنية في عملية الإختيار والتعيين، وذلك لتحقيق العدالة والموضوعية وضمان الإختيار الصحيح للأفراد.

2-3- مراحل عملية الإختيار والتعيين: تتضمن عملية الإختيار والتعيين مجموعة المراحل التالية:

2-3-1- **طلب التوظيف:** حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب أو يرسل سيرته الذاتية، ومن خلال المعلومات التي يتضمنها طلب التوظيف يمكن للمؤسسة من المقارنة بين المتقدمين للوظائف وانتقاء المتقدمين الذين تتوافق خصائصهم مع شروط التوظيف المحددة¹.

2-3-2- مرحلة الإختبارات:

تمثل الإختبارات وسيلة لمعرفة مدى استعداد، وقدرة، ورغبة، وخبرة المتقدمين للتوظيف في عدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها في المؤسسة بعد تعيينهم مباشرة أو في المستقبل².

2-3-3- مرحلة المقابلات:

هي لقاء يجريه شخص أو لجنة مع المتقدمين لطلب التوظيف، بهدف جمع معلومات مباشرة وأكثر دقة، وذلك للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعيين³، وتكمن أهمية المقابلات في معرفة الجوانب الشخصية والمهمة للمتقدم، وتتنوع أساليب إجراء مقابلات

التوظيف بحسب الهدف من المقابلة ونوعية الكفاءات المطلوب توفرها والتنظيم الداخلي للمؤسسة.

2-3-4- التحري عن خلفية المتقدمين:

تتم عملية التحري عن المتقدمين قبل أو بعد إجراء المقابلة وذلك بالرجوع إلى مصادر محددة لهذه المرحلة مثل الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية، وقد تلجأ المؤسسات إلى

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

³ المرجع نفسه، ص 340.

وسائل مختلفة في إجراء التحريات كإستخدام الهاتف أو الرسائل الخطية والتي تركز على أسباب ترك العمل السابق، وعن سلوكه وانضباطه في العمل وذلك بهدف التأكد من صحة البيانات التي قدمها¹.

2-3-5- الفحوصات الطبية: وذلك من أجل اختيار المرشح القادر على تأدية العمل ليس فقط ذهنيا بل أيضا صحيا وجسديا، ويتم استخدام الفحص الطبي حسب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك².

2-3-6- التعيين والتثبيت في الوظيفة: أي إصدار قرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق الموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا المسؤوليات الوظيفية³.

رابعا: العوامل المؤثرة في نجاح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

إن نجاح إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يتطلب تحقيق ما يلي⁴:

- توفير ظروف عمل مادية وإجتماعية تتوافق مع توقعات من يراد استقطابه.
- التوافق مع إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال الحرص على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل والتي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق الدقة والعدالة والموضوعية في عملية الإختيار والتعيين.
- النمطية والتوحيد في إجراءات الإختيار والتعيين، مع توفير قدر من المرونة في تطبيقها.

المطلب الثالث: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم التدريب وأهميته، أنواع وأساليب التدريب، التدريب من منظور إستراتيجي، بالإضافة إلى معوقات تطبيق إستراتيجية تدريب المراد البشرية ومقوماتها.

أولا: مفهوم التدريب وأهميته

تحتل إستراتيجية تدريب الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، وهذا لأنها تساهم في تطوير كفاءة العاملين، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تزيد من قدرتهم على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المؤسسة.

1- مفهوم التدريب:

يمكن توضيح مفهوم التدريب من خلال مجموعة التعاريف التالية:

عرف (Armstrong) التدريب بأنه: "التحديد النظامي والمخطط للسلوك من خلال أحداث تعليمية، برامج وتعليمات تمكن الأفراد من تحقيق مستويات من المعرفة والمهارة والكفاءة التي تحتاجها لتنفيذ عملها بكفاءة"⁵.

¹ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 242.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 300-317.

⁵ محمد علي دشة، رياض عبد القادر، الإستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة-شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- العدد الإقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 34، العدد 2، 2018، ص 216.

كما عرف بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات مما يجعل الفرد أو الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"¹.

كذلك عرف بأنه: " نهج منظم يؤثر على معارف ومهارات ومواقف الأفراد من أجل تحسين أداء الفرد والجماعة وتحقيق الفعالية التنظيمية"².

وهناك من عرفه بأنه: "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها"³.
بينما عرفه آخرون بأنه: "مجموعة الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعم المخطط لمعارفهم وسلوكياتهم، ومواقفهم وقدراتهم بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الشخصية أو الإجتماعية للتكيف مع بيئتها، وأداء مهامها الحالية والمستقبلية بشكل ملائم"⁴.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات وتوجيه سلوكهم بما يتماشى مع المتطلبات الحالية والمستقبلية لوظائفهم مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا.

2- أهمية التدريب:

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات سريعة في التكنولوجيا، بالإضافة إلى تزايد شدة المنافسة الشديدة أصبح للتدريب أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو للأفراد العاملين بها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

2-1- أهمية التدريب على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية⁵:

- الحد من نقاط الضعف في الأداء ومعالجتها سواء كان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي.
- زيادة مستوى المعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل المؤسسي في المستويات والمواقع الإدارية المختلفة.
- يساعد التدريب على اتخاذ القرارات بعقلانية أكثر وفاعلية وحل المشاكل التي تواجهها بنفسها.
- يساعد التدريب في بناء قاعدة للإتصالات والإستشارات الداخلية للمؤسسة.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

2-2- أهمية التدريب على مستوى العاملين: تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي⁶:

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص159.

² Herman Aguinis1, kurt kraiger, **Benefits of training and development for individuals and teams**, Annual reviews of psychology, Vol 6, 2009, P452.

³ حامد تركي النمراوي، محمود أحمد حسين، دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية- دراسة ميدانية في مستشفى تكريت التعليمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 102، 2015، ص65.

⁴ Mokhtar Chalal , **Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines**, Revue développement des ressources humaines , Université alger 2, Vol 8, No 1, 2017, P8.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص86.

⁶ شوقي جباري، خليل شرقي، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 1، العدد 3، 2012، ص66.

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رفع معنويات الأفراد وإكسابهم المهارات التي تتوافق مع متطلبات عمله، مما يحقق لهم الإستقرار النفسي.
- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العاملين.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

ثانيا: أنواع وأساليب التدريب

يوجد أنواع وأساليب مختلفة للتدريب، وكل منها يهدف إلى تلبية احتياجات تدريبية معينة، سواء كانت مرتبطة بالأفراد أو المؤسسة، وفيما يلي تقديم لأهم أنواع وأساليب التدريب.

1-أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب وفق عدة معايير إلى ما يلي:

1-1-التدريب حسب المرحلة الوظيفية: ينقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى ما يلي¹:

1-1-1- توجيه الموظف الجديد: إن هذه العملية تكفل الإندماج الجيد للفرد في عمله، وذلك عن طريق استقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم، مسؤولياتهم وصلاحياتهم وغير ذلك.

1-1-2- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والإتجاهات: إن تقادم المعارف والمهارات الناتج عن تغير في أساليب العمل، أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة، وبالتالي يترتب على ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

1-1-3-التدريب بغرض الترقية والنقل: وقد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية ونقلها، وذلك لإكسابهم المعارف والمهارات والإتجاهات التي تتناسب مع طبيعة العمل الجديد.

1-2-التدريب حسب نوع الوظيفة: ينقسم التدريب حسب نوع الوظيفة إلى ثلاثة أنواع موضحة كما يلي²:

1-2-1-التدريب المهني والفني: ويمثل التدريب الذي يستهدف اكساب الأفراد مهارة ومعرفة في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها.

1-2-2-التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، حيث يعتمد هذا النمط من التدريب على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية.

1-2-3-التدريب التخصصي: ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الإختصاصات المهنية، وذلك بهدف اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

1-3-التدريب حسب المكان: يتقسم التدريب حسب معيار المكان إلى نوعين هما:

¹ وحيدة شريف، مرجع سبق ذكره، ص195.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص141.

1-3-1- التدريب في موقع العمل: هذه الطريقة التدريبية تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي ويقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه وفق خطوات مخططة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك¹.

1-3-2- التدريب خارج موقع العمل: ويقصد به قيام المؤسسات بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج مواقع الوظيفة عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة والتي يصعب توفيرها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المؤسسة².

1-4-1- التدريب وفق نوعية الأفراد: وفق هذا المعيار ينقسم التدريب إلى نوعين يتمثلان فيما يلي³:

1-4-1-1- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.
1-4-2-1- تدريب جماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام الآلات الجديدة.
2-أساليب التدريب:

تعتبر أساليب التدريب من أهم العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العملية التدريبية، فمن خلالها يتم تزويد المتدرب بالمعارف واكسابه المهارات الضرورية التي تحسن من أدائه، وفيما يلي تقديم لأهمها:

1-2-1- المحاضرة: تركز هذه الطريقة على نقل المعرفة، من خلال قيام المدرب بعرض الأفكار والمفاهيم والنظريات، وهذه الطريقة تكون مفيدة في حالة نقل تعليمات وإجراءات العمل للمتدربين، فهي تؤدي إلى تقليل التكلفة من حيث الوقت والمال، ولكن من عيوبها أنها لا توفر المشاركة الفعالة للمتدربين، كما لا توفر فرصة تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات بين المتدربين⁴.

1-2-2- أسلوب دراسة الحالة: يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، حيث يقوم المتدربون بتحليلهم للحالة ومحاولة تقديم الحلول بشأنها، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يوفر قدراً عالياً من المشاركة من جانب المتدربين، وينمي من قدراتهم على تحليل المشكلات⁵.

1-3-2- المباريات الإدارية: إن هذا الأسلوب يسعى بصورة رئيسية إلى تنمية المهارات الإدارية الأساسية في مجالات مثل: التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى فرق، وتعطى معلومات مفصلة عن كافة جوانب العملية الإدارية، وتحاول كل مجموعة أن تكون قراراتها أفضل من المجموعة الأخرى، وفي

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص193.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص290.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص108.

⁴ Mirza S.Saiyadain, **Human resources management**, Fourth edition, McGraw-Hill publishing Company, New Delhi, 2009, P278.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص55.

هذه الطريقة يتم التعلم من خلال تحليل المشكلات، وفهم الظروف المحيطة بها، كذلك يتم اكتساب الكثير من المهارات والمعارف المتعلقة بجوانب متعددة في الإدارة¹.

2-4- أسلوب النقاش المخطط: يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والإشتراك في المناقشة، ويستهدف اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها².

2-5- أسلوب العصف الذهني: هي طريقة علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة، وبعدها تدرس الأفكار ويتم اختيار الأكثر تأييدا من طرف المشاركين³.

2-6- التناوب الوظيفي: وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله⁴.

ثالثا: التدريب من منظور إستراتيجي

إن إستراتيجية التدريب تعني مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة، من خلال الإستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية، كما أنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف، والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤى والأهداف التي يجب تحقيقها⁵.

ويتضمن المدخل الإستراتيجي لنشاط التدريب مجموعة من الركائز الأساسية التي تتمثل فيما يلي⁶:

- الإعراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية، ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

- الإعراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية.

- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأجل الطويل.

- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها، كتحديد الهدف منها ومعايير تقييمها.

- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية.

ويمكن تلخيص الفرق بين التوجه التقليدي للتدريب والتنمية والتوجه الإستراتيجي له في الجدول التالي:

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 715.

² سبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ خديجة يحيوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص 111.

⁴ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

⁵ نبيلة جعيجع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁶ عطا الله محمد تيسير طافش الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، 2011، ص 24.

الجدول رقم 03: مقارنة ما بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

| التوجه المعاصر | التوجه التقليدي |
|---|---|
| التدريب والتنمية إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة. | التدريب سياسة من سياسات المؤسسة. |
| التدريب والتنمية عملية مستمرة. | التدريب والتنمية عند الحاجة. |
| التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل. | التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر. |
| إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ. | سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ. |
| التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المؤسسة. | التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة. |
| التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع. | مسؤولية التدريب والتنمية محدودة. |
| التدريب والتنمية استثمار بشري. | التدريب والتنمية تكلفة. |
| شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة. | الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء. |
| تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية. | التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته. |
| تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى. | أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة. |

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 447.

ركز التوجه التقليدي للتدريب على أنه يهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة الحالية من خلال معالجة نقاط الضعف الحالية في الأداء، كما أنه يتسم بالمحدودية، وعدم الإعتماد على مبدأ التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية بالإضافة إلى اعتباره تكلفة، أما المدخل الإستراتيجي فيعتبره نشاط منظم ومخطط له مسبقاً، كما أنه عملية مستمرة تهدف إلى تطوير كفاءة الأفراد وذلك بالإعتماد على الأساليب الحديثة، كما أنه يعتبر استثماراً.

رابعاً: مراحل العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة التي تتمثل فيما يلي:

- 1- تحديد الإحتياجات التدريبية:** تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات الفرد، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله¹، حيث تتضمن وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة من أجل معرفة المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال، كذلك بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة².
- 2- تحديد الأهداف التدريبية:** في هذه المرحلة يتم ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة، ويتعين أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس³.
- 3- تصميم البرنامج التدريبي:** تتضمن هذه الخطوة تحديد الموضوعات التدريبية، اختيار الأساليب التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين، تحديد زمن التدريب، تحديد مكان التدريب، وتحديد تكاليف التدريب.

¹ أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2015، ص 68.

² منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 240.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 693.

4-تنفيذ برنامج التدريب: وهي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح فإنه يعتمد على قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التدريبية¹.

5-تقييم البرامج التدريبية: يعرف بأنه الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين، وكذلك كفاءة المدربين².

خامسا: مقومات نجاح تطبيق إستراتيجية تدريب المراد البشرية ومعوقاتها

هنالك عدد من المعوقات التي تحد أو تعيق من تفعيل دور إستراتيجية التدريب، وبالتالي يجب العمل على تجنبها حتى يمكن أن تؤدي هذه الإستراتيجية دورها الفعال في تحسين أداء المورد البشرية.

1-مقومات نجاح إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

إن نجاح عملية التدريب يركز على مجموعة التوجهات الإستراتيجية التالية³:

- التزام الإدارة العليا بعملية التدريب والمشاركة في إعدادها والمتابعة المستمرة لها.
- وضع الأسس العلمية التي تبنى عليها الخطة التدريبية.
- تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا.
- تحديد العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب.
- وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء، التي تساهم في تحديد مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية.

2-معوقات تطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

تتمثل أهم معوقات تطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي⁴:

- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الإستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- ضعف مشاركة مديري تسيير الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة.
- وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المؤسسة.
- عدم توفر الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التدريب، كنظم المعلومات، ونظم الإتصال، والأنظمة التكنولوجية.
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب.

المطلب الرابع: إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأهميتها، أنواع الحوافز، كما سيتم توضيح البعد الإستراتيجي في تحفيز الموارد البشرية، بالإضافة إلى مراحل تصميمها.

¹ وحيدة شريف، مرجع سبق ذكره، ص218.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص330.

³ نبيلة جعيجع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مرجع سبق ذكره، ص171.

⁴ عبد الله بن عطية الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص712.

أولاً: مفهوم إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأهميتها

يمكن توضيح مفهوم إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأهميتها من خلال ما يلي:

1- مفهوم إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

يمكن توضيح مفهوم التحفيز من خلال تقديم مجموعة التعاريف التالية:

عرف التحفيز بأنه: "عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب"¹.
 كذلك عرف بأنه: " العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم"².
 ويشير التحفيز أيضاً إلى: "العملية التي توظف تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك الأفراد"³.
 وأما الحوافز فهي الفرص أو الوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع⁴.

وعليه فإن التحفيز يمثل مجموعة من العمليات والممارسات التي تعمل على إثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف الحوافز التي تلبي حاجاتهم المادية والمعنوية.

2- أهمية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في النقاط التالية⁵:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال مساهمة الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة، مما يتطلب ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
- تسهم الحوافز في تحقيق رضا العاملين مما يدفعهم للحرص إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة.
- الإعراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير، وزيادة تحمله للمسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها في إشباع حاجات الأفراد وإثارة دوافعهم،

¹ خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص255.

² كمال بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص290.

³ سامي، بلخاري، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة ابن باديس، مستغانم، المجلد 3، العدد 1، 2018، ص155.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص208.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، صص130-132.

1- حسب طبيعة الحوافز: تنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

1-1- الحوافز المادية: مجموعة المثيرات الملموسة التي تعمل على إشباع الحاجات المادية للفرد، ومن أمثلتها: الأجر والعلاوات السنوية، المشاركة في الأرباح، ظروف العمل المادية... إلخ¹.

1-2- الحوافز المعنوية: وهي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية وإجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة ومن بين هذه الحوافز: الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي، فلسفة المؤسسة اتجاه أفراد التنظيم، والقيادة الفعالة للأفراد².

2- حسب الاستفادة من الحافز: تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

1-2- حوافز فردية: هي الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج³، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين، وقد تؤثر سلبا على روح الفريق، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار⁴.

2-2- حوافز جماعية: وهي تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، ومن أمثلتها المشاركة في الأرباح، تملك العاملين أسهما⁵، وبالتالي فإنها تعمل على تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

3- حسب أثر الحافز: تنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

1-3- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عمل معين وتميزه في أدائه، فالهدف الرئيسي للحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء⁶.

2-3- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب، حيث أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة لمنع السلوك المعيب أو منع تكراره⁷.

ثالثا: البعد الإستراتيجي في تحفيز الموارد البشرية

إن ارتباط سياسة الحوافز مع إستراتيجية المؤسسة قد يحسن من أداء الفرد وبالتالي أداء المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تتحكم أكثر في تسيير مواردها البشرية من خلال تصميم سياسة للأجور والحوافز تتماشى مع الإستراتيجية المتبعة، وإن توفر مستوى عال من الأجور والحوافز في المؤسسة مقارنة مع المنافسين يضمن الحفاظ على أفضل الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أداء جيدة تضمن نجاح تنفيذ الإستراتيجية⁸.

¹ سامح عامر، إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص300.

² منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص271.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص23.

⁴ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص38.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص518.

⁶ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص209.

⁷ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص213.

⁸ فلة غيدة، إشكالية ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص50.

رابعاً: مراحل تصميم إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

يتطلب تصميم إستراتيجية التحفيز المرور بالمراحل والخطوات التالية¹:

- 1- **تحديد هدف إستراتيجية التحفيز**: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف عامة يتم ترجمتها في شكل هدف لإستراتيجية التحفيز، وقد يكون هدفها تعظيم الأرباح، أو زيادة المبيعات، أو تخفيض التكاليف، أو غيرها.
 - 2- **دراسة الأداء**: تسعى هذه الخطوة إلى توصيف الأداء المطلوب، كذلك تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
 - 3- **تحديد ميزانية الحوافز**: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن تغطي ميزانية الحوافز البنود التالية: قيمة الحوافز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.
- وتوجد شروط أساسية يجب على المؤسسة توفيرها لتحقيق فعالية إستراتيجية التحفيز وهي²:

- أن تتصف سياسات المكافآت والحوافز بالعدالة، الموضوعية والمساواة.
- إرتباط الحوافز بأهداف الموارد والإدارة معا.
- وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تتناسب الحوافز طردياً مع الجهود التي تبذلها الموارد البشرية لتشجيعها على الإبداع والإبتكار.
- التطوير والتحسين المستمر لإستراتيجية التحفيز بالإتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي المستمر على الأفراد³.

المطلب الخامس إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، آلية تقييم الأداء وبعده الإستراتيجي، كذلك أساليب تقييم الأداء، بالإضافة إلى معوقات إستراتيجية تقييم الأداء وعوامل فعاليتها.

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

يمكن توضيح مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته من خلال ما يلي:

- 1- **مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية**: لقد أورد الباحثون تعاريف متعددة لتقييم الأداء، ومن أهمها ما يلي: عرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المؤسسة"⁴.
- كما عرف بأنه: "نظام رسمي مصمم لقياس وتقييم سلوكيات الأفراد وإنجازاتهم في وظيفتهم الحالية، وتحديد مدى كفاءتهم لشغل مناصب أعلى في المستقبل مما يساهم في تحقيق أهداف الفرد، المؤسسة والمجتمع"⁵.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص ص 256-259.

² أسامة نبيل بسعيد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 113.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 410.

⁵ Zafrullah Khan and others, **Impact of performance Appraisal on employee's performance including the moderating role of motivation: a survey of commercial banks in dera Pakistan**, Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol 5, No 1, P2.

وعرف أيضا بأنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيانا أخرى للإستغناء عن خدماته"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد مدى توافق إمكانيات الفرد مع متطلبات وظيفته الحالية، ومدى استعداداته لشغل مناصب أعلى مستقبلا وذلك بناء على معايير موضوعية محددة مسبقا، فهي بالتالي تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء من أجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية بما يؤدي إلى ضمان التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية.

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن توضيح أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي²:

- يوفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت.
- التعرف على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسهم في زيادة التزام العاملين بأداء أعمالهم على أحسن وجه.
- يتوفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.
- مساعدة الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية³.
- يعبر عن مدى تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يظهر مدى كفاءة العاملين في كل وحدة إدارية⁴.

ثانيا: آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الإستراتيجي

إن اعتماد المؤسسة لبرنامج إداري إستراتيجي في تقييم الأداء يرتكز على قواعد موضوعية هدفها الأساسي هو مكافأة كل فرد على قدر مساهمته في إنجاز الأعمال التي كلف بها، وعلى مدى الجهد المبذول في تطوير وتحسين أدائه، سيحقق ذلك فرصا لرفع مستوى الإنتاجية والفعالية التنظيمية مما يعود على الموارد البشرية بالمكاسب المادية والمعنوية⁵، ويمكن توضيح آلية تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي⁶:

- تصميم نظام التقييم بأبعاده الإستراتيجية في ظل مراعاة إستراتيجية المؤسسة.
- شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المؤسسة، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده.
- متابعة أداء العاملين بشكل مستمر وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية.

¹ فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص147.

² عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2014، ص106.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص139.

⁴ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص745.

⁵ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص149.

⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص365.

- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب.
- توفير تغذية عكسية تمثل نتائج تقييم أداء المسؤولين في المؤسسة ولمن قيم أدائهم.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا من العاملين، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه.

رابعاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك طرق متنوعة لتقييم الأداء والتي تصنف إلى طرق تقييم تقليدية وطرق تقييم حديثة، وهذا كما يلي:

1- الطرق التقليدية: حيث تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن أهمها ما يلي:

1-1- أسلوب الترتيب البسيط: حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم كفاءة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء العاملين¹.

1-2- أسلوب المقارنة المزدوجة: يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل عامل بزملائه من المجموعة بشكل متفرد، أي واحد بعد الآخر ثم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة²، والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يمكن أن يستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم³.

1-3- طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، وتعني هذه الطريقة فرز العاملين حسب كفاءتهم على شكل منحني طبيعي، بحيث تتمركز نسبة 40% في الوسط، و20% مقبول، و20% جيد، وفي الطرفين 10% ممتاز و10% ضعيف، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، والإبتعاد عن التقديرات المتطرفة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها لا تبين مواطن القوة والضعف في مستويات أداء العاملين، ولا يمكن استخدام هذه الطريقة إلا في حالات وجود أعداد كبيرة من العمال⁴.

2- الطرق الحديثة: وهي تهدف إلى التقليل من أخطاء وصعوبات التقييم، ومن أهمها ما يلي:

1-2- طريقة الوقائع الحرجة: وفق هذه الطريقة يقوم المدير المباشر بتسجيل الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف، وتتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص249.

² جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ENICAB، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص118.

³ منير نوري، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص338.

⁴ حسين صديق، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص230.

بأحداث أو وقائع جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتجاهل الوقائع الجيدة¹.

2-2- طريقة مراكز التقييم: حيث يسند للأفراد القيام بمجموعة من النشاطات، حيث يقيم الفرد خلال مدة قد تستغرق ثلاثة أيام وذلك بمحاكاة بعض المهام والواجبات مثل القيادة، حل مشكلات المجموعة، المناقشات الجماعية بدون قائد، اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وغير ذلك، في حين يقوم المقيمون بمراقبة الأفراد وتسجيل الملاحظات ليتم اتخاذ القرار حول أداء كل الفرد².

2-3- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعتمد على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية تضم من 5 إلى 10 مقاييس، حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم وكذلك ملاءمتها للفرد العامل، ومن عيوبها أنها تؤدي إلى ارتفاع التكاليف كما تتطلب وقت وجهد كبيرين في تطوير المقاييس وتنفيذها³.

2-5- طريقة الإدارة بالأهداف: تهدف إلى التركيز على أداء الفرد في المستقبل وما سيحققه من نتائج، حيث يعتمد إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، وذلك من خلال تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ثم وضع خطة عملية للتنفيذ، بعد ذلك القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس⁴، ومن مزاياها أنها سهلة التنفيذ والمقياس كما أنها توضح المسؤوليات المتوقعة من الأفراد وتساعد أيضا في إرشاد وتوجيه الأفراد، لكن من عيوبها قد يكون هناك اختلاف في تفسير الأهداف وأيضا إمكانية فقدان النزاهة، وصعوبة تحديد مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف⁵.

رابعا: عوامل فعالية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية ومعوقاتها

هناك العديد من المعوقات التي تؤثر سلبا على فعالية عملية تقييم أداء الموارد البشرية مما يتطلب السعي إلى إيجاد حلول تساهم في التغلب على تلك المعوقات.

1-عوامل فعالية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

إن تحقيق إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لأهدافها بفعالية يتطلب توفر مجموعة العوامل التالية⁶:

- يجب أن تكون أهداف نظام تقييم الأداء محددة بطريقة واضحة.
- يجب أن تكون هناك مشاركة في عملية التقييم وأن يتم استخدام طرق متعددة لتقييم الأداء.
- يجب أن تكون فلسفة تقييم الأداء فلسفة تطويرية، وأن تركز على النتائج بدلا من شخصية العامل.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص244.

² Gurpreet Randhawa, Op.Cit, P147 .

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص248.

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص352.

⁵ Adnan Shaout and others, Performance evaluation-methods and techniques survey, International journal of computer and information technology, Vol 3, Issue 5, 2014, P 968.

⁶ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، صص804-814.

- يجب إجراء مراجعة مستمرة لبرنامج تقييم الأداء في المؤسسة.
 - تدريب المشرفين والمقيمين على الأسس الحديثة في تقييم الأداء.
 - يجب أن يبنى التقييم على تحليل لمتطلبات الوظيفة ومعايير الأداء.
 - الأخذ بعين الإعتبار آراء العاملين عند تصميم برامج تقييم الأداء.
- 2- معوقات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

- هناك العديد من المشكلات التي تعيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية، ويتمثل أهمها فيما يلي¹:
- عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقييم: فهذا يؤدي إلى عدم الإتفاق على دالاتها، وعدم استخدام مرجع محدد ومشترك في التقييم، الأمر الذي ينتج عنه ظهور فروق غير حقيقية في نتائج التقييم.
 - تحيز المقيم: حيث كثيرا ما تؤثر المشاعر الشخصية للمقيم اتجاه المرؤوسين على نتائج تقييمهم بغض النظر عن أدائهم الفعلي.
 - الميل إلى التساهل أو التشدد في التقييم: حيث يميل بعض المشرفين إلى إعطاء العاملين تقديرات عالية أكثر مما قد يستحقونه، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين منخفضا، الأمر الذي يقلل من أهمية نتائج التقييم.
 - تأثير الهالة: تحدث هذه الظاهرة عندما تؤثر صفة معينة في العامل، إيجابية كانت أم سلبية تأثيرا بالغا في تحديد تقدير المقيم في كل الجوانب الأخرى.
 - النزوع نحو المركزية في التقييم: وهو أن يميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات متوسطة اتجاه أداء العاملين، وقد يكون ذلك بسبب عدم المعرفة بمستوى الأداء الحقيقي للعامل، أو بسبب الرغبة في تقادي تقديم تبريرات لإدارة الموارد البشرية في حالة تقديم منح تقديرات عالية أو منخفضة اتجاه أداء العامل.
 - غياب التغذية العكسية والتي ينتج عنها عدم القدرة على تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب.
- من خلال هذا المبحث يتضح أن إستراتيجيات الموارد البشرية هي نظام متكامل تعبر عن المنهج الإستراتيجي للإستثمار الصحيح للموارد البشرية، إذ تهدف في مجملها إلى تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح تصميمها وتنفيذها يتم في ظل تحقيق التوافق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، مما يتطلب التحليل الجيد للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وتوفير مختلف مقومات نجاحها.

¹ عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 288.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل اتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الإعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، ومتغيرات البيئة التنافسية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار العنصر البشري مورد إستراتيجي وأصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وأن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي شريك هام في التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، فعملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد، وإنما أصبحت لها إستراتيجية خاصة بها، والتي تعد جزءا من إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكامل معها وتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية لضمان نجاح هذه الإستراتيجية.

إن أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية بما يخدم إستراتيجية المؤسسة، كما يتضح أن ما يميز الدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية عن دوره التقليدي هو الإهتمام بقضايا الموارد البشرية من منظور شامل، كذلك الإهتمام بالجانب الإستراتيجي طويل الأجل، وأن تكون ممارسات تسيير الموارد البشرية متكيفة ومتكاملة مع إستراتيجية المؤسسة وتوجهاتها العامة، وبهذا تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أداء متميز في ظل بيئة تنافسية شديدة.

وعلى هذا الأساس فإن النجاح في تطبيق هذا المفهوم يتطلب تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.

الفصل الثاني:

أداء المؤسسة وأثر التسيير الإستراتيجي
للموارد البشرية عليه

تمهيد:

يعد الأداء مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، فهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، وهذا لأن قدرة المؤسسة على البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال تتوقف على مستوى أدائها، حيث يعكس الأداء مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة، ومدى فعالية عملياتها وأنشطتها، مما جعل المؤسسات تولي أهمية كبيرة لعملية تقييمه لمعرفة مستوى إنجازها والكشف عن نقاط الضعف واتخاذ القرارات المناسبة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة وتحقيق ميزة تنافسية. ولقد أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية له، وهذا بإعتبارها القوة الفاعلة في المؤسسة ومصدرا للإبداع، ومن خلالها يتحقق الإستخدام الأمثل لباقي موارد المؤسسة، وبالتالي أصبح الأمر في المؤسسات ينحى بإتجاه ضرورة تبني المنهج الإستراتيجي في تسيير هذه الموارد لزيادة فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، والذي بدوره سينعكس إيجابا على مستوى أدائها.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة.
- المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة.
- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء.
- المبحث الرابع: علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة من أهم المواضيع الحيوية في مجال العلوم الإدارية، حيث أجريت العديد من الدراسات والأبحاث بخصوص هذا الموضوع، وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة والعامل الأكثر إسهاما في استمراريتها، حيث يعتبر مفهوما واسعا ومتطورا وذلك لإرتباطه بمتغيرات وعوامل مختلفة، وبالإضافة إلى التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة.

وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة به، مقاربات أداء المؤسسة، مستويات أداء المؤسسة وتصنيفاته، كذلك العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة به

لقد تعددت واختلقت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بهذا الموضوع، وهذا نتيجة إلى اختلاف توجهات وأهداف الباحثين، بالإضافة إلى اختلاف مجال الدراسة والمعايير المستخدمة في تقييمه، كما أن هذا المفهوم يتداخل مع العديد من المفاهيم المشابهة له، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم أداء المؤسسة والمفاهيم الأساسية المرتبطة به.

أولاً: مفهوم أداء المؤسسة

من أجل التعرف على مفهوم أداء المؤسسة بشكل واضح وشامل، سيتم توضيح معناه اللغوي والإصطلاحي كما يلي:

1- المعنى اللغوي للأداء:

الأداء في اللغة مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء بمعنى قام به، وأدى الدين قضاؤه، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه¹.

وأما بالنسبة للغات الأجنبية، فإن كلمة أداء ترجع إلى اللفظة الفرنسية القديمة (Performance)، المشتقة من الفعل (Performer) الذي كان يعني في القرن الثالث عشر انجاز أو تنفيذ مهمة، وفي القرن الخامس عشر اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (To perform) التي تنبثق منها كلمة (Performance) والتي تعني في الوقت نفسه انجاز عملية أو مهمة والنجاح الذي يمكن بلوغه².

كما أن اللفظ (performance) مشتق من اللفظ اللاتيني (performance) والذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما³.

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص10.

² سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص13.

³ ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص3.

وأيضاً يعرف مصطلح الأداء بأنه: " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹.

2- المعنى الإصطلاحي:

لقد تعددت تعاريف أداء المؤسسة بتعدد جهات نظر الباحثين والمختصين في مجال التسيير، حيث لم يتفق الباحثون حول تعريف موحد للأداء، وهذا ما يفسر التعاريف المتعددة للأداء، لذلك سيتم توضيح أهم هذه التعاريف وذلك كما يلي:

عرف أداء المؤسسة بأنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"²، فالأداء حسب هذا التعريف يعكس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما عرف بأنه: "قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"³، فيتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية مع أي تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف المجتمع وأهداف أصحاب المصالح مع الأخذ بعين الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد.

وقد عرفه (Peter Druker) بأنه: "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁴، فيتضح من هذا التعريف أن الأداء يعبر كذلك عن قدرة المؤسسة على تحقيق البقاء والإستمرارية في ظل بيئة التنافس محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

ومن منظور إستراتيجي يرى (Porter) أن أداء المؤسسات يرتبط بالكفاءة التشغيلية، وذلك بتحقيق أداء جيد عند ممارسة نشاطات مشابهة لنشاطات المنافسين وبطريقة أفضل منهم، ويرتبط بالنشاطات الإستراتيجية التي يتم فيها أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو نفسها لكن بطريقة مختلفة⁵.

بينما من المنظور النظمي يعرفه (Swanson) بأنه: " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"⁶.

وعرف من منظور العوامل الداخلية والخارجية بأنه: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"⁷.

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 7، العدد 7، 2009، ص 218.

²Âta Ghalem and others, **Performance: A concept to define**, p3, https://www.researchgate.net/publication/316630175_Performance_A_concept_to_define, consulté le 12/06/2019, à 15 :00.

³ سمير صلحاي، الإستثمار في الرأس المال البشري وأثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الإتصال (جيزي، نجمة، موبيليس)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص 110.

⁴ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 218.

⁵ أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 199.

⁶ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 65.

⁷ أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

وحسب (Annik Bourguignon) فقد حدد مفهوم الأداء من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي¹:

- الأداء هو النجاح، حيث يرتبط بمتغيرات تختلف حسب المؤسسة وحسب أطرافها الفاعلة.

- الأداء هو نتيجة النشاط، بمعنى أن قياسه هو تقدير للنتائج المحصلة.

- الأداء عملية، فالأداء وفق هذا البعد هو عملية وليس نتيجة تظهر في وقت ما.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالبقاء والإستمرارية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد، في ظل تأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

ثانياً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بأداء المؤسسة

إن مصطلح الأداء يعتبر من المفاهيم المعقدة والتي تتطوي على عديد من الأبعاد، مما جعله يصنف ضمن قائمة الكلمات الحقبائية²، بمعنى أنه يتوافق ويتداخل مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات متعددة.

ويمكن توضيح بعض هذه المفاهيم المرتبطة به كما يلي:

1- الكفاءة: هناك عدة تعاريف للكفاءة، والتي من أهمها ما يلي:

عرفت الكفاءة بأنها: "قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، من أجل تحقيق أهدافها"³.

كذلك تعني: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية"⁴.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل التكلفة"⁵.

كما أن هناك من يعرفها بأنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"⁶.

وعليه يتضح أن مفهوم الكفاءة يرتبط بتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المستخدمة، بحيث يؤدي ذلك إلى تدنية التكاليف وتعظيم الناتج.

¹ Ion Elena-Iuliana, Criveanu Maria, **Organizational performance – a concept that self-seeks to find itself**, Economy Series, University of târgu Jiu, Issue 4, 2016, P181.

² Melchior Salgado, **La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, 2013, p1, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, consulté le 12/06/2019 à 16 :00.

³ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص211.

⁴ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985، ص21.

⁵ Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances des entreprises industrielles**, Deuxième édition, Les éditions l'harmattan, Paris, 2015, P8.

⁶ عبد الغاني بوشمال، دور الرأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية الصناعية سوناپراك سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017-2018، ص95.

وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

2-الفعالية: تتجلى أبرز تعاريف الفعالية فيما يلي:

عرفت الفعالية بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة"².

كما تعتبر أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها³، وبالتالي فالفعالية تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف⁴، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية⁵:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: الفرق بين الكفاءة والفعالية

| محاوِر الإختلاف | الكفاءة | الفعالية |
|-------------------|---|---|
| الهدف | الوسائل، الإمكانيات والمدخلات. | الرسالة، الغايات، المخرجات. |
| المتغيرات | متغيرات تشغيلية، العمليات. | متغيرات إستراتيجية، الأهداف. |
| التصرف والسلوك | فعل الشيء بطريقة صحيحة. | فعل الشيء الصحيح. |
| نقطة الإهتمام | مؤشرات داخلية (التكاليف، المواصفات...). | مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع...). |
| التقويم | تقويم أداء داخلي. | تقويم أداء خارجي. |
| الرؤية المستقبلية | قياس الأداء على المدى القريب. | قياس الأداء على المدى البعيد. |

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص203.

حيث يتضح من خلال الجدول تعدد أوجه الإختلاف بين الكفاءة والفعالية سواء من حيث الهدف، المتغيرات، التصرف والسلوك، نقطة الإهتمام، التقويم، الرؤية المستقبلية، ولكن تجدر الإشارة إلى أن هذين

¹ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص34.

² عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، مرجع سبق ذكره، ص211.

³ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص7.

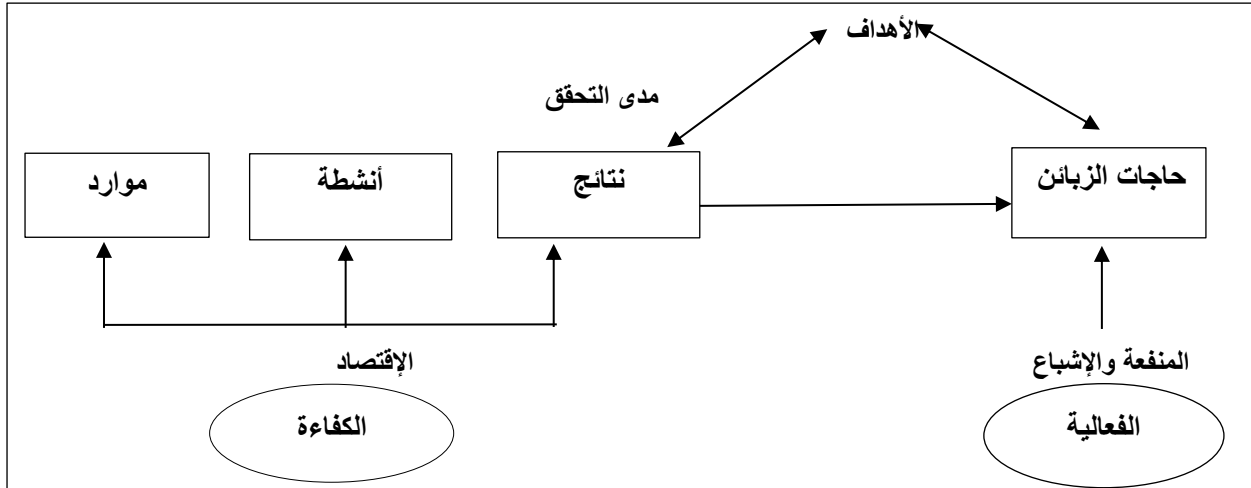
⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص138.

⁵ رعد عبد الله الطائي، عيسى يوسف قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص229.

المصطلحين متكاملين في الوقت نفسه، حيث أن نجاح المؤسسة يتوقف على الموازنة بين هذين المفهومين، فالإستخدام الأمثل للموارد يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن التعبير عن الأداء من منظور الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص15.

وعليه يمكن القول أن الكفاءة والفعالية يعبران عن المعنى الحقيقي للأداء، مما يتطلب ضرورة ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة ومدى الإقتصاد في استخدام مواردها من جهة أخرى، أي أن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

3- الإنتاجية:

وهي انعكاس لقدرة الإدارة على الإختيار الأفضل والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة، أي أنها كمفهوم هندسي وإداري يضمن الإستخدام الأمثل للموارد الموجودة للوصول إلى النتائج المحددة بمعايير متفق عليها مسبقاً، وعليه فالإنتاجية هي نتاج لكل من الفعالية والكفاءة، فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بإستخدام موارد قليلة¹.

4- التنافسية:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج وبيع منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل من المنافسين المحليين والدوليين²، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات إقتصادية مرتفعة في المدى الطويل، حيث نجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية تعكس أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور العملاء، فالآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص ص205-207.

² Tomasz Siudek, Aldona Zawajska, **Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research**, Oeconomia, Vol 13, No1, 2014, P93.

أهداف الإقتصاد الكلي إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول¹.

5-الملاءمة:

هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وتظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية الموارد للتعبئة في وقت قصير، وهي تمثل النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع².

المطلب الثاني: مقاربات أداء المؤسسة

لقد عرف أداء المؤسسة تطور واسعاً وكبيراً في محتواه المعرفي، وهذا بفضل التطورات والتغيرات التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، حث تشير مراجعة الدراسات في علوم التسيير إلى أن الأداء كان محور اهتمام الكثير من الباحثين، وهذا ما ساهم في تحديد وتحليل الأسس النظرية الأساسية لمفهوم الأداء.

أولاً: مقارنة الأداء عن طريق التنظيم

سيطرت هذه المقاربة في النصف الأول من القرن الماضي، حيث تجسدت نظرة مفكرها وعلى رأسهم رائد الفكر الإداري وصاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل (F.Taylor) في أن أداء المؤسسة متوقف على نوعية تنظيمها الذي يفرض شروطه على النظام الإجتماعي في المؤسسة عبر هيكله العمل ومجموع المهام التي تحدد القدرات المهنية المطلوبة، أي في إطار ما أسماه بدراسة الحركة والزمن، فكانت أغلب الهياكل التنظيمية مركزة على السلمية وكثرة المستويات الهرمية، على اعتبار أن الأفراد أكثر كفاءة كلما كانوا متخصصين، وكلما تجسد التطابق بين متطلبات المنصب ومؤهلات شاغله كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات عالية، وبناء على هذا الطرح، فإن الأداء اقتصر مفهومه لمدة طويلة في إنتاجية العامل سعياً للتكيف مع تغيرات التنظيم، غير أن التقدير المبالغ فيه للتنظيم لم يخدم كثيراً المؤسسات فيما بعد، مما نجم عن ذلك ظهور مقاربة جديدة مستقلة عن مفهوم الهيكلية التنظيمية وتستجيب للإنتظارات الخارجية³.

ثانياً: مقارنة الأداء عن طريق الإستراتيجية

مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الإعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الإنتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، حيث تتمثل أهم التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي، والإلتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً إستراتيجية التمايز)، كل

¹ كنزة جمال، إنعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2016-2017، ص77.

² ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص22.

هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق التسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، فكان من الضروري ربط الأداء بالإستراتيجية بدلا من التنظيم، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، كما توسع أيضا ليشمل المستفيدين من الأداء، وهذا يعني أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة)¹.

ثالثًا: مقارنة الأداء عن طريق الأفراد

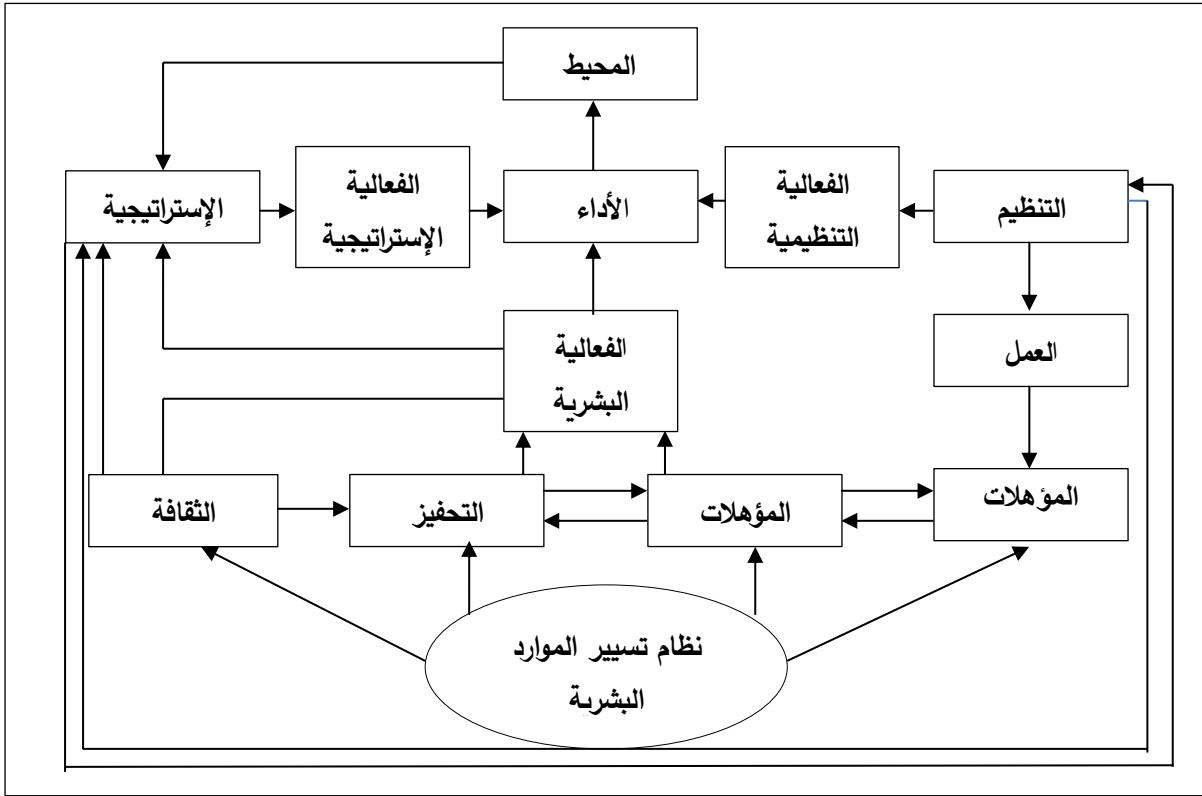
بالموازنة مع تطور الفكر الإستراتيجي وممارساته في أغلب المؤسسات الأمريكية الكبرى، فرضت المؤسسات اليابانية نفسها في نهاية السبعينات وجودها في الأسواق العالمية بقوة وحقت تفوقًا تنافسيًا دون أن يكونوا أحسن تخطيطًا ولا تصميمًا للإستراتيجية من نظرائهم الغربيين، فتبين من خلال تحليل عوامل نجاح المؤسسات اليابانية أن عوامل تحقيق الأداء يأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من نوعية وأسلوب مواردها البشرية، كما تبين أن الأموال ليست السبب الرئيسي لنجاح المؤسسة وإنما السبب الرئيسي هو طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها، ففي النموذج الياباني يطلب من كل عامل أن يكون عنصرًا فاعلًا وناشطًا وأن يبرهن على قدراته وإبداعاته وليس فقط تنفيذ الأوامر².

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص222.

² سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص24.

الشكل رقم 09: محددات الأداء



المصدر: سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص25.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك ثلاثة محددات رئيسية لأداء المؤسسة، فالمحدد الأول يتمثل في الفعالية التنظيمية والتي تعبر عن نوعية تنظيم المؤسسة وهيكله العمل داخلها، أما المحدد الثاني فهو الفعالية الإستراتيجية أي ضرورة الأخذ بعين الإعتبار التغيرات والتطورات التي يشهدها محيط المؤسسة، بينما المحدد الثالث فيتمثل في الفعالية البشرية حيث أنه كلما تميز الأفراد بقدرات ومهارات متميزة كلما كانوا مصدرا للإبداع وخلق قيمة مضافة، وفي ظل اعتبار المؤسسة كنظام متعدد الأهداف يصبح من الضروري تحقيق التناسق والتكامل بين عناصره المختلفة.

المطلب الثالث: خصائص أداء المؤسسة، مستوياته وتصنيفاته

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم خصائص الأداء، مستوياته ومختلف تصنيفاته.

أولاً: خصائص أداء المؤسسة

يتميز أداء المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تتمثل فيما يلي¹:

- الأداء مفهوم شامل: في ظل تفضيل أغلب الباحثين استخدام المدخل الشامل عند دراسة الأداء، اقترحوا لذلك مجموعة واسعة من المؤشرات المالية وغير المالية، وذلك لأن المؤسسة اليوم بحاجة إلى وجود عرض

¹ سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص18.

متوازن للمؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد وفي وقت واحد، نحو جميع الأطراف المهمة بها (مساهمين، عملاء، موردين، أفراد، مجتمع.... إلخ).

- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف مستعمليه، حيث أنه يعني بالنسبة للمساهمين الأرباح وللمسيرين القدرة على التنافس والمردودية، أما للأفراد فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها له المؤسسة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع العاملين، داخل وخارج المؤسسة.

- **الأداء مفهوم متطور:** إن المعايير التي يتحدد على أساسها الأداء سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها تكون متغيرة ومتجددة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها (مرحلة الإنطلاق) تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، لذا فإن التحدي الأساسي الذي يواجهها في كل ظرف هو إيجاد التوليفة المناسبة من العوامل البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية من أجل تحقيق أداء جيد.

- **الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:** إن معرفة نتيجة الأداء من خلال قيام المؤسسة بالقياس والتقييم يترتب عنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم تحقق المستهدف، وذلك بإعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** يتحدد الأداء بمجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدف خفض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحسين جودة المنتج أو السعي الكبير للمؤسسة يتمثل في محاولة التوفيق والتنسيق بين الأهداف المختلفة لكل أصحاب المصالح ومعرفة كيفية تقاسمها.

ثانيا: مستويات أداء المؤسسة

توجد عدة مستويات للأداء، والتي تمكن المؤسسة من معرفة مستوى أدائها، حيث تتمثل هذه المستويات فيما يلي¹:

1- **الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في أداء المؤسسة، بالإضافة إلى التزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك أفراد ذوي كفاءة، وامتلاك مركز مالي متميز.

3- **الأداء الجيد جدا:** اتضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4- **الأداء الجيد:** يتميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

¹ كتنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص85.

5-الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء المؤسسة دون المتوسط، وتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6-الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، ووجود صعوبات في استقطاب الكفاءات، بالإضافة إلى ذلك مواجهة مشاكل كبيرة على المستوى المالي. وعليه فإن المؤسسة يجب أن تعمل على تحسين مستويات أدائها بإستمرار وأن تسعى لتحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة، وذلك بإتباع الطرق الملائمة لتحقيق ذلك، والحرص على امتلاك الموارد البشرية ذات المؤهلات والكفاءات المتميزة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة أن ما يميز بيئة الأعمال الحالية سرعة التغيرات على مختلف الأصعدة بالإضافة إلى المنافسة الشديدة، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على تحقيق البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال يكون مرتبطا بمستوى أدائها وبمدى قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات.

ثالثا: تصنيفات أداء المؤسسة

يوجد معايير مختلفة في تصنيف الأداء، ويمكن إبراز أهمها كما يلي:

1-حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة، والتي يمكن توضيح أهمها كما يلي¹:

1-1-الأداء الإقتصادي: ويتم قياسه عادة بإستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الإقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك على ما تعده من قوائم وتقارير، ومن أدوات تقييم الأداء الإقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

1-2-الأداء الإجتماعي: يعد الأداء الإجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الإجتماعية، والتي تعبر عن مختلف الأنشطة ذات الطابع الأخلاقي سواء كانت إلزامية، أو تطوعية، والتي لا تهدف إلى تحقيق أهداف الملاك بتعظيم الأرباح فقط، بل تأخذ بعين الإعتبار مختلف أصحاب المصالح، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجتماعي للأداء.

1-3-الأداء الإداري: والذي يتجلى من خلال الخطط والسياسات والتشغيل بكفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بالإختيار الجيد والمحكم لأفضل البدائل، والتي من شأنها أن تحقق أقصى حد من المخرجات الممكنة.

2-معيار الشمولية:

يعتمد هذا المعيار على حجم الأداء المراد قياسه في المؤسسة، أي قياس أداء المؤسسة ككل أو أداء جزء أو أجزاء منها، ويمكن تقسيم هذا المعيار بدوره إلى نوعين هما²:

¹ سمير صلحاوي، مرجع سبق ذكره، ص113.

² كنزة حمال، مرجع سبق ذكره، ص85.

2-1- أداء كلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة والعمليات الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها كإستمراتيجية والنمو والربحية.

2-2- أداء جزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف والعمليات الأساسية، حيث أن الأداء الكلي في الحقيقة عبارة عن تفاعل أداءات المؤسسة الفرعية، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3- التصنيف حسب المصدر:

في ظل هذا التقسيم فإن الأداء المقاس يكون ناتجا عن مصدرين هما¹:

3-1- الأداء الداخلي: هو أداء متأتى من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، مالية ومادية، أي أنه ينتج أساسا من التوليفة التالية:

3-2- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

3-3- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، بمعنى أن هذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع من الأداء يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة خروج أحد المنافسين من السوق، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة السابقة نتيجة لإنخفاض أسعار الموارد واللاوازم...إلخ.

4- حسب معيار الوظيفة:

إن هذا التصنيف يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها²:

4-1- أداء الوظيفة المالية: ويتحدد بناء على قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

4-2- أداء وظيفة الإنتاج: ويرتبط بنجاح المؤسسة في بلوغ مستويات إنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين، مع إنتاج عالي الجودة وبتكاليف منخفضة.

¹ سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص21.

² سمير صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص116.

4-3- أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري في المؤسسات المعاصرة دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو الهدف العام، فبقاء هذه الأخيرة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري.

4-4- أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير جو ملائم للبحث والإبتكار والتجديد مما يسمح بتتبع منتجاتها، بإعتبار أن الإبتكار يعتبر من أهم العناصر في بيئة العولمة والتنافسية.

4-5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية، وإرضاء العملاء وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد إسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد.

4-6- أداء وظيفة التمويل: يتجلى في قدرة المؤسسة على ضمان قدر مناسب من الإستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، فمنها ما يتعلق ببيئتها الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية، لذا سعى الباحثون إلى تحديد أهم تلك العوامل وتصنيفها في مجموعات، حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

حيث أن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف عناصرها الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكمها، والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغييرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، ويمكن أن تصنف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثلان فيما يلي¹:

1-العوامل التقنية:

- وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات.
 - نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف له.
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
 - مستويات الأسعار.

¹ سهام شوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص95.

2-العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، والتي يكون لها تأثير كبير على الأداء، حيث يمكن تقسيمها كما يلي¹:

1-العوامل الاقتصادية: حيث تعتبر العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيرا على الأداء، وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، والتي تشمل معدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم وأسعار الفوائد، درجة المنافسة...إلخ.

2-العوامل الإجتماعية والثقافية: إن العوامل الإجتماعية هي تلك المواقف والرغبات ومستوى الذكاء وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، أما العوامل الثقافية فتتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

3-العوامل السياسية والقانونية: يؤثر على أداء المؤسسة الإستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية.

4-العوامل التكنولوجية: ومن بينها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجيات، حيث يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتكيف معها.

ثانيا: طرق تحسين أداء المؤسسة

توجد العديد من البرامج والمناهج التي من شأنها أن تحسن من مستوى أداء المؤسسة، وهي تختلف حسب طبيعة المؤسسة، ووضعيتها في البيئة، وحسب طبيعة البيئة في حد ذاتها التي تعمل فيها، فهناك من يرى وجود ثلاث مقاربات أساسية لتحسين أداء المؤسسة وهي²:

¹ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص21.

² سارة بن شيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة، 2016-2017، ص15.

- المقاربة الأولى تركز على المنتج: وهنا تعتمد المؤسسة على المنتج لتحسين أدائها، بالتركيز على الجوانب التقنية والكمية التي تلبي أهداف نمو المساهمين، واختيار العاملين هنا يكون بالدرجة الأولى على أساس المؤهلات، هذا المنهج عادة ما يتم اختياره من طرف المؤسسة التي تنشط في بيئة قليلة المنافسة.
- المقاربة الثانية تركز على العمليات: هنا تعطي المؤسسة دورا رئيسيا لعمليات تحسين الأداء، وتؤكد على فعالية الإجراءات وضمان نمو أرباح المساهمين من خلال توفير علاقة جيدة بين الجودة والسعر، واختيار العاملين يكون من خلال مهاراتهم، وهذا المنهج قد يطبق في بيئة تنافسية إلى حد ما.
- المقاربة الثالثة تركز على الأفراد: حيث تعطي المؤسسة دورا هاما للأفراد في تحسين الأداء، ويبحث المساهمين على النمو المستدام من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، والحفاظ على كل أصحاب المصالح، وتسعى لتوفير عروض خاصة للعملاء، وتعتبر العامل كمهوبة، وهذا المنهج يمكن ملاحظته عندما تكون بيئة المؤسسة شديدة التنافس¹.

وتوجد العديد من البرامج لتحسين الأداء، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:

1-برامج تحسين الجودة:

تعود جذور فكرة برامج تحسين الجودة للإحصائي والمستشار الأمريكي (Demming)، والذي كان طرف فاعل في مختلف البرامج الدولية المساعدة على تحسين إدارة المؤسسات، والتي تم تمويلها من قبل السلطات الأمريكية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وقد تم إحياء مناهج ديمينغ وتنظيمها من خلال إستشاريين آخرين، من بينهم (Juran & Crosby) في سنوات الستينات والسبعينات الذين لعبوا دورا رئيسيا مع الياباني (Ishikawa) في وضع إجراءات رسمية لتحسين جودة الإنتاج الصناعي، هذه الإجراءات تقترح منهجية منظمة، وكذلك أدوات للقياس الإحصائي لتحليل المشاكل وتحديد الحلول وتنفيذها².

ويتكون منهج ديمينغ من أربعة مراحل أساسية، متمثلة فيما يلي³:

- **خطط:** أي تحديد برامج تحسين الجودة بعد تحليل البيانات وتحديد أسباب المشكلة.
- **نفذ:** أي تنفيذ ما خطط له، كما يجب أيضا مراعاة الأحداث غير المتوقعة والدروس المستفادة والمعرفة المكتسبة.
- **إفحص:** تحليل نتائج الإجراءات التي تم تنفيذها، وذلك بمقارنة النتائج المحققة مع ما خطط له في المرحلة السابقة لتحديد ما إذا كان هناك تحسينات وأن الأهداف المخططة قد تحققت.
- **تصرف:** تطوير خطط التحسين إذا كانت ناجحة في تحقيق الأهداف، أو إعادة العملية في حالة فشلها في تحقيق أهداف التحسين.

¹Jean-Paul Bailly, **Comment accroître les performances par un meilleur management**, Fondation national entreprise et performance (FNEP), No 35, 2005, P36.

² Françoise Giraud, **Control de gestion et pilotage de la performance**, Second edition, Gualino editeur, Paris, 2005, P325.

³Arturo Realyvásquez-Varga, **Applying the plan-do-check-act (pdca) cycle to reduce the defects in the Manufacturing Industry : a case study**, Applied science, Vol 8, No 11, 2018, P3.

2-برامج تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف:

برامج تحسين الجودة هي أساسا تركز حول رضا العملاء مع ذلك هي لا تستبعد حقيقة دورها في خفض التكلفة من خلال تنظيم أفضل وترشيد وتحسين للعمليات من خلال العديد من الخطوات، ومع ذلك توجد فئة من برامج تحسين الأداء هدفها الوحيد تحسين الإنتاجية أو خفض التكاليف، ويمكن توضيحها كما يلي:

2-1-تحسين الإنتاجية: جوهر منهج تحسين الإنتاجية يقوم على العمل على إعطاء الطابع الرسمي للموارد والقدرات ومعدل استخدامها وفقا لفترات زمنية مختلفة، ويتم جمع هذه البيانات التي تمكن من تحسين التخطيط للإحتياج وتنفيذ الآليات المثلى لإستخدام الموارد، وهذا يكون من خلال التوقع على المدى البعيد وكذلك المرونة الكبيرة وتعدد الموارد، وللقيام بكل ذلك يتم جمع البيانات بصورة منهجية لقياس استخدام الموارد على فترات زمنية مختلفة: السنة، الثلاثي، الشهر والأسبوع واليوم.

2-2-تخفيض التكلفة: توجد بعض برامج تخفيض التكلفة وعلى سبيل المثال قضية شركة الإتصالات

الفرنسية فرانس ثليكوم وبرنامجها TOP الذي أطلق في عام 2002، والذي كان يسعى إلى تحقيق 15 مليار دولار من المخرجات، ليتم استخدامها للحد من ديون المجموعة، وهذا البرنامج يعنى بخفض التكاليف من خلال مركزية وإعادة تنظيم خدمة المشتريات مما أدى إلى انخفاض كبير في عدد من الموردين.

3-برامج إعادة تنظيم وتحسين العمليات:

هذه البرامج تبرز الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وتعرف على أنها أدوات لتنظيم أو إعادة تنظيم العمليات والأنشطة أو الخدمات الإستراتيجية، بدلا من البرامج التي تركز فقط على تحسين الكفاءة التشغيلية¹، ونذكر منها:

3-1- إعادة هندسة العمليات الإدارية: تعد الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، حيث تعرف بأنها إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، والجود، ومستوى الخدمة²، وعليه فإن أهمية أسلوب إعادة الهندسة لتحسين أداء المؤسسة يمكن حصرها فيما يلي³:

- يهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير في العمليات لتحسين الأداء والنظر إليها بطرق جديدة وتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أخرى، وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- تحقيق تغيير جذري في الأداء وتغيير نظام وأدوات العمل وتحرير الأفراد في المؤسسة من القيود الجامدة، وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتنفيذ وفق متطلبات المؤسسة وأهدافها.

¹ Françoise Giraud, Op.Cit, P325.

² إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص37.

³ كنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص111.

- التركيز على العملاء، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم الفعلية وتحقيق رغباتهم وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى ذلك.
- السرعة، وذلك لتحقيق السرعة في أداء الأعمال من خلال توفير ما تتطلبه العملية من معلومات ومتطلبات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتمكين المؤسسة من تنفيذ أعمالها حسب الجدول الزمني المحدد.
- الجودة، وذلك من خلال التأكد من أن المخرجات تم إنجازها بكفاءة عالية وجودة وفقاً لمعايير تم تحديدها مسبقاً، وبذلك تستطيع المؤسسة مواكبة المتطلبات والإحتياجات وعدم إهمال التغيرات البيئية ومواجهة المنافسة.
- تقليل التكاليف، يعمل أسلوب إعادة الهندسة على تخفيض التكاليف لأي عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لكل عناصر المؤسسة ومواردها والتركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تقدم قيمة مضافة.

3-2- ستة سيجما (Six sigma): هي مجموعة من العمليات المنهجية والإحصائية التي تهدف إلى منع الأخطاء في الأداء وتحقيق إشباع العملاء والمستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتهدف هذه المنهجية إلى تقليل الانحراف بإتباع مجموعة من العمليات التحليلية التي قد توضح أن هناك طول في دورة الوقت الخاصة بأداء العملية أو هناك ارتفاع في التكلفة أو المخرجات رديئة، وإتباع تلك المنهجية في أداء الأعمال يمكن تحقيق مستوى جودة يصل لأكثر من 99.99%¹.

بناء على ما سبق يمكن القول أن أداء المؤسسة عبارة عن نشاط شمولي مستمر يعكس مدى نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، كما أنه يعبر عن حالة تميز المؤسسة في ظل بيئة قوامها التنافسية والمعرفة والتغيير المستمر في مختلف المجالات، وبالتالي يصبح من الضروري الإهتمام بدراسة وتحليل تأثيرات عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة واتخاذ كافة الإجراءات لإحداث التغييرات الملائمة التي تساهم في التقليل من تأثيراتها السلبية وتعظيم تأثيراتها الإيجابية، لأن ذلك يساعد على بلوغ مستوى عالي للأداء بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بالبقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال.

¹ نبيل سعد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 145.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة

في ظل التغيرات المختلفة التي تشهدها بيئة المؤسسة، تعد عملية تقييم الأداء أحد أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، والتي تعبر عن مدى كفاءة الإستراتيجيات في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة من أجل زيادة كفاءة أدائها وتحقيق التكيف مع التغيرات المحيطة. وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم أداء المؤسسة، أهمية تقييم أداء المؤسسة ومراحلها، صعوبات تقييم أداء المؤسسة وعوامل نجاحه، مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء المؤسسة

بعد أن تم تأصيل مفهوم أداء المؤسسة، فإنه من الضروري تناول مفهوم تقييم أداء المؤسسة الذي يعتبر من المفاهيم التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وللتعريف به يمكن تقديم مجموعة التعاريف التالية:

عرف تقييم أداء المؤسسة بأنه: " جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الإقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة"¹.

كما عرف بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية"².

كذلك عرف تقييم أداء المؤسسة بأنه: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخططة لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الإنحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة المؤسسة"³.

وهناك من عرفه بأنه: "عملية مرنة قادرة على الإستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير في مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ بالنسبة للنشاط الواحد أو في جميع أنشطة المؤسسة ككل"⁴. ويشمل تقييم الأداء أربع مجالات أساسية تضم ستة عشر جانب من جوانب المؤسسة، وترتبط فيما بينها بشكل منطقي، حيث يطلق عليها العجلة الإستراتيجية، تتمثل هذه المجالات فيما يلي⁵:

– **البنية التنظيمية:** وتضم الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، نمط القيادة، المناخ التنظيمي.

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

² أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص211.

³ سمير صلحوي، مرجع سبق ذكره، ص121.

⁴ أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص19.

⁵ أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص212.

- **الفعالية:** تضم فعالية التخطيط والتنفيذ والتقييم والإتصالات.
 - **الموارد المتاحة:** تضم الموارد البشرية، المالية، الفنية، شبكة العلاقات.
 - **بيئة المؤسسة:** تضم العملاء، المنافسين، طبيعة البيئة المحيطة.
- والجدير بالذكر أن تقييم الأداء يختلف كلياً عن القياس رغم أن الكثيرين يستخدمون المفهومين لوصف العملية، فالقياس يتمثل في: "العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة"¹، أما التقييم فيأتي بعد قياس الأداء الفعلي، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح الفرق بين القياس والتقييم:

الجدول رقم 05: الفرق بين القياس والتقييم

| جوانب الإختلاف | القياس | التقييم |
|----------------|--|---|
| المفهوم | عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، أي تقدير الأشياء تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك اعتماداً على فكرة أن كل شيء بمقدار وكل بمقدار يمكن قياسه. | عملية منظمة تنتج معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وذلك لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنتظرة بأحسن طريقة. |
| الخصائص | <ul style="list-style-type: none"> - يهتم بوصف السلوك. - يهتم بالوسائل وبالذقة الرقمية. - يقتصر على الوصف الكمي للسلوك. - يعطي معلومات محدودة عن الموضوع المقاس. - يعطي وصف للموضوع المقاس دون الربط بين جوانبه. - أحد الأدوات المستخدمة في التقييم. | <ul style="list-style-type: none"> - يحكم على قيمة الشيء. - يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس. - يشمل الوصف الكمي والنوعي. - يعد عملية تشخيصية علاجية في نفس الوقت. - يقوم على مقارنة الموضوع محل التقييم مع نفسه ومع غيره. - أكثر قيمة وشمولاً. |

المصدر: أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص211.

من خلال ما تم ذكره يمكن استخلاص النقاط التالية حول مفهوم تقييم أداء المؤسسة:

- إن عملية تقييم الأداء عملية منظمة ومستمرة .
- إن عملية تقييم الأداء تتطلب وضع معايير ومؤشرات يتم من خلالها تحديد مستوى كفاءة الأداء .

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

² أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص210.

- إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية.
- تقيّد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل العمل على تحقيق الإستغلال الأفضل لها.
- إن عملية تقييم الأداء لا تقتصر على التقدير فقط فهي تؤدي إلى تشخيص المشاكل والكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الأداء.
- وعليه يمكن تعرف تقييم أداء المؤسسة بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بالإعتماد على معايير ومؤشرات محددة، بهدف الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء، واتخاذ القرارات اللازمة لتطويره وتحسينه.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء المؤسسة ومراحله

لعملية التقييم أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فبناء على نتائجه تقوم بوضع مختلف الخطط والإستراتيجيات اللازمة لمعالجة الانحرافات وتحسين مستوى أدائها من أجل زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، ولهذا فإن هذه العملية لا تتم بطريقة عشوائية بل تتم وفق مراحل مدروسة ومخططة حتى تحقق الأهداف المرجوة، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب توضيح أهمية تقييم أداء المؤسسة ومراحله.

أولاً: أهمية تقييم أداء المؤسسة

تتجلى أهمية تقييم أداء المؤسسة في تحقيق ما يلي¹:

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتفاديها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في نشاطه، الأمر الذي يؤدي إلى خلق منافسة بين الأقسام بإتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة والتي تحقق عائداً أكبر.
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الإقتصاد الوطني وذلك بالإعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع في صناعة وقطاع معين.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية.
- وعليه فإن تقييم الأداء يعد من أهم النشاطات المهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتطويرية في المؤسسات، حيث أن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد يوضح للمؤسسة إمكاناتها في استثمار مواردها المختلفة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص32.

ثانيا: مراحل تقييم أداء المؤسسة

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتكاملة والتي تتمثل فيما يلي¹:

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والإعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم:

حيث يتم استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

4- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

أي تلك التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات التالية²:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.

وعليه من أجل تحقيق أهداف عملية التقييم، يجب الإهتمام بالتطبيق الصحيح لمراحلها، واختيار المؤشرات والطرق المناسبة، وأن يتولى هذه المهمة أفراد أكفاء ومتخصصين، وذلك للحصول على نتائج موضوعية تعكس المستوى الحقيقي للأداء، وبناء عليها يتم وضع الخطط المناسبة لتحسين أداء المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 39.

² سمير صلحوي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تقييم أداء المؤسسة وصعوباته

تواجه عملية تقييم أداء المؤسسة عدة مشكلات وصعوبات والتي تؤثر سلبا على جودتها، مما يتطلب العمل على تجنبها والتقليل من حدتها، وهذا من أجل الوصول إل تقييم فعال لأداء المؤسسة، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب توضيح عوامل نجاح عملية التقييم والصعوبات التي تواجهها.

أولاً: عوامل نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة

تتطلب عملية تقييم أداء المؤسسة بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الإرتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى عالي من الدقة والموثوقية، بحيث يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات، ومن بين هذه المتطلبات ما يلي¹:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية واضحاً، تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة.
- أن يتوفر للوحدة الإقتصادية أشخاص متمرسون في عملية التقييم، متفهمين لدورهم، قادرين على تطبيق المعايير والنسب التقييمية بشكل صحيح.
- أن يتوفر للوحدة الإقتصادية نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء واضحة ومنظمة ومتناسقة.
- وجود نظام حوافز فعال، بحيث يحقق ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها.

ثانياً: صعوبات تقييم أداء المؤسسة

- يمكن إبراز أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء المؤسسة فيما يلي²:
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل وواضح ويكون على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء.
 - الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
 - الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
 - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
 - النقص في الكوادر البشرية المدربة لقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

¹ مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص42.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص212.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة

تتعدد مؤشرات الأداء وتختلف أبعادها حسب طبيعة المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها، حيث كانت المؤسسات في البداية تعتمد على المؤشرات المالية في تقييم أدائها، إلا أنه في ظل تغيرات بيئة الأعمال برزت الحاجة إلى مقاييس الأداء غير المالية وذلك للوصول إلى نموذج متكامل لقياس وتقييم الأداء والذي يعكس المستوى الحقيقي للأداء، وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لقياس وتقييم أداء المؤسسة.

أولاً: تعريف مؤشرات قياس الأداء

قبل التطرق إلى أهم أنواع مؤشرات الأداء، سيتم تعريف أولاً مؤشر الأداء، حيث تعددت تعاريف المؤشرات وذلك تبعاً لإستخداماتها، وفيما يلي تقديم لأهم تلك التعاريف:

لقد تم تعريف مؤشرات الأداء: "كمؤشرات بيانات للمعلومات التي بواسطتها يمكن قياس وتقييم الجودة الوظيفية للمؤسسات أو الأنظمة"¹.

كما يعرف المؤشر كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الإستعانة بها في اتخاذ قرار وحكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المؤشر أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية وقد يكون عبارة عن جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المؤسسة أو الوحدة الإقتصادية، وعادة ما يركز المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات على المعايير الرياضية الرقمية لأنها تعبر بدقة عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة².

وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي، وهي بذلك مهمة جداً في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة ترتكز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية³.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات، كما أن هناك من عرف المقياس على أنه المؤشر الذي يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة⁴.

¹ken Rowe, Denise lievesley, **The nature and purposes of educational performance indicators: international and national perspectives**, Background paper for day 1 of the inaugural asia-pacific educational research association (apera) regional conference educational performance indicators: their construction and use, Acer, melbourne, april 16-19 2002, P1.

² سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص112.

³ سمير صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص130.

⁴ كنزة جمال، مرجع سبق ذكره، ص89.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتميز بها المؤشرات والمتمثلة فيما يلي¹:

- **الملائمة:** أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس.
 - **الثبات:** أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة، وفي نفس الظروف والشروط تكون نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية).
 - **الوضوح:** أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها.
 - **المقارنة:** الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا.
 - **الإستفادة:** أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة.
 - **التوافق:** أي أن المقياس متكامل وشامل للجوانب المختلفة في الأداء.
- ثانيا: أنواع مؤشرات الأداء**

إن مؤشرات الأداء تنقسم إلى نوعين، مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، ويمكن توضيح كل نوع من هذه المؤشرات كما يلي:

I- المؤشرات المالية:

اعتمدت المؤسسة في البداية على مقاييس الأداء المالية، من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققت، حيث كانت بداية ظهورها، عبارة عن مقاييس محاسبية تقليدية كمقاييس العائد على الإستثمار، ثم تطورت إلى مقاييس القيمة الإقتصادية التي تلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية المضافة وتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وكذا في مكافأة المسيرين، وعلى العموم فإن المؤشرات المالية تعتبر أهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة زمنية معينة وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المتنافسة².

كما تتميز بميزتين أساسيتين هما³:

- أنها تصور تأثير القرارات لوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر الوحدات الفرعية للمؤسسة.
- أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومؤسسات الأعمال وتوجد لخلق قيمة للمساهمين ومن ثم يظل الأداء المالي مؤشرا ضروريا.

¹ مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، 2015، ص36.

² سناء جبيلات، مرجع سبق ذكره، ص32.

³ المرجع نفسه، ص33.

وهناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها العديد من المؤسسات، حيث يمكن توضيح أهمها من خلال ما يلي¹:

1-1- العائد على الإستثمار: يمثل هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبية تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الإستثمار} = (\text{الأرباح قبل الضريبة} + \text{تكاليف مالية}) / \text{الأموال الدائمة}$$

حيث يأخذ في الحسبان الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنه يقدم المعلومات حول مردودية الإستثمارات الموجودة بالمؤسسة ل يتم على إثرها اتخاذ القرارات الصائبة التشغيلية منها والإستراتيجية، كذلك يسمح بالمقارنة بين مراكز المسؤولية فيما بينها داخل المؤسسة، وبين المؤسسات المنافسة لها.

1-2- الربح المتبقي: قدم هذا المؤشر للتغلب على عيوب المؤشر السابق، بحيث أنه يتضمن تحميلا على الربح يمثل تكلفة رأس المال في شكلها البدائي والمتمثلة في تكلفة الفرص الداخلية، ممثلة في معدل فائدة داخلي، كما نجده يعطي رقما مطلقا للربح بعد استبعاد تلك التكلفة المحملة على الربح، وليس نسبة مئوية كما هو الحال لمؤشر العائد على الإستثمار، فهو يقيس نتيجة المؤسسة بحساب الفرق بين المبيعات وتكاليفها الخاصة إذ يضاف لهذه الأخيرة المصاريف الداخلية المرتبطة بأصولها.

1-3- القيمة الإقتصادية المضافة: يعتبر مؤشر القيمة المضافة الموضوع من قبل Stern & Stewart الشكل المطور للمؤشر السابق، استجابة لواقع تميز بالضغوط الممارسة من طرف الأسواق المالية، من خلال إيجاد وسائل اتصال تقيد في معرفة أداء المؤسسات أمام المساهمين (مؤشر خارجي-داخلي)، ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{القيمة الإقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} / \text{رأس المال المستثمر})$$

فإذا كان الفرق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة إقتصادية، أما إذا كان الفرق سالبا فهذا يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الإقتصادية.

1-4- القيمة السوقية المضافة: إذا كان المؤشر السابق لكل فترة سنة، فإن هذا المؤشر يحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الإقتصادية المضافة المقدره لحظة التقييم، وذلك حسب العلاقة التالية:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1-k)^t}$$

حيث:

EVA: القيمة الإقتصادية للفترة t.

Kt: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال في الفترة t.

وعليه فإن القيمة الإقتصادية المضافة هي الفائض من القيمة الناتج عن مركز مسؤولية أو مؤسسة لفترة واحدة، بينما القيمة الوقتية هي تراكم القيم الناتجة عن المؤسسة لفترة طويلة.

¹ المرجع نفسه، ص 33-35.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء المالي في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: أهم المؤشرات المالية للأداء

| المؤشرات | بنود التقييم |
|----------|--|
| | <p>السيولة</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة تداول الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة (ديون قصيرة الأجل). - تقييم السيولة الفورية (قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل). - سرعة دوران النقديات (المبيعات/ قيم جاهزة محققة). |
| | <p>الرافعة</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/ صافي حقوق الملكية). - تغطية التكاليف الثابتة (الأرباح الصافية قبل التكاليف الثابتة/ التكاليف الثابتة). - الخصوم المتداولة إلى الملكية (الخصوم المتداولة/ صافي حقوق الملكية). - معدل التمويل بالقروض. |
| | <p>نسبة النشاط (كفاءة استخدام الموارد)</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران المخزون (المبيعات/ متوسط المخزون). - متوسط فترة التحصيل (المقبوضات/ متوسط المبيعات اليومية). - معدل دوران رأس المال العامل (المبيعات/ صافي رأس المال العامل). - معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات/ الأصول الثابتة). - معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات/ صافي حقوق الملكية). - معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات/ إجمالي الأصول). |
| | <p>الربحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - إجمالي العائد على التشغيل (إجمالي ربح التشغيل/ المبيعات). - صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل/ المبيعات). - معدل العائد على المبيعات (صافي الربح بعد الضرائب/ المبيعات). - إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/ إجمالي الأصول). - معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب/ صافي حقوق الملكية). - معدل العائد على رأس المال العامل (صافي ربح التشغيل/ صافي رأس المال العامل). |

المصدر: سهام شوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي- دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص114.

2- المؤشرات غير المالية:

لم يكن التطور من المقاييس المالية إلى المقاييس غير المالية سريعاً، بل كان بطيئاً ومتدرجاً مع تدرج تطور الفكر التنظيمي الذي يحكم أداء الأعمال، ومنسجماً مع التطور في الانتقال من النظم التقليدية في الرقابة إلى نظم الرقابة والتقييم الشاملة، فمعطيات بيئة الأعمال الجديدة ذات الطبيعة التنافسية والتي تتطلب إحلال مفهوم إدارة العمليات القائم على الفريق محل مفهوم إدارة المهام القائم على الأفراد، وكذلك ضروريات الهيكلة وعمليات الهندسة والرغبة الملحة في استخدام مقاييس أداء تدعم الأولويات الإستراتيجية، فالمقاييس غير المالية هي أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، تعمل على توجيه العمليات المستقبلية وترتبط بتوجيه الانتباه أكثر من

ارتباطها بكل المشاكل، كما تأخذ بعين الإعتبار مقاييس الإنتقال في التركيز من مقاييس الأداء على مستوى الفرد إلى مقاييس الأداء على مستوى المجموعة¹.

حيث تتميز المقاييس غير المالية بما يلي²:

- سهولة ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ارتباطها بالإتجاهات والأداء المستقبلي، كما يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل.
- تغطيتها لجوانب مهمة كرضا العملاء، مستوى الجودة وسمعة المؤسسة.
- تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ويمكن إبراز أهم المؤشرات غير المالية التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسة من خلال ما يلي³:

2-1- مؤشرات الجودة: يقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل، وإنتاج خال من العيوب، وإرضاء العملاء، ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها: مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج.

2-2- مؤشرات المرونة: يتوقف تحقيق المرونة على سرعة التسليم وأن تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم النواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الإبتكار.

2-3- مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد: هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين.

2-4- مؤشرات أداء التسليم: لقد أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الإستقرار في الأسواق.

2-5- مؤشرات البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى التحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة، وتهدف عملية البحث والتطوير أيضا إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكين المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات.

2-6- مؤشرات التكلفة: إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

¹ سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص35.

² المرجع نفسه، ص37.

³ أشواق مهني، مرجع سبق ذكره، ص91.

ويمكن توضيح الفرق بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: الفرق بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية

| مقاييس الأداء غير المالية | مقاييس الأداء المالية |
|--|------------------------------|
| - تعتمد على أساس القيمة. | - تعتمد على التكلفة. |
| - موجهة نحو العميل. | - موجهة نحو الربحية. |
| - ذات توجهات طويلة الأجل. | - ذات توجهات قصيرة الأجل. |
| - شائعة في مقاييس الفريق. | - شائعة في المقاييس الفردية. |
| - تقوم على متابعة التطور. | - يتم مقارنتها بالمعايير. |
| - تهدف إلى التقييم والإحتواء/ التغلغل. | - تهدف إلى التقييم. |

المصدر: سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص37.

لقد أكدت الدراسات على ضرورة إحداث تكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في قياس وتقييم الأداء وذلك للكشف عن المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة، واتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتطوير إستراتيجيات تحسين أداء المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

من خلال ما جاء في هذا المبحث يتضح أن تقييم أداء المؤسسة هو رصد لواقع الأداء الفعلي في مختلف جوانب العمل، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي وضعت مسبقاً، والقيام بعملية تحليل للانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي فهو أداة تسترشد بها المؤسسة في إعداد الإستراتيجيات المناسبة لتطوير أدائها مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولكي تحقق عملية تقييم الأداء نجاحاً كبيراً يجب أن تتم وفق أسس مخططة ومدروسة، كما يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة ومقاييس الأداء، وأن يتضمن نظام قياس وتقييم الأداء مقاييس مالية وغير مالية.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم الأداء

في ظل التحديات المعاصرة التي تشهدها بيئة الأعمال، ظهرت نماذج حديثة لقياس وتقييم أداء المؤسسة والتي تتماشى مع النظرة الشمولية للأداء وتأخذ في الإعتبار البعد الإستراتيجي في تقييمه، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز تلك النماذج الحديثة والتي تستمد أهميتها من خلال تحقيق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة. وعليه سيتم التطرق من خلال هذه المبحث إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها، خصائص بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخطوات إعدادها، صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها

منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن كنظام جديد لقياس وتقييم الأداء، عرف تغيرات عديدة من حيث الخصائص والمفاهيم، وذلك تماشيا مع تطورات الفكر الإداري، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين في علم التسيير الإستراتيجي، وأبرز تلك التعاريف ما يلي:

عرف (Kaptain & Nortan) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس المترابطة"¹. كما عرفت بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات للاتباع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة"².

وعليه يتضح من خلال هذين التعريفين أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لشامل لقياس الأداء، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية ورؤية المؤسسة إلى مجموع من المقاييس التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الإستراتيجية، في ظل تحقيق التوافق بين الأداء الفردي والتنظيمي.

¹Stephen Chimtengo, *An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of malawi's polytechnic*, African Journal of Business Management, Vol 11, No 4, 2017, P85.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص23.

كذلك عرفت بأنها: "مدخل لقياس الأداء بإستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة"¹، حيث يتبين من خلال هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ذلك لأن المقاييس المالية لم تعد كافية لتحديد مدى فعالية أداء المؤسسة. وهناك من عرفها بأنها: "هي عبارة عن نظام لتقييم الأداء حيث تتكون الإستراتيجيات في المقام الأول من تقييم للأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية ومعايير التعلم والنمو"²، حيث يبين هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. كما عرفها (Robinson) بأنها: "نموذج يعرض عدة محاور لإدارات المؤسسات بهدف كسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار الآثار المترتبة على كل محور، كما أن تحليل الأداء وقياسه يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"³، وبالتالي يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق الموازنة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير والطويل الأجل.

كما عرفت بأنها: "نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقييم الأداء يمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها وإستراتيجياتها، وترجمتها إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء"⁴.

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، حيث تتضمن تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية التي تتوافق مع أهداف المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من طرف الباحثان (Kaptain & Nortan) وذلك سنة 1992، حيث قام الباحثون بدراسات حول قياس الأداء لمجموعة من المؤسسات بهدف تطوير طرق قياس جديدة، فمن خلال هذه الدراسات توصل الباحثون إلى قصور المقاييس المالية وعدم فعاليتها في تقييم أداء المؤسسات المعاصرة، ليتم إدماج أبعاد أخرى تتعلق بالجوانب غير المالية في تقييم أداء المؤسسة⁵. والشكل التالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

¹ Greg Jenkin and others, **Managerial accounting: a focus on ethical decision making**, Fourth edition, Thomson south-western , 2008, P466.

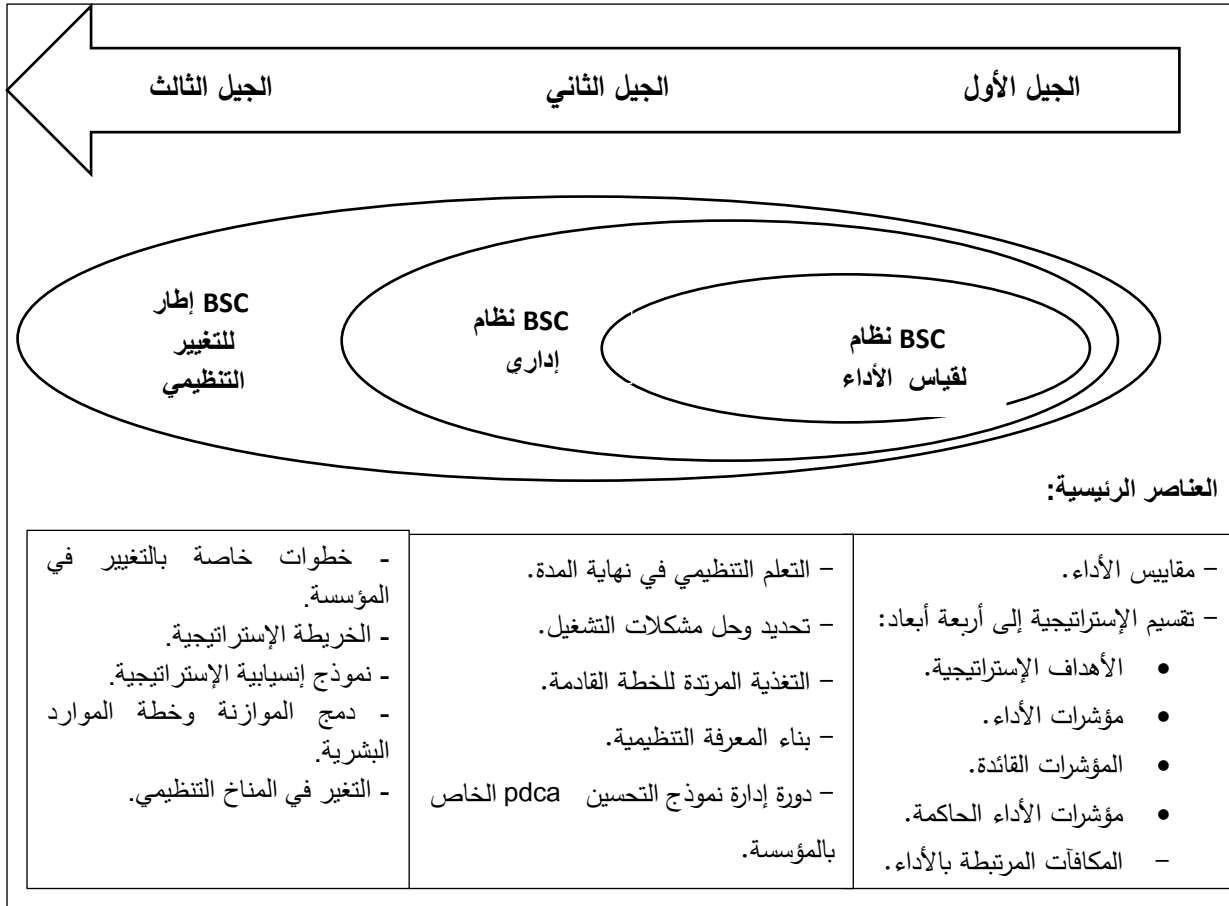
²Soleyman Iranzadeh and others, **The impact of the implication of balanced scorecard model (BSC) in performance of the Post company**, Problems and perspectives in management, Vol 15, Issue 4, 2017, P190.

³ سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁴ Gary I. Richardson, **Project management theory and practice**, Crc press, Boca raton, 2010, P405.

⁵ Margarita Išoraitė, **The balanced scorecard method: from theory to practice**, Intellectual economics ,Vol 1, No 3, 2008, P19.

الشكل رقم 10: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Toru Morisawa, **Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach**, Nomura Research Institute, No 45, 2002, P4.

حيث يتضح من خلال الشكل أعلاه أن بطاقة الأداء المتوازن عرفت عدة تطورات منذ ظهورها، حيث في الجيل الأول استخدمت كنظام للقياس، وفي الجيل الثاني أصبحت تعتبر نظام إداري، لتصبح في الجيل الثالث نظام للتغيير التنظيمي، وفيما يلي شرح للأجيال الثلاثة:

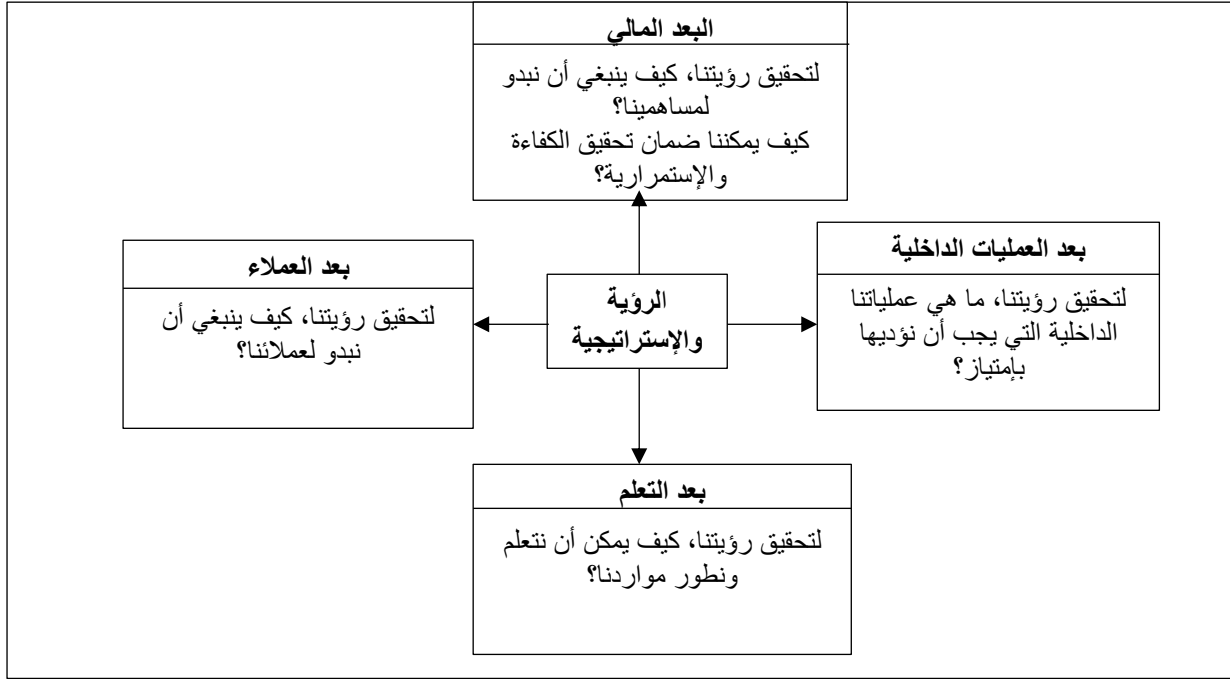
1-الجيل الأول 1992:

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معا ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، كما تم إدخال العديد من المتغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، كما طورت تطبيقاتها وعملياتها المستخدمة في تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات وعززت هذه التغييرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة إستراتيجية، ويشهد هذا الجيل إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي: الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعليم، إضافة للبعد المالي حيث يتم قياس أداء المؤسسة ضمن الأبعاد السابقة¹.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، 2018، ص171.

وبين الشكل التالي الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 11: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Josep Bisbea, Joan Barrubés, **The balanced score card as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations**, Rev esp cardiol, Vol 65, No 10, 2012, P921.

حيث يتضح أن الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن تضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم، حيث كان دورها يقتصر على قياس وتطوير الأداء فقط.

2-الجيل الثاني 1996:

ركز التعريف الذي أعطاه كل (Kaplan & Norton) لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1996 على اعتبارها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، على أن يتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية¹:

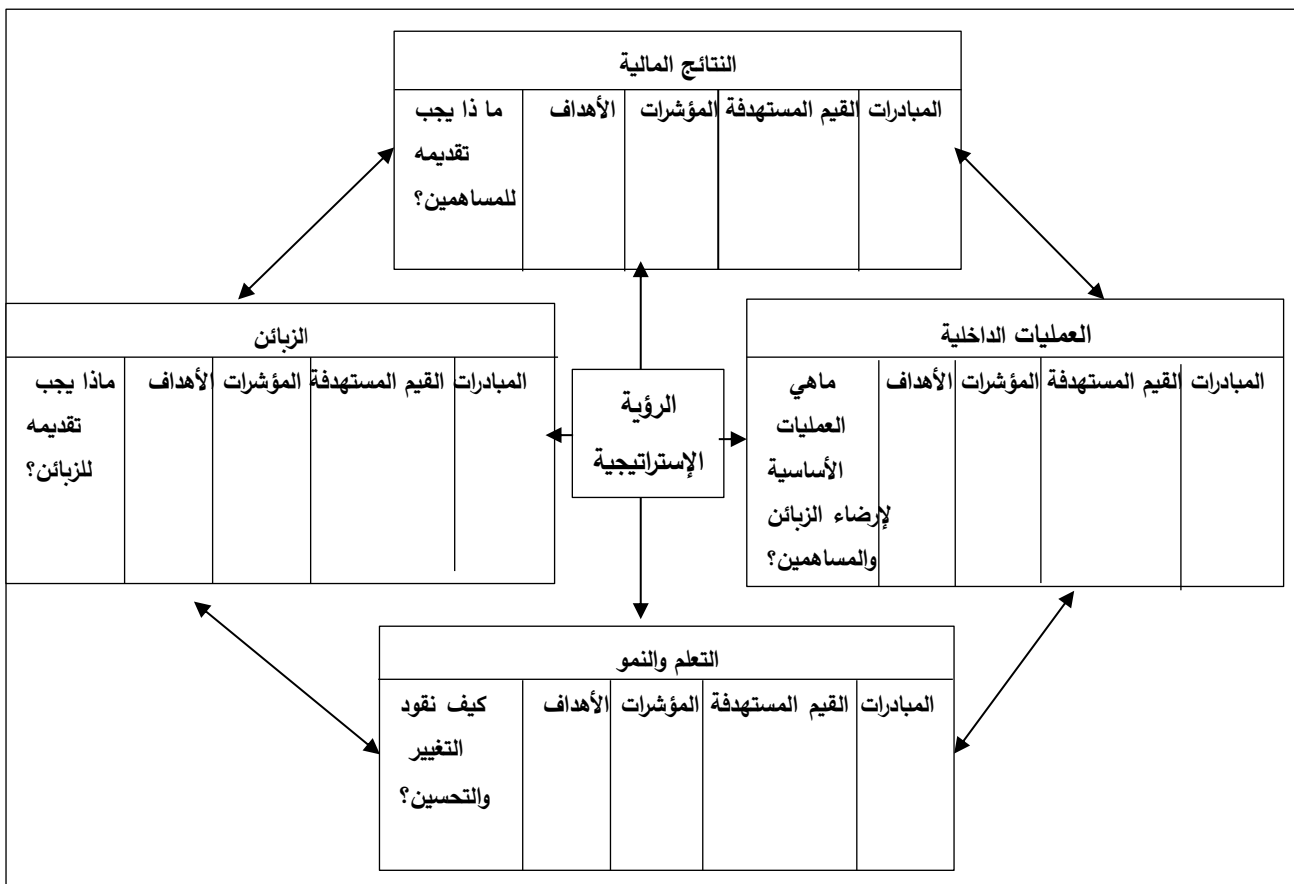
- الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة السابقة.
- العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد المتوازن السابقة تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط التالية:

- الأهداف: وهي موزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحتل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

¹ وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص32.

- المقاييس: وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقدر تحقيقه.
- المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.
- العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة. ويمكن توضيح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 12: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص42.

إن ما يميز هذا الجيل عن سابقه هو طرح منظومة العلاقات السببية والتكامل بين الجوانب السابقة من جهة والأداء من جهة أخرى، كما تم طرح مقاييس فرعية لكل جانب وكذا ربط المقاييس مع بعضها البعض لتصبح بذلك أداة فعالة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

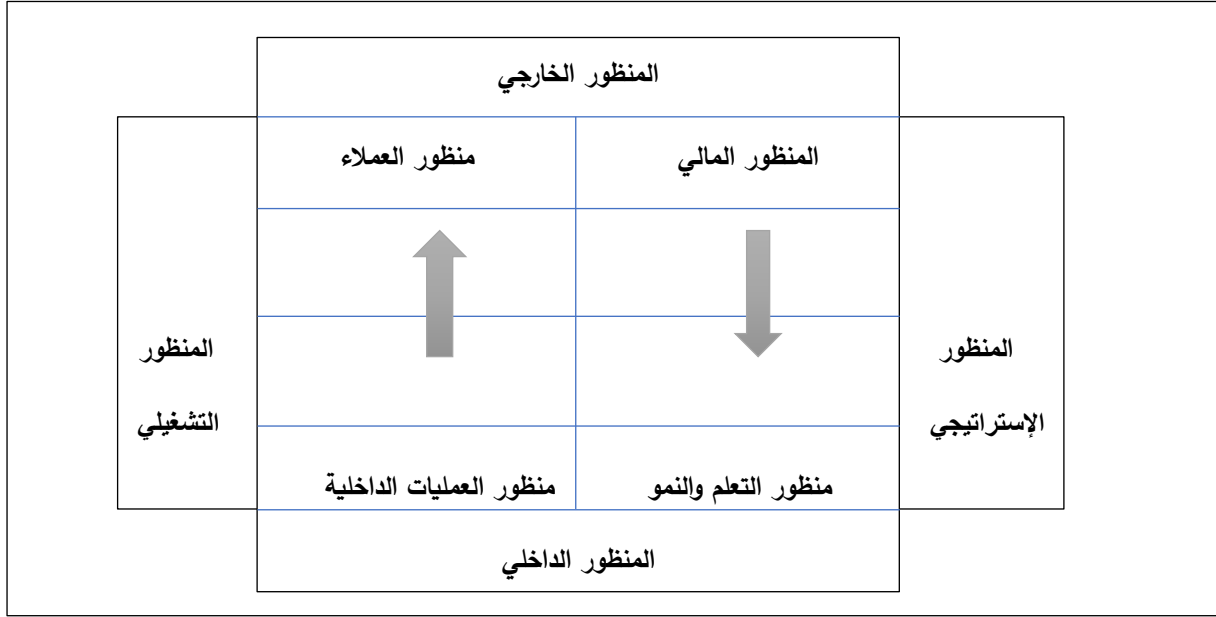
3-الجيل الثالث 2000:

مثل الجيل الثالث نماذج تساهم في تعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، إن هذا التطور مثل قضايا

مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال فهذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف¹.

ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم 13: الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017-2018، ص173.

وما يلاحظ من خلال هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل ظل كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة.

المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها

لقد أكدت مختلف الدراسات في مجال العلوم الإدارية على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام حديث لقياس وتقييم أداء المؤسسة، وهذا إنطلاقاً من مجموعة الخصائص التي تميزها عن باقي أنظمة قياس وتقييم الأداء، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن.

¹ ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017-2018، ص172.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع الي حظيت بإهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال العلوم الإدارية، وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة في إدارة المؤسسة، ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية¹:
- توضيح وتحديث إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها (الحصول على إجماع حول الإستراتيجية والرؤية التي يجب إتباعها ودرجة أكبر من التوحيد بين الآراء المختلفة).
 - ترجمة مهمة وإستراتيجية المؤسسة إلى إجراءات ملموسة ومجموعة من المؤشرات التي تركز على تحقيق الأهداف والأسباب التي أدت إلى النتائج التي تم الحصول عليها.
 - تسهيل إستخدام الموارد المتاحة.
 - تشجيع تحقيق الأهداف دون التسبب في إختلال التوازن بين عوامل النجاح المحتملة.
 - توحيد الأهداف الشخصية وأهداف الإدارات والوحدات مع إستراتيجية الأعمال.
 - ربط الأهداف الإستراتيجية سواء الطويلة، المتوسطة والقصيرة الأجل والميزانيات السنوية لكل منها بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تشجيع برامج التحسين مثل إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، حيث أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على العمليات الحاسمة للنجاح الإستراتيجي، والتي تساعد في تحقيق النتيجة المالية المتوقعة.
 - تعزيز عملية مراقبة النتائج المحققة (بطاقة قياس الأداء المتوازن ليست نموذجاً ثابتاً).
 - السماح للفرق وجميع أعضاء المؤسسة بالتركيز على أولوياتها الإستراتيجية.
 - الحصول على التغذية العكسية التي تشجع على التعلم المستمر وتحسين الصياغة الإستراتيجية، وتحديد المبادرات الجديدة وتفضيل مراجعة الإستراتيجيات على أساس منظم.
 - تحديد ومواءمة المبادرات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق إنشاء هيكل متناسق للإستراتيجيات والأهداف والمؤشرات التي تمكن من وضع خطة إستراتيجية ديناميكية.
 - بناء شعور الثقة في نظام تعويض الأداء (تحديد مقدار معايير التقييم وتوضيحها).
- وبالتالي فإن هذه المزايا التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن تجعلها مميزة عن باقي الأدوات الأخرى، فهي تعتبر أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، كما أنها نظام للرقابة الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة، كذلك تساعد في تحديد أسباب القصور ومعالجتها وتحقيق التوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل.

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

قدم (Kaplan & Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء

¹Patricia Quesado and others, **Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation, Intangible Capital**, Omnia science , Vol 14, No 1, 2018, P189.

من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية¹:

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كماً ومالياً .
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة.

- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راقي وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخطوات إعدادها

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى الأبعاد الرئيسية التي تشكل بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الخطوات المتبعة في إعدادها.

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتكون هيكل بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية، والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد الأربعة:

1- البعد المالي:

يعد المنظور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة وبشكل نسبي إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الإستراتيجية الأساسية، ويركز أيضاً على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال

¹ وهيبية مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010، ص9.

المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الإقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة عن أنشطة التشغيل¹. ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية²:

- يركز على الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل (موسمية، شهرية، أو سنوية) وتتغير بتغير القطاع النشاطي أو الإستراتيجية.
 - يعتبر المحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض.
 - يعتمد قياس الجانب المالي على مقدار الدخل الناتج.
 - يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والقطاع الخاص، ففي القطاع العام يكون الهدف المالي طويل الأجل عكس القطاع الخاص يكون قصير الأجل.
 - يعتمد على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.
- وتوجد العديد من الأهداف المالية ولكنها تختلف باختلاف دورة حياة المؤسسة، وبناء عليه تتماشى المؤشرات المالية مع المراحل المختلفة لحياة المؤسسات (الإنطلاق، النمو، النضج، الزوال) والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ عاشور مزريق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 28، 2013، ص70.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص31.

الجدول رقم 08: المؤشرات المالية لمختلف مراحل حياة المؤسسة

| المؤشرات | الإنطلاق | النمو | النضج | الإنحدار |
|---|---|--|--|-------------------------|
| المبيعات | نمو معتدل واضطراب في المبيعات | نمو سريع للمبيعات | نمو بطيء للمبيعات | انخفاض المبيعات |
| التكاليف | مصاريف ثابتة مرتفعة | تغطية المصاريف الثابتة بزيادة المبيعات | تغطية المصاريف الثابتة بنسبة كبيرة | زيادة في مصاريف التشغيل |
| النتائج | خسارة | خسارة/أرباح | أرباح مرتفعة | خسارة متوسطة |
| توازن الموارد المالية: - تمويل ذاتي - تمويل خارجي | منخفض جدا منخفض | مرتفع مرتفع | مرتفع جدا مرتفع جدا | معتدل معتدل |
| الإستخدامات الإستثمارات | مرتفعة جدا مرتفعة | مرتفعة جدا مرتفعة جدا | متوسطة متوسطة | منخفضة منخفضة |
| حالة الخزينة | احتياجات مرتفعة جدا | احتياجات مرتفعة | فائض | متوسطة |
| اتجاه الإهتمامات المالية | البحث عن موارد مالية للخزينة والتمويل الخارجي | البحث عن موارد مالية لتمويل النمو | - تسيير الفوائض - توظيفات مالية - إستثمارات خارجية | التوجه نحو نشاطات جديدة |

Source : Elie Cohen, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Paris, 1991, P64.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤشرات المالية تختلف باختلاف مراحل حياة المؤسسة والتي تتوافق مع أهدافها المالية، كما يجب التأكيد أنه يجب على المؤسسة إعداد وتطبيق سياسة مالية فعالة تضمن الإستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة، وكذلك إتباع سياسات تساهم في تعظيم الأرباح المحققة، ومن بين هذه السياسات تخفيض التكلفة، وتحقيق المرونة في الإنتاج، وتطوير سياسات العمل بإستمرار لكي تحافظ على إستمراريتها وتقدمها.

2- بعد العملاء :

تعتمد أغلبية المؤسسات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس علي نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية عالية وبأسعار معقولة، وبطاقة

الأداء المتوازن أخذت بعين الإعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على منظور العملاء الذي يركز على تلك الأهداف والتي يمثل إنجازها تحقيقاً لأهداف المؤسسة الإستراتيجية¹.

إن هذا المحور يبحث على كيفية خلق القيمة للعملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية، وهذا لأن تحقيق رغبات العملاء هو السبيل الأساسي لتحقيق البقاء والإستمرارية والنمو من خلال المبيعات المحققة وزيادة عدد العملاء، ويضم هذا المحور أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات، أو تقديم خدمات جديدة، الإستجابة لشكاويهم، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات من خلال تطوير أساليب الدعاية والإشهار².

ويمكن توضيح المؤشرات المستخدمة في قياس هذا المحور من خلال ما يلي³:

- **الحصة السوقية:** قياس الحصة من السوق يتعلق بمجموعة العملاء أو جزء من السوق المحددة من قبل المؤسسة، ويجب أن تتماشى هذه المؤشرات مع الأهداف المالية المحددة، ويمكن أن يتجلى معدل نمو الحصة السوقية في المدى القصير من خلال معدل نمو رقم الأعمال، معدل العائد على استثمارات الحصول على العملاء، لأن الحصة السوقية ترتبط برقم الأعمال المحقق من العملاء، إذ يظهر عدد العملاء في شكل رقم أعمال أو حجم مبيعات لكل جزء من تقسيمات السوق الذي يحقق عائد للمؤسسة.

- **الإحتفاظ بالعملاء:** ويعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على إقامة علاقات دائمة مع عملائها، والطريقة الأفضل للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها بالنسبة للأجزاء المحددة هي الحفاظ على العملاء الحاليين.

- **كسب عملاء جدد:** لزيادة حجم المبيعات (نمو المبيعات)، تعمل المؤسسات على توسيع وزيادة قاعدة العملاء بالنسبة لبعض الأجزاء (السوق)، ويتم قياس التطور في مجالات النشاط أيضاً في شكل مطلق أو نسبي من خلال النمط أو المعدل الذي يعكس زيادة عدد عملائها أو زيادة حجم نشاطها من خلالهم، في حين يتم قياس كسب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الذين تم كسبهم أو ربحهم أو عن طريق رقم الأعمال الإجمالي المحقق بزيادة العملاء الجدد في السوق.

- **إرضاء العملاء:** للمحافظة على العملاء، وكذا العمل على كسب عملاء جدد، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الإستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وبذلك يصبح بإستطاعتها تقديم منتجات تخلق القيمة.

3- بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، حيث أن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء، ومن المفترض أن تحاول المؤسسات

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة: التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 252.

² أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 209.

³ أشواق مهني، مرجع سبق ذكره، ص 106.

تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان الإستمرار في السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وأن تحدد المقاييس لكل منها¹.

إن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود إختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية ومداخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات الداخلية القائمة، وأنها يمكن أن تذهب إلى ما وراء مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج المقاييس المرتكزة على الوقت والنوعية، لكنها مع ذلك تركز على تحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية وجوانب العملاء، كما أن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لإنجاح إستراتيجية الأعمال².

إن معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة ومشروعات شاملة، مثل الإنتاجية، جودة الإنتاج، المردودية ونسبة المعيب، فإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها منها مثلاً³ :

- الإنتاجية: وتقاس عادة بالكمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة.
 - الجودة: تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الإتجاهات والآراء والشكاوي.
 - مستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الأكثر حداثة.
 - إستغلال الطاقة: يقاس بالسعة الإنتاجية.
 - وقت التسليم: يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد.
 - مدة الإنتظار: تقاس بزمن الإنتظار.
 - الموارد: تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها.
- وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق مجال العمليات الداخلية⁴:
- المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات.
 - التسليم في الوقت المحدد.
 - الوقت المعياري - تطوير المنتج.
 - الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم.
 - الوقت المعياري - الموردون.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

² المرجع نفسه، ص 253.

³ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 285.

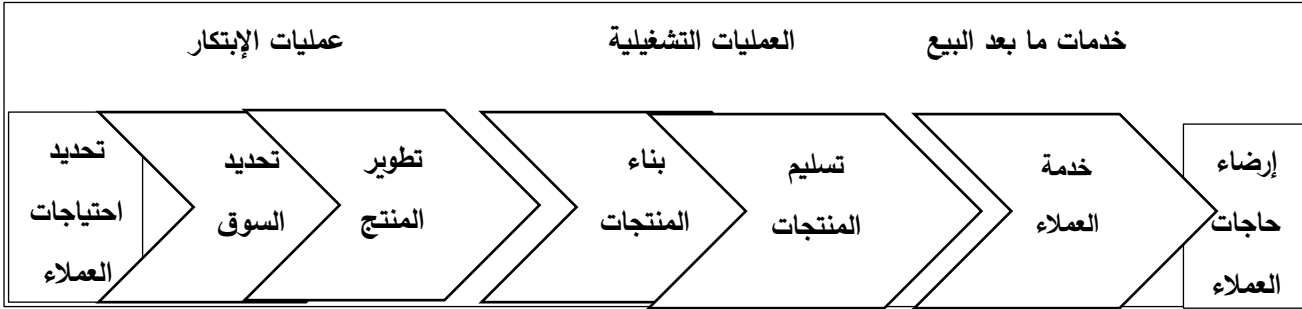
⁴ المرجع نفسه، ص 285.

- الوقت المعياري - الإنتاج.

- دوران المخزون.

وتجدر الإشارة إلى أن أداء المؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيمة للزبائن والمساهمين، ويمكن توضيح شكل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: R S. Kaplan, David P. Norton, **The balanced scorecard translating strategy into action**, Harvard college, 1996, P137.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن تقديم شرح لهذه المراحل الثلاثة كما يلي¹:

- **مرحلة الإبداع**: تدرس تطور احتياجات العملاء، واستنادا إلى نتائج البحوث يتم تطوير المنتجات الجديدة التي تلي احتياجاتهم.

- **مرحلة العمليات التشغيلية**: تتضمن تحديد وتصميم المنتج أو الخدمة وتسليمها للعميل.

- **مرحلة عمليات ما بعد البيع**: تركز على تحديد طبيعة الخدمات ونوعيتها، وبرامج التعليم التي تقدمها المؤسسة لتدعيم الإستعمال الفعال للمنتجات.

إن الهدف من هذه السلسلة هو تحقيق رسالة المؤسسة من خلال تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، أي تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العملاء، مما يتطلب إدخال عمليات الإبداع في منظور العمليات الداخلية والتي تشمل تحديد خصائص المنتج الجديد، تطوير المنتج حسب تلك الخصائص، عملية الإبتكار في الإنتاج، اكتساب التقنيات (تطوير ومراقبة التقنيات).

4- بعد التعلم والنمو:

يعرف بأنه المنظور الذي يعمل على أساس الهيكل السائد للمؤسسة الذي يساهم في تكوين النمو والتحسين بعيد المدى من خلال منظوري الزبون والعمليات الداخلية، ويحدد العوامل الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي، حيث يهدف إلى تطوير إمكانية المؤسسة في العمل وفقا لمتطلبات الإبداع والتغيير وإدامتها، وإلى ضمان التقدم المستمر من أجل بلوغ أهدافها وتحسين مخرجاتها، أي أنه يعكس قدرة المؤسسة

¹ Ondrej Zizlavsky, **The balanced scorecard: innovative performance measurement and management control system**, Journal of technology management & innovation, Vol 9, Issue 3, 2014 , P213.

على التجديد والإبداع، وهذا يفسر اهتمام المنظور بالهيكل السائد الذي يساعد في عملية تكوين النمو بعيد المدى وتحسينه، كما أن هذا البعد يرتكز على الفكرة التي مفادها أن نجاح مؤسسة الأعمال يستند إلى القيمة التي يولدها صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي، على أن يكون هذا الصعود قائماً على خبرة متراكمة، ومعرفة واسعة، وأن أي تدهور في مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يفسر بنقص المعرفة والخبرة¹. وبالتالي فإن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للإستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء².

ويركز منظور التعلم والنمو على ثلاث قدرات هي³ :

- **قدرات العاملين:** يعمل المنظور على كشف العوامل والقوى التي تسهم في تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة، وتحقيق التحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً، وتقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم والمهارة لدى العاملين.

- **قدرات نظام المعلومات:** رغم أن رضا العاملين ومهاراتهم ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، وتلبية رغبات العملاء، إلا أن ذلك غير كاف لوحده، إلا إذا ارتبط بنظم معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري لخدمة العميل، وتقاس هذه القدرات بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.

- **التحفيز والتمكين والإندماج في العمل:** وهذه تشكل بمجملها الإجراءات التنظيمية، حيث يجب أن يكون هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل، وتقاس هذه الإجراءات التنظيمية بمدى رضا العاملين، ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والمبيعات.

إن هذا البعد يركز اهتمامه على القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملاءمتها مع محيطها، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى، ويمكن توضيح أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضا العاملين، نسب التغيب، فرص الترقية، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظم الحوافز، الإتصالات الداخلية، براءات الإختراع⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

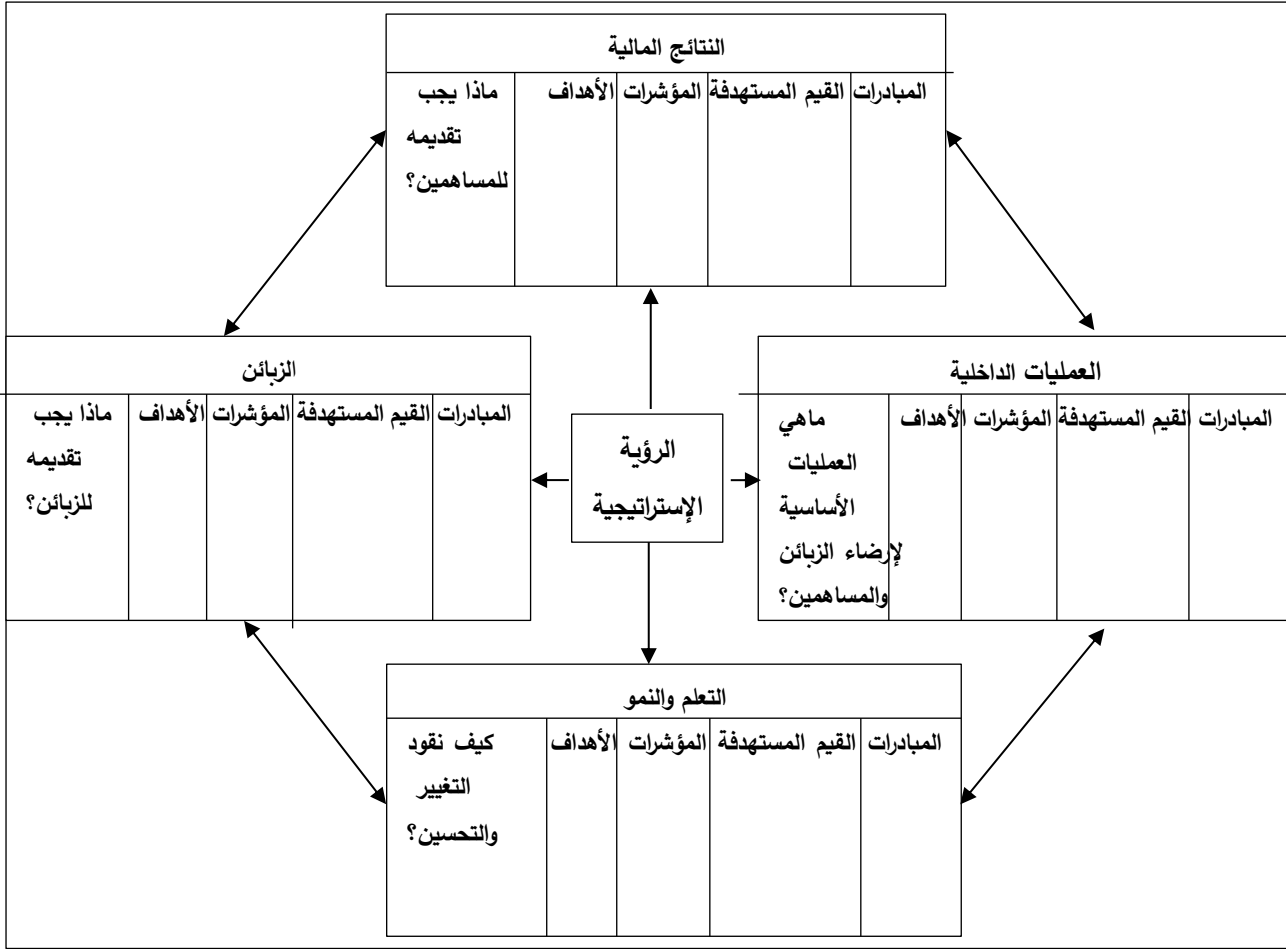
¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012، ص64.

² سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص151.

³ مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁴ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص37.

الشكل رقم 15: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source : Anil kshatriya, **Strategic performance measurement using balanced scorecard: a case of machine tool industry**, Foundations of management, Vol 9, 2017, P76.

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، حيث يتضح من هذه العلاقات أن مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر محركات للمقاييس المالية، ويتضح من العلاقة السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية ضمن المحور المالي تتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء العملاء، ومن أجل تحقيق ولاء العملاء يجب أن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب والتعليم للموظفين، وتحسين مهاراتهم وهذا ما يتضمنه محور التعلم والنمو¹.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص37.

ثانيا: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى، وعليه يمكن توضيح أهم الخطوات المتفق عليها كما يلي:

1- صياغة الرؤية الإستراتيجية: يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالية خاصة بها، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها¹.

2- تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة: تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والإبتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والإستقرار ومنتجاتها تتمتع بإستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى².

3- تحديد عوامل النجاح الحاكمة: يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى³.

4- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء: تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص42.

² فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية -دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص110.

³ المرجع نفسه، ص111.

فإنه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الإستراتيجي، ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة¹.

5-تحديد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، حيث يجب أن تشمل هذه الخطة تحديد الأفراد المسؤولين، كذلك تحديد جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المؤسسة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة².

6-تحديد الأفعال التنفيذية: تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف وتجسيد الخطة على الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج³.

7-المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد⁴.

المطلب الرابع: عواما نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعوقاتها

سيتم من خلال هذا المطلب تناول أهم عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى توضيح أهم الصعوبات التي تواجه عملية تطبيقها.

أولا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق فعاليتها، وفيما يلي توضيح لأهم هذه العوامل⁵:

- دعم الإدارة العليا لجهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر من أهم عوامل نجاحها.
- تكوين فرق العمل حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة ويتطلب جهد جماعي من قبل أعضاء المؤسسة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار دراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- إدارة التغيير، حيث تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إجراء التغييرات المطلوبة سواء تعلق بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص44.

² عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013، ص505.

³ المرجع نفسه، ص506.

⁴ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص115.

⁵ المرجع نفسه، ص179.

- دراسة الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك من أجل زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الإستعمال الأمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية.
- تحديد الأهداف بكل وضوح، ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.
- الإعتماد على مدخل الإتصال من الأسفل إلى الأعلى، ومن الأعلى إلى الأسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة، كما أن النظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

ثانياً: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تواجهه في الكثير من الحالات العديد من المعوقات، والتي يجب معالجتها حتى يمكن تحقيق الإستفادة الكاملة من هذه البطاقة، ومن بين هذه المعوقات ما يلي¹:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية.
- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما بين أداؤهم عند التقييم، ويقللون من أهمية هذه المؤشرات.
- إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال، وتقضي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها (كالهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن الذين يمكنهم أن يغيروا سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها).
- ثقافة المؤسسة، فهناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها دون إدماج العناصر الإستراتيجية مما جعلها مصدراً للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.
- عدم وضوح الأهداف، والذي يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد بالأهداف التي يريد الوصول إليها، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة².
- قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن.

¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص130.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص51.

- صعوبة وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل¹.

من خلال ما جاء في هذا المبحث يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب حديث في تقييم أداء المؤسسة، حيث تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تمثل الإطار العام للقياس والتقييم الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة، حيث لا تعتمد على المؤشرات المالية فقط بل تشمل أيضا المؤشرات غير المالية، ويتكون هيكلها من أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، حيث ترتبط فيما بينها من منظور السبب والنتيجة، أي أن هذه الأبعاد تتفاعل وتتكامل فيما بينها وأن كل بعد منها يشكل محركا للبعد الآخر.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

المبحث الرابع: علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة

إن التحديات المستمرة التي تفرزها بيئة الأعمال الحديثة فرضت على المؤسسات السعي دوماً لتحسين أدائها، وتحقيق مكانة تنافسية هامة من أجل زيادة قدرتها على البقاء والإستمرارية، وبما أن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لإتجاهات المؤسسات وإدارتها نحو الريادة وتعظيم الربح، فإنه أصبح من الضروري التوجه نحو التسيير الإستراتيجي لهذه الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتحقيق التميز في أدائها.

المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فهي القوة الفاعلة في المؤسسة ومن خلالها تستطيع بلوغ أهدافها بكفاءة عالية، ولإبراز أهميتها سوف يتم تقديم المساهمات الي يمكن أن تقدمها، والتي تتجلى فيما يلي¹:

1- في مجال تقديم منتج جديد:

إن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، ولذلك فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، مما يشكل حاجزاً أمام قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد منتجها الحالي، وأن تحقيق ذلك يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والإبتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية ذات المهارة والمعرفة والكفاءة العالية والقادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2- في مجال امتلاك تكنولوجيا متقدمة:

تشكل الموارد البشرية الأساس في استيعاب وتطوير التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، كما أن الموارد البشرية المتميزة هي القادرة على تخفيض تكاليف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

3- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

لقد تكللت جهود القوى الدولية، وخاصة الدول الصناعية الكبرى، خلال النصف الأخير من القرن العشرين، لفتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وعليه باتت حماية الأسواق لا تمثل ميزة تنافسية يمكن الإعتماد عليها ومن هذا المنطلق فإن زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة هي الدور الجديد للموارد البشرية والتي يجب أن تكون قادرة على تفهم فكر العالم الجديد وعالم المنافسة المفتوحة.

4- في مجال إنتاج وتشغيل المعلومات:

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بكيفية استخدام المعلومات والذي يتم من خلال مواردها البشرية، ويحتاج ذلك لإدارة فعالة لرأس المال البشري الذي يعد من أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة وبذلك تعتبر

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص163.

إستراتيجية إدارة المعرفة من الإستراتيجيات الجديدة للمؤسسات المتقدمة والتي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة، وتعتبر بذلك خبراء المعلومات وهم الموارد البشرية من الأصول الفكرية في المؤسسة فهم يحددون المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها، ودرجة الثقة والمصادقية فيها.

5- في مجال ممارسة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة:

وذلك من خلال إمكانية الإستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشكلات، واتخاذ مختلف القرارات، إضافة إلى دراسات الجدوى وتصميم إستراتيجيات المؤسسة.

6- في مجال إستمرار وبقاء المؤسسة:

ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة من خلال قدرات الموارد البشرية لديها وإستمرارهم في الأداء المتميز والخبرة العلمية والعملية المتراكمة التي شكلت لدى مواردها البشرية وإستمرار القدرة على الإبداع والإبتكار.

ولنجاح إستراتيجية تسيير الموارد البشرية هناك مجموعة من الميزات التي يجب توفرها في المورد البشري والتي من شأنها أن تساهم في الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، ومنها¹:

- أن تصبح الموارد البشرية ذو قيمة ومن الممكن أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية عندما تحسن من كفاءة وفعالية المؤسسة، فالقيمة تزداد عندما يبحث العنصر البشري دائما عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف أو تزويد العملاء بأشياء فريدة من نوعها.

- يجب أن تتسم الموارد البشرية بالندرة، فغالبا ما تصبح الموارد البشرية مصدر ميزة تنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم غير متاحة بسهولة للمنافسين.

- يجب أن تصبح الموارد البشرية صعبة التقليد أو المحاكاة فيكون الأفراد مصدر ميزة تنافسية عندما يصبح من غير الممكن إيجاد صورة طبق الأصل لدى المنافسين من قدرات العاملين ومساهماتهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- يجب أن تكون الموارد البشرية منظمة، فيكون العاملون أكثر قدرة على خلق فرصة تنافسية عندما تكون طاقاتهم وإمكانياتهم متصلة بالعمل ويتم تطويرها وتحسينها بصفة مستمرة بما يتفق مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة في مجال عمل المؤسسة.

المطلب الثاني: الفوائد المتأتية لتطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة

تزداد الحاجة في وقتنا الحالي إلى الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى إبتكارات وجودة شاملة تحقق لها ميزة تنافسية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات لتحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات،

¹ نصر الدين بن عمارة، عمار مراتي، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 184.

فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل من صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والهائلة منها، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي، حيث يبرز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة، والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة¹.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الإقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، وهذا لأن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها، كما يرتبط أيضا بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال ما يلي²:

- اختيار الكفاءات القادرة على الإبتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد.
 - تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
 - تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
 - زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.
- وفي حالة قيام المؤسسة بتسيير مواردها البشرية بشكل إستراتيجي، فإنها ستدرك وضع الموظفين المستقبلي من حيث الوفرة أو النقص قبل أن يصبح واقعا بسنوات، وبالتالي فإن المؤسسة تجد العديد من البدائل في هذه الحالة لمواجهة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويظهر ذلك في³:
- تحديد متى ستصبح المسارات الداخلية للموظفين غير كافية، وهنا يجب زيادة وتوسيع نطاق البرامج التطويرية مثل برامج الدارسات العليا، والبرامج المهنية والحرفية لتزويد المؤسسة بالتخصصات المطلوبة.
 - تصميم برامج فعالة لإدارة عملية الإحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة لتقليل الإستقالات الطوعية ولجوء بعض الموظفين إلى التقاعد.
 - تطوير مجموعات من المرشحين الخارجيين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة في المؤسسة من خلال تعزيز الميزة التنافسية وتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل.

¹ عائشة سمسوم، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016-2017، ص 186.

² يحيى سملالي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 829.

³ رضوان فلاق، يوسف بومدين، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائر-، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 14، العدد 1، 2020، ص 367.

- نقل العاملين ذوي الأداء المرتفع في التخصصات التي يوجد بها وفرة إلى الأقسام التي يتوقع أن يحصل بها نقص في المستقبل بدلاً من أن يصبحوا عمالة زائدة.
- تغيير الطريقة التي يتم تنفيذ المهام الوظيفية من خلالها، بحيث يصبح من الممكن تنفيذها عن طريق موظفين يملكون مؤهلات وخبرات مختلفة عن تلك التي تتطلبها الوظيفة حالياً.
- إعادة تصميم الوظائف لتعظيم المخرجات المتوقعة من الأدوار الوظيفية التي يتوقع حصول نقص في شاغليها في المستقبل.
- تغيير الموقع الذي يتم فيه تنفيذ العمل لتسهيل الحصول على الكفاءات المناسبة والمطلوبة.
- تعديل إستراتيجية العمل بحيث تعكس حقيقة عدم إمكانية توفير الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية مقابل تكلفة مالية مجدية للمؤسسة.

كما أن تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى التخفيف من المخاطر التالية¹:

- **المخاطر المرتبطة بمواهب المؤسسة:** مثل المسارات المستقبلية الضعيفة، أو وفرة المهارات غير المطلوبة، وعليه فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يحافظ على مخزون المواهب المناسبة والمطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض تكاليف العمالة، وتجنب تسريح الموظفين.
- **التقليل من المخاطر المالية والتشغيلية:** حيث تظهر هذه المخاطر عند الحاجة إلى إبطاء العمليات أو وضعها قيد الإنتظار، بسبب عدم توفر الموارد البشرية اللازمة أو ارتفاع تكلفتها، ومن هنا تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المطلوبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية المنشودة بدون تأخير، والإستجابة السريعة للمشاريع الجديدة.
- **مخاطر ممارسات تسيير الموارد البشرية:** تلاشي مخاطر الإستثمار في العاملين الخاطئ، والإسراف في الإنفاق بسبب عدم الإستعداد الكافي، أو عدم القدرة على الإحتفاظ بالعاملين أو الإستجابة لمتطلبات عمليات التوظيف الكبيرة.

المطلب الثالث: تأثير إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة

لقد اهتم الباحثون في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المؤسسة، وإتفق العديد منهم ومن بينهم (lado, wilson, callins, clark) أن هذه السياسات والممارسات يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وخلق ميزة تنافسية، وقد نوقشت العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي على نطاق واسع خلال العقد الماضي من قبل الباحثين ورواد

¹ المرجع نفسه، ص368.

الإستراتيجية (رايت وسنل 1998، نورسيل 1999، رد وآخرون 1999، رد وآخرون 2000، بوسلي وآخرون 2001، شاو 2001، رايت وجاردنر 2001)¹.

وفيما يلي توضيح لأثر إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة²:

1- إستراتيجية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية:

حيث يتجلى أثره إستراتيجية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة فيما يلي:

- التصميم والتنفيذ الجيد لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة أو تهدد مركزها التنافسي.
- في ظل بيئة ديناميكية قد تمثل إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الفارق بين المؤسسات التي تستمد القدرة على الإستمرار والنمو وتلك التي تفشل في تحقيق أهدافها والإستمرار في أسواق منتجاتها.
- تساهم أنشطة توظيف الموارد البشرية في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة كالقدرة على إكتشاف الخصائص النادرة والتي يصعب تقليدها في سوق العمل، والعمل على جذبها والحفاظ عليها.
- إن نظم الإختيار السليمة يمكنها أن تضيف قيمة لعمليات الإنتاج عن طريق ترشيد تكاليف إختيار عنصر العمل.

2- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية:

يمكن إبراز أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

- إن التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- إن للبرامج التدريبية مردودا أكثر من تكلفتها، حيث يسمح التدريب بتحميل المؤسسة أقل قدر ممكن من التكاليف وذلك من خلال تخفيض تكاليف الصيانة، وتقليل نسبة التلف وقلة المخاطر.
- إن التدريب يساهم في انخفاض معدل دوران العمل وتحقيق الأمان للعاملين من خلال إكسابهم المهارات الضرورية لتحقيق التوافق مع التغيرات في تصميمات الوظائف، أو عند تعارض المصالح، أو عند تقادم المهارات.
- مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته.

¹ أشواق مهني، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² راجع:

- كلثوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-، مرجع سبق ذكره، ص 166-230.

- عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الإقتصادية- دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012-2013، ص 125-129.

- أشواق مهني، مرجع سبق ذكره، ص 120.

4- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

- حيث يكمن أثر إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء المؤسسة فيما يلي:
- إن نظام الأجور والحوافز يمكن أن يساهم في تعظيم الأداء عن طريق تمكين المؤسسة من جذب عدد أكبر من العمالة الماهرة وزيادة قدرتها على الإحتفاظ بالعمالة الضرورية لفترات طويلة.
 - إن إستراتيجية الأجور والحوافز يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة عن طريق تطوير قوة عمل منتجة ومرتفعة المهارات.
 - نتائج الحوافز القائمة على المبيعات ورضا العملاء وزيادة الأرباح ونسبة العملاء الراضين تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.
 - إن ربط الأجور بمستويات الأداء يؤثر إيجابا على إنتاجية العامل.

5- إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

- حيث تؤثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة من خلال ما يلي:
- تحسين أداء الموارد البشرية وهذا سيؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمل.
 - زيادة فاعلية الأداة التنظيمي الكلي للمؤسسة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والإستمرارية في نشاطها.
 - إن التقييم الدوري يسمح باكتشاف الكفاءات التي تتميز بقدرات عالية، وبالتالي فإن الحفاظ على هذه الكفاءات سيساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية.
 - إن تقييم الأداء له دور في معرفة مدى نجاح عملية التوظيف والتنمية وتحديد مدى نجاح المؤسسة لما خططت له في المستقبل.
- وقد أوجز (Michael Armstrong) مناطق الممارسة التي تم تغطيتها عن طريق إستراتيجيات الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء

| مناطق ممارسة الموارد البشرية | كيف تؤثر |
|---|--|
| جذب، تطوير والإحتفاظ بأفراد ذوي كفاءة عالية | مطابقة الأفراد مع الإحتياجات العملية والإستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يوفر القدرة على الإكتساب، التطوير والإحتفاظ بالموظفين ذوي الموهبة والقادرين على العطاء والأداء الأعلى والإنتاجية والمرونة في الإبداع ومستويات عالية من خدمة، الشخصية المناسبة للثقافة والمتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة. |
| الإدارة الموهوبة | الفوز "بالحرب من أجل الموهبة" عن طريق التأكد من وجود الأفراد ذوي الموهبة والدافع المطلوبين للمؤسسة لتتمكن من الإيفاء بإحتياجاتها الحالية والمستقبلية. |
| تفعيل القيم البيئية والأساسية، القيادة وتوازن الحياة مع العمل إدارة التنوع وتأمين العمالة | تطوير "الفكرة الكبرى" (بورسل وآخرون، 2003) بمعنى رؤية واضحة وتحديد للقيم المتكاملة، وجعل المؤسسة مكانا عظيما وكبيرا للعمل. |
| تصميم العمل والوظيفة | توفير العمل المحفز للأفراد وإعطائهم الإستقلالية ومرونة أداء وظيفتهم بشكل جيد، وتحقيق الرضا في العمل الذي يشجع على الأداء المرتفع والإنتاجية. |
| التعلم والتطور | توسيع أساس المهارات وتطوير مستويات من المنافسة المطلوبة في قوى العمل وتشجيع التعلم الرشيد وهو ما يحدث عندما يسعى الأفراد بفاعلية إلى اكتساب المعرفة والمهارات التي تدعم أهداف المؤسسة لتطوير مناخ تعليمي يشجع النمو ويمكن من قيادة النفس وكذلك التعلم وازدهار التدريب والإخلاص في العمل. |
| إدارة المعرفة ورأس المال الفكري | يركز على كل من تعلم المؤسسة والفرد وتوفير فرص تعليمية لمشاركة المعرفة بطريقة نظامية وتأكيد المعنى الحيوي من المعرفة وأنه موجود ويمكن التعامل من خلاله لتحسين تدفق المعرفة والمعلومات والتعلم داخل المؤسسة. |
| زيادة الدافع والإلتزام والإرتباط بالعمل | تشجيع الأفراد على التعلم وتحديد تصرفاتهم بناء على قيم جوهرية للمؤسسة ورغبة منهم في المشاركة في تحقيق المؤسسة لأهدافها، تطوير مناخ من التعاون والثقة مع تحديد الرابط النفسي. |
| إدارة الأداء العالي | تطوير ثقافة الأداء التي تشجع على الإرتقاء بالأداء في مجالات مثل الإنتاجية، الجودة، مستويات من خدمة العملاء، النمو، الأرباح، والفائدة، وأخيرا تعظيم قيم أصحاب الأسهم، تقوية الموظفين في ممارسة سلوكيات صحيحة ترتبط غالبا مع أداء العمل العالي مثل الإقدام على المخاطرة، الإبداع، مشاركة المعرفة وتأسيس الثقة بين المديرين والمرؤوسين. |
| إدارة المكافأة | تطوير الدافع، الإلتزام، الإرتباط بالوظيفة وتحسين السلوك عن طريق تقييم ومكافأة الأفراد وفقا لمساهماتهم. |

المصدر: مايكل آرمسترونغ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص112.

إن إدارة الموارد البشرية تشارك بمختلف أنشطتها في تدعيم إستراتيجية المؤسسة، حيث تكون مسؤولة مسؤولية إستراتيجية عن توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها، وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال وفق منظور إستراتيجي، فسيكون للمورد البشري تأثير كبير وإيجابي على أداء المؤسسة.

من خلال ما جاء في هذا المبحث نستنتج أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة تهدف إلى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح أداء المؤسسة يشكل ركيزة أساسية لتحقيق تميزها وضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئة شديدة التنافس، فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الإستخدام الأمثل للموارد، في ظل تأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ومن أجل تحديد المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة ظهرت نماذج حديثة لقياس وتقييم الأداء والتي من أبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل فلسفة إدارية تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، من خلال تقييم أدائها وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية.

وفي ظل التطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، فإن تحقيق فاعلية أداء المؤسسة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية وفنية وبشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الإستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، فالموارد البشرية في الوقت الراهن تعتبر موجهة رئيسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة وشريكا وأصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة، ومن منطلق هذا تبرز أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإستثمار الأمثل لهذا المورد من خلال إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسييرها، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة الموارد البشرية وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهارتهم في ضوء التغيرات البيئية، وتحقيقا لهذا المفهوم يجب النظر إلى ممارسات تسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي بحيث يتم تصميمها وتنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأن يؤخذ كذلك بالإتجاهات الحديثة في تطبيقها.

الفصل الثالث:

تشخيص واقع تسيير الموارد البشرية
في مؤسسة الإسمنت حجار السود
بولاية سكيكدة وتقييم أدائها

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى جزء من الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة. حيث سيتم في هذا الفصل الوقوف على النقاط الرئيسية المتعلقة بصناعة الإسمنت في الجزائر، خاصة أن هذا النوع من الصناعة شهد تطورا ملحوظا في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، ومن ثم التعريف بالمؤسسة المختارة، بالإضافة إلى توضيح واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقييم أدائها وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن بإستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية لإبراز أهم نقاط القوة والضعف في أدائها. وعلى هذا الأساس سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر.**
- **المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.**
- **المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.**
- **المبحث الرابع: تقييم أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن.**

المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر

لقد اهتمت الجزائر منذ استقلالها بوضع المخططات التنموية التي تساهم في تطوير الصناعة الوطنية خارج المحروقات، وهذا بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني، وتقليل استيراد المواد ذات الإستهلاك الوطني من الخارج، ومن بين الصناعات التي شهدت تطورا ملحوظا في الجزائر صناعة الإسمنت حيث حقق هذا القطاع مكاسب كبيرة والتي تصب في خدمة الإقتصاد الوطني ودفع عجلة نموه، حيث أصبح هدف مؤسسات هذا القطاع لا يقتصر على تلبية الإحتياجات الوطنية فقط بل أخذت مبادرات نحو تصدير هذه المادة إلى الأسواق الخارجية، مما يتطلب من الحكومة توفير الدعم الكافي لهذه المؤسسات من أجل تفعيل دورها في تطوير الإقتصاد الوطني.

وعليه سيتم من خلال هذا المبحث تناول مراحل تطور صناعة الإسمنت في الجزائر، التعريف بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، تطور المؤشرات الإقتصادية لصناعة الإسمنت في الجزائر والعوامل المساهمة في ترقية صناعة الإسمنت في الجزائر.

المطلب الأول: تطور صناعة الإسمنت في الجزائر

شهد قطاع الإسمنت في الجزائر تطورا ملحوظا منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، وقد اكتسب هذا القطاع أهمية بالغة بالنظر إلى تطوره الملحوظ عبر مختلف المراحل، ويمكن أن نترجم أهم المراحل التي مر بها قطاع الإسمنت في الجزائر كما يلي¹:

1-الفترة ما بين 1962-1967:

شمل قطاع الإسمنت في الجزائر مع بداية التأميم ثلاثة مصانع تعمل بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر ب 1.1 مليون طن سنويا، ممثلة في كل من مصنع إسمنت مفتاح بطاقة إنتاجية تقدر ب 500 ألف طن سنويا والذي كان يسمى ب (Rivet Lafarge)، بالإضافة إلى وحدة ريس حميدو بطاقة إنتاجية تقدر ب 400 ألف طن سنويا والمعروفة سابقا ب (Pointe Pescade Lafarge)، هذا بالإضافة إلى مصنع زهانة المعروفة سابقا ب (Sucien Cado) والذي كانت تبلغ طاقته الإنتاجية آنذاك 200 ألف طن سنويا.

وكان تسيير الوحدات السابقة يتم من طرف مالكيها (Lafarge) إلى غاية تأميمها سنة 1967، وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وذلك بموجب القانون رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967.

2-الفترة ما بين 1967-1983:

اتسمت هذه المرحلة بتسيير شركات الإسمنت من قبل (SNMC)، لتتم إعادة هيكلة هذه الأخيرة بموجب القرار التنفيذي 322/80 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982، وخلال هذه المرحلة تم تجسيد برنامج استثماري ضخم

¹ سميرة عبد الصمد، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات- دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص156.

قصد تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة عن مؤسسة (Lafarge)، وإنجاز 12 خطا إنتاجيا، وتجدر الإشارة إلى أن الطاقة الإنتاجية الإجمالية للقطاع تجاوزت العشرة مليون طن سنويا.

3-الفترة ما بعد 1983:

أهم ما يميز هذه الفترة هو أن منطقة الشرق الجزائري تعززت بإنشاء مصنعين جديدين في كل من مدينة عين التوتة بولاية باتنة والماء الأبيض بولاية تبسة، بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ1.5 مليون طن، ليرتفع بذلك الإنتاج الوطني إلى 11.5 مليون طن سنويا، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية التصميمية لمصنع عين التوتة بمليون طن سنويا، أما مصنع الماء الأبيض فتقدر طاقته الإنتاجية بـ0.5 مليون طن سنويا.

وفي سنة 1996 انحلت فكرة رأسمال المساهمات لتتأسس مكانها الشركة القابضة العمومية (Holding Publics)، وبهذا تم ضم مؤسسات الإسمنت ضمن محفظة الهولدينغ المسماة "العمارة ومواد البناء" التي عرفت سنة 1997 حركة تنازل واسعة لصالح الوحدات الإنتاجية ومؤسسات العمارة، ليتم في سنة 1998 التحويل القانوني لهذه الوحدات وتصبح رسميا شركة تسيير المساهمات المتخصصة في صناعة الإسمنت مكونة من ثلاثة مجتمعات كبرى على المستوى الوطني إضافة لمؤسسة إسمنت الشلف وتتمثل في مجمع إسمنت الشرق ومشتقاته (ERCE-GIC)، مجمع الإسمنت ومشتقاته في منطقة الوسط (ERCC-GIC)، مجمع الإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCD-GIC)، مجمع الإسمنت ومشتقاته في الشلف (ECDE-GICA).

وفي نوفمبر 2002 تم إلغاء فكرة الشركة القابضة العمومية وتصنيفها وتعويضها بشركات المساهمات وخصوصة المؤسسات العمومية، وهكذا ورثت شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت والتي يطلق عليها اختصارا (S.G.P-GICA) شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الإسمنت ومشتقاته. ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح مؤسسات المجمعات الجهوية للإسمنت:

الجدول رقم 10: الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري

| نوع النشاط | نسبة مساهمة المجمع | رأس المال (دج) | الطبيعة القانونية | إسم الشركة |
|---|--------------------|----------------|-------------------|----------------------------------|
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 2.700 مليون | ش.ذ.أ | إسمنت تبسة |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.750 مليون | ش.ذ.أ | إسمنت حمامة بوزيان |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.550 مليون | ش.ذ.أ | إسمنت حجار السود |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 2.250 مليون | ش.ذ.أ | إسمنت عين التوتة |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.550 مليون | ش.ذ.أ | إسمنت عين الكبيرة |
| إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت-إسمنت | %100 | 310 مليون | ش.ذ.أ | شركة المنتجات المشتقة للشرق |
| تسويق مواد البناء | %100 | 210 مليون | ش.ذ.أ | شركة تسويق مواد البناء للشرق |
| خدمات الصيانة وإنتاج قطع الغيار | %100 | 120 مليون | ش.ذ.أ | شركة الصيانة للشرق |
| استيراد وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 4 مليون | ش.ذ.أ | شركة تجارة الإسمنت |
| الترقية العقارية | %100 | 300 مليون | ش.ذ.أ | شركة هييون ترقية |
| تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء | %70 | 50 مليون | ش.ذ.أ | مركز الدراسات لصناعة مواد البناء |

المصدر: سهام سوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018، ص153.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الشرق الجزائري هو 10، وكلها شركات ذات أسهم، وأن المالك الوحيد لها هو مجمع الشرق ماعدا مركز الدراسات لصناعة مواد البناء والذي يساهم المجمع فيه بنسبة 70%.

الجدول رقم 11: الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط

| نوع النشاط | نسبة مساهمة المجمع | رأس المال (دج) | الطبيعة القانونية | إسم الشركة |
|--|--------------------|----------------|-------------------|--|
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | 100% | 1.900.000.000 | ش.ذ.أ. | إسمنت سور الغزلان |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | 100% | 1.400.000.000 | ش.ذ.أ. | إسمنت متيجة |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | 100% | 1.000.000.000 | ش.ذ.أ. | إسمنت العاصمة |
| إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت-إسمنت والجبس | 100% | 15.000.000 | ش.ذ.أ. | منتجات ومشتقات الإسمنت |
| صيانة وتركيب التجهيزات الصناعية وصيانة الأفران | 100% | 245.000.000 | ش.ذ.أ. | الصيانة الصناعية |
| توزيع مواد البناء | 100% | 200.000.000 | ش.ذ.أ. | الشركة التجارية لمواد البناء |
| تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء | 10% | 50.000.000 | ش.ذ.أ. | مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء |
| النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الإسمنت | 100% | 200.000.000 | ش.ذ.أ. | مشروع مصنع إسمنت الجلفة |

المصدر: الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2011-2012، ص211.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط هو 8، وكلها شركات ذات أسهم، وأن المالك الوحيد لها هو مجمع الوسط ماعدا مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء والذي يساهم المجمع فيه بنسبة 10%.

الجدول رقم 12: الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الغرب الجزائري

| نوع النشاط | نسبة مساهمة المجمع | رأس المال (دج) | الطبيعة القانونية | إسم الشركة |
|--|--------------------|----------------|-------------------|--|
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.920.000.000 | ش.ذ.أ | إسمنت زهانة |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.800.000.000 | ش.ذ.أ | إسمنت بني صاف |
| إنتاج وتسويق مادة الإسمنت | %100 | 1.050.000.000 | ش.ذ.أ | إسمنت سعيدة |
| إنتاج وتسويق منتجات ذات الأساس أميونت-إسمنت (الأنابيب) | %100 | 720.000.000 | ش.ذ.أ | SODEPAC |
| توزيع مواد البناء | %100 | 520.000.000 | ش.ذ.أ | SODMAC |
| الأجر السيليكو-كلسي | %50.34 | 354.800.000 | ش.ذ.أ | SOPRESICAL |
| تقديم خدمات في مجال تكنولوجيا صناعة مواد البناء | %10 | 50.000.000 | ش.ذ.أ | مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء |

المصدر: الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2011-2012، ص212.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الشركات المكونة لمجمع الإسمنت ومشتقاته لمنطقة الغرب هو 7، وكلها شركات ذات أسهم، وأن المالك الوحيد لها هو مجمع الوسط ماعدا شركة (SOPRESICAL) والتي يساهم فيها بنسبة 50.34%، ومركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء والتي يساهم فيها بنسبة 10%. وإبتداء من سنة 2009 أقرت السلطات العمومية في الجزائر بحل شركة تسيير المساهمات إسمنت الجزائر، ورفع وصاية المجمع الصناعية على المصانع، ليظهر تنظيم جديد بتأسيس مؤسسة أم واحدة تتبعها الفروع الإثني عشر سميت بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ذات أسهم برأسمال قدره 25358000000 دج، تسيير محفظة 23 فرعا، وإلغاء جهوية صناعة الإسمنت في الجزائر.

المطلب الثاني: المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)

سيضمن هذا المطلب التعريف بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، مشاريع التوسع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، إتفاقيات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

أولا: التعريف بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)

في إطار المخططات التنموية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر منذ بداية سنة 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر البترول، تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة والتي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية، ومن بينها المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) وهي مؤسسة تجارية، كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح وتقديم أجود الخدمات، ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمراحل سيطرة المؤسسة فيها

على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة أما تسييرها آنذاك فكان من طرف الوزارة الوصية، فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط، مثل سياسة الأجور، التسعير والتسويق، وكانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت إسم المؤسسة الوطنية لمواد البناء، غير أن هذه المؤسسة لم تدم طويلا ولقد تم تقسيمها للأسباب التالية¹:

- عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرار مما أدى إلى تداخل المهام.
- عدم ملاءمة القرارات الموضوعة من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للمؤسسة.
- البيروقراطية والشعور باللامسؤولية.
- كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم فيها.

وقد صدر قرار بتقسيم مؤسسة الإسمنت إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل مؤسسة متخصصة في منتجات معينة، فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات متخصصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذا الأخير تم تقسيمه إلى مؤسسات جهوية هي: المؤسسة الجهوية للإسمنت بالغرب، المؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق، المؤسسة الجهوية للإسمنت بالوسط.

حيث تم إنشاء المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائري (Groupe Gica) بقرار من الجمعية العامة غير العادية، عقب التحول القانوني لشركة الإدارة السابقة لـ (Industrie des Ciments) في 26 نوفمبر 2009، برأسمال قدره 25.358.000.000 دينار، وتتكون المجموعة من 23 شركة تابعة متخصصة، منها 14 مصنعا للإسمنت، 3 شركات مواد البناء، شركة توزيع، شركتان للصيانة الصناعية، مركز المساعدات الفنية، مركز تدريب وتطوير، وشركة أمنية².

والجدول الموالي يبين فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر مع توضيح طاقتها الإنتاجية:

¹ فطيمة الزهرة عيسات، دور التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أولكي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019، ص157.

² www.gica.dz ,consulté le 09/09/2020 , à 13 :30.

الجدول رقم 13: فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)

| الإنتاج السنوي/طن | الشريك | المالك | المؤسسة |
|-------------------|---------|--------|---------------------------|
| 1 000 000.00 | BUZZI | GICA | وحدة سور الغزلان (SCSEG) |
| 1 000 000.00 | LAFARGE | GICA | وحدة متيجة (SCMI) |
| 1 000 000.00 | ASEC | GICA | وحدة زهانة (SCIZ) |
| 1 000 000.00 | / | GICA | وحدة حامة بوزيان (SCHB) |
| 500 000.00 | / | GICA | وحدة تبسة (SCT) |
| 3 000 000.00 | / | GICA | وحدة عين الكبيرة (SCAEK) |
| 400 000.00 | / | GICA | وحدة الجزائر (SCAL) |
| 500 000.00 | / | GICA | وحدة سعيدة (SCIS) |
| 1 000 000.00 | / | GICA | وحدة عين توتة (SCIMAT) |
| 1 000 000.00 | BUZZI | GICA | وحدة حجار السود (SCHS) |
| 1 000 000.00 | FARAOUN | GICA | وحدة بني صاف SCIBS |
| 4 000 000.00 | / | GICA | وحدة الشلف ECDE |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لكل فرع من فروع المجمع لديه قدرة إنتاجية سنوية معينة وذلك حسب الإمكانيات المادية، المالية والبشرية التي تمتلكها.

ثانيا: مشاريع التوسع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)

من برامج التنمية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر برنامج تطوير مجموعة (2012-2016)، والذي يتجاوز 350 مليار دينار جزائري، وقد هدف إلى تحقيق ما يلي¹:

- استثمارات لتوسيع منتجاتها (الركام/ BPE) بطاقة إجمالية تبلغ 700000 طن من الركام (60% من الرمال المسحوقة و40% من الحصى).

- الإستثمارات في حماية البيئة (مصانع جمع الغبار، إعادة تأهيل المحاجر، وغير ذلك)، وخفض استهلاك الطاقة.

- استثمارات في توسيع طاقة إنتاج الإسمنت (استكمال 6 خطوط جديدة).

- استثمارات في تأهيل وتطوير مؤسسات الإسمنت في التشغيل وتطوير مركز التدريب لصناعة الإسمنت.

- استثمارات لإنتاج الخرسانة الجاهزة للإستخدام، حيث يهدف هذا النوع من الإستثمارات إلى تطوير أنشطة دمج منتجات صناعة الإسمنت (الخرسانة الجاهزة)، إضافة لإستثمارات التنمية المستدامة.

¹ فطيمة الزهرة عيسات، مرجع سبق ذكره، ص161.

وقد استثمرت المجموعة الصناعية الجزائرية للإسمنت 154 مليار دج لزيادة قدرتها الإنتاجية السنوية من الإسمنت لتصل إلى 23 مليون طن في آفاق سنة 2019، حيث تستند الرؤية الإستراتيجية لمجمع الصناعي بشكل أساسي على تحقيق ما يلي:

- الزيادة في حصته السوقية وتنوع مجموعة منتجاته.
- خلق فرص العمل والتدريب.
- تحديد المواقع في السوق الدولية.

كما تم توسيع الطاقة الإنتاجية لفرع عين الكبيرة وفرع الشلف، الذي بدوره ساهم في خلق مناصب عمل جديدة، أما على الصعيد الدولي تهدف المجموعة إلى الحصول على حصة السوق في الخارج عن طريق تصدير فائض الإنتاج من الإسمنت بعد تلبية الطلب الوطني.

ثالثا: إتفاقيات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)

قام المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بعقد عدة إتفاقيات أبرزها ما يلي:

1- إتفاقية المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

وقعت مجموعة الجيكا في شهر جوان 2015 إتفاقية تعاون مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث توصل الطرفان بمقتضى هذه الإتفاقية إلى ضرورة ترقية صناعة الإسمنت ومشتقاته من خلال توجيه أنشطة البحث العلمي نحو تحقيق التحسين التقني والمهني لأنشطة الإنتاج، وتأتي هذه الإتفاقية لتجسد أهمية وأولوية التطوير التكنولوجي في الإقتصاد الوطني وضرورة تجسيد أعمال قطاعية مشتركة من أجل تعزيز وترقية العلوم والتكنولوجيات والإبتكار خدمة للصناعة بوجه خاص وأثرها على المجتمع بشكل عام¹.

2- إتفاقية المجمع العمومي للإسمنت والمؤسسة الصينية للمعدات (واج):

وقع المجمع الصناعي الحكومي الجزائري للإسمنت في ماي 2016 على إتفاقيتين في مجال صناعة الإسمنت مع الصانع الصيني للمعدات الأصلية (سي.أم.بي.اي- فرع مجمع سينوما) لبناء مصنع إسمنت جديد وتوسيع مصنع آخر بقيمة إجمالية تقدر بـ72 مليار دينار جزائري، وتتص الإتفاقية الأولى على بناء مصنع إسمنت جديد بمحافظة بشار في أقصى جنوب غرب البلاد من طرف الصانع الصيني (سي.أم.بي.اي) بقدرة إنتاج تقدر بـ3200 طن سنويا (3200 طن يوميا)، وتتعلق الإتفاقية الثانية بتوسيع مصنع الإسمنت بمنطقة زهانة بمحافظة معسكر شمال غرب البلاد والذي ينتج حاليا مليون طن لرفع الإنتاج إلى 1.5 مليون طن

¹ www.radioalgerie.dz, consulté le 09 /09/2020, à 16 :30.

سنويا، وتبلغ قيمة الإتفاقية الثانية 38 مليار دينار، على أن ينشئ 350 وظيفة جديدة مباشرة و1500 وظيفة غير مباشرة¹.

كما أعلنت وزارة الصناعة والمناجم على أن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر شرع في أولى عمليات تصدير الإسمنت باتجاه أوروبا انطلاقا من ميناء جنجن بولاية جيجل، وتخص هذه العملية التي تندرج في إطار عقد موقع عليه بين مؤسسة توزيع (سو ديس ماك) التابعة لمجمع جيكا وتاجر إسباني، حيث تم تصدير 200 ألف طن من الإسمنت من نوع "كلينكر" عبر مراحل نحو بلدان أوروبية، حيث تضمن الشحنة الأولى 45 ألف طن سنويا تم تصديرها نهاية شهر أفريل 2018، وهي أولى خطواته نحو عالم التصدير بصفقة فاقت مليون أورو، وهذه المبادرة كانت حافزا لتكثيف هذه العمليات والتي جعلت الجزائر ترتقي إلى مصف الدول المصدرة بعدما كانت من أبرز الدول المستوردة لهذه المادة، ووفق بيان وزارة الصناعة فإن المجمع قد أطلق مفاوضات لتصدير كميات إضافية من الإسمنت نحو أسواق إفريقية وأوروبية².

وقد تجاوزت صادرات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر عتبة المليون طن من الكلينكر خلال سنة 2020، وهو ما سمح بوضع الجزائر في مصاف البلدان المصدرة للإسمنت والكلينكر، وبالتالي المساهمة في تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، ومن جهة أخرى، فإن مجمع جيكا الذي يعد رائد صناعة الإسمنت الوطني، قد شرع مؤخرا في استغلال وتحويل الرخام، كما نجح المجمع في تطوير حل تقني جديد للمراقبة والتشخيص، موجه للمتعاملين الوطنيين في مجال صناعة الإسمنت، يتمثل في تفتيش تصفيف أفران مصانع الإسمنت، ومن جهة أخرى، أختير المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر كأفضل شركة إسمنت بالجزائر لسنة 2020، من طرف البوابة الالكترونية "أفريكاسيم"³.

المطلب الثالث: تطور المؤشرات الإقتصادية لصناعة الإسمنت في الجزائر

يمكن تلخيص مدى مساهمة صناعة الإسمنت في الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإنتاج الصناعي، معدل استخدام الطاقات الإنتاجية، وكذا القيمة المضافة لصناعة مواد البناء وهذا للوقوف على مدى تطور هذا الفرع في السنوات الأخيرة.

على الرغم من كونها نشاطا جديدا نسبيا في الجزائر، استطاعت صناعة الإسمنت في الجزائر أن تحتل مكانة هامة في الإقتصاد الوطني، وهذا بفضل الإستثمارات الضخمة التي تم تحقيقها في السنوات الأخيرة، حيث سمحت تلك الإستثمارات برفع عدد مصانع الإسمنت من ثلاثة مصانع عند الإستقلال إلى 17 مصنعا، موزعي على كافة التراب الوطني، حيث ينشط في هذا الفرع حاليا أربعة متعاملين اقتصاديين منهم المجمع

¹ www.al-watan.com, consulté le 09 /09/2020 , à 17 :00.

² فطيمة الزهرة عيسات، مرجع سبق ذكره، ص163.

³ نادية بن طاهر، صادرات مجمع جيكا تتجاوز المليون طن في 2020، نقلا عن الرابط:

www.ennaharonline.com20 /2020 /صناعات-مجمع-جيكا-تتجاوز-المليون-طن-في-2020, consulté le 09 /10/2020, à 16 :00.

الصناعي لإسمنت الجزائر الذي يحتل الريادة في صناعة هذه المادة في الجزائر بإنتاج يقارب 13 مليون طن سنويا، أي ما يعادل 60% من الإنتاج الوطني، ويأتي المتعامل الأجنبي "لا فارغ هولسيم" الذي ينتج أكثر من ثمانية ملايين طن سنويا، في المرتبة الثانية متبوعا بمتعاملين جزائريين من الخواص¹. وعلى هذا الأساس يمكن توضيح معدلات تطور الإنتاج الصناعي للإسمنت في الجزائر خلال الفترة (2014-2018) كما يلي:

الجدول رقم 14: تطور معدلات الإنتاج الصناعي للإسمنت خلال الفترة (2014-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | البيان |
|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| 13586.5 | 13950.7 | 12604.0 | 12143.6 | 11555.3 | الإنتاج الصناعي (10 ³ t) |
| 200.5 | 205.8 | 186.0 | 179.2 | 170.5 | معدل الإنتاج الصناعي |
| -2.6 | 10.7 | 3.8 | 5.1 | 1.4 | نسبة التغير في المعدل الصناعي % |
| 97.6 | 121.7 | 109.6 | 105.6 | 100.5 | معدل استهلاك الطاقة الإنتاجية (TUC) |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (ONS):

Collection statistique N° 213/2019, série E : statistique économiques N° 100, p-p26-35.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الإنتاج الصناعي للإسمنت كان في تزايد مستمر خلال الأربع السنوات الأولى لينخفض سنة 2018 بنسبة (2.6%)، أما من ناحية معدل استهلاك الطاقة الإنتاجية فقد انخفض سنة 2018 ليلعب (97.6%) وبالتالي حقق خسارة إجمالية قدرها 24.1 نقطة. كما يمكن توضيح قيمة واردات الجزائر من الإسمنت خلال الفترة (2015-2017) في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: قيمة واردات الجزائر من الإسمنت خلال الفترة (2015-2017)

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|--------|---------|---------|--------------------------|
| 7004.1 | 33549.9 | 47609.4 | الواردات (Million de DA) |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (ONS):

Annuaire Statistique de l'Algérie N° 35, 427.

إن واردات الجزائر من الإسمنت تدل على أن الإنتاج الوطني كان خلال هذه السنوات غير قادر على تلبية الإحتياجات الوطنية، غير أن قيمة الواردات في انخفاض مستمر، حيث انخفضت بشكل كبير سنة 2017 وهذا نتيجة تزايد الإنتاج الوطني من الإسمنت.

أما فيما يخص القيمة المضافة التي يحققها قطاع صناعة مواد البناء فيمكن توضيحها من خلال الجدول

التالي:

¹ صناعة الإسمنت: آداءات جيدة وآفاق واعدة، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، نوفمبر-ديسمبر 2017، ص3.

الجدول رقم 16: تطور القيمة المضافة لقطاع صناعة مواد البناء خلال الفترة (2014-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | البيان | |
|----------|----------|-----------|----------|---------|---------|-------------------------|
| 64144.9 | 61376.4 | 61000.50 | 58994.2 | 41248.2 | عام | تكوين القيمة المضافة |
| 62007.2 | 59844.8 | 54543.70 | 50158.0 | 46789.9 | خاص | |
| 126152.1 | 121221.2 | 115544.20 | 109152.2 | 88038.1 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (ONS):

Collection statistique N° 213/2019, série E : statistique économiques N° 100, p40.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المضافة لقطاع صناعة مواد البناء في ارتفاع مستمر، حيث عرف هذا النوع من الصناعة في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، وهذا من خلال سعي مؤسسات هذا القطاع إلى توسيع استثماراتها وزيادة قدراتها الإنتاجية، كذلك اهتمام الدولة بتشجيع هذا النوع من الصناعة.

كما يمكن تحديد أنواع الإسمنت المنتجة في الجزائر استنادا لمعيار (NA) الخاص بأفنور

(AFNOR) اعتمادا على معياري مكوناتها ودرجة مقاومتها كما يلي:

- إسمنت CPA: الإسمنت البورتلاندي النقي والمكون أساسا من مادة الكلينكر.

- إسمنت CPJ: الإسمنت البورتلاندي في المركب والذي يحتوي على ما نسبته 65% من مادة الكلينكر ويعد النوع الأكثر استخداما في الجزائر.

- إسمنت CHF: إسمنت الأفران العالية، يحتوي على ما نسبته 60%-75% من مستحلب الأفران العالية وتعد وحدة حجار السود الوحيدة القادرة على إنتاج هذا النوع من الإسمنت.

- إسمنت CLK: إسمنت مستحلب الكلينكر يحتوي هذا النوع على ما نسبته 80% من مستحلب الأفران العالية.

- إسمنت CLX: إسمنت مستحلب الجير.

- الإسمنت الفوري أو السريع للإستخدام الخاص.

كما يمكن تصنيف أنواع الإسمنت استنادا لمعيار درجة المقاومة، وتجدر الإشارة إلى أن أنواع الإسمنت المنتجة والمسوقة في الجزائر تقسم عموما إلى أربعة أنواع متمثلة في: CPG42.5، CPG45، CPJ35 وهي الأنواع الأكثر استخداما وكذا الإسمنت المقاوم للسلفات (CRS) والمستخدم في مناطق الجنوب، ويتم تسويق مادة الإسمنت في الجزائر سواء عن طريق الأكياس أو بالشكل غير المعبأ الذي يتم تحميله في صهاريج خاصة بذلك.

المطلب الرابع: العوامل المساهمة في ترقية صناعة الإسمنت في الجزائر

سجلت صناعة الإسمنت خلال السنوات الأخيرة مستويات إنتاج واستهلاك قياسية مدفوعة بتحسّن قطاعات البناء والأشغال العمومية في الجزائر في ديناميكية أدت إلى وضع تدابير تنظيمية عديدة من طرف الحكومة وذلك من أجل تحقيق الإستقرار والشفافية في سوق الإسمنت الوطنية، وتتمثل أبرز التدابير التي أقرتها السلطات العمومية في هذا الإطار فيما يلي:

- إدراج نظام رخص الإستيراد، حيث يخضع استيراد الإسمنت البورتلاندي الرمادي منذ بداية 2016، على غرار استيراد السيارات وحديد البناء إلى رخص الإستيراد مرفوقة بحصص محددة وذلك لحماية ودعم الإنتاج الوطني من جهة، وتقليص الإختلال المسجل في الميزان التجاري الوطني من جهة أخرى.

- وضع نظام مراقبة دائم، والذي يهدف إلى التصدي للمضاربة وكشف التعاملات غير الشرعية، وتوضيح الحصيلة المحصلة لسنة 2016 أنه تم تسجيل أزيد من 6000 مخالفة تتعلق بقواعد الشفافية لهذه المادة.

- اتخاذ تدابير لتسقيف هوامش ربح مختلف المتدخلين في هذا النشاط، فحسب المرسوم 09-243 فقد تم تحديد هوامش ربح توزيع الإسمنت البورتلاندي المكون والمعبأ بـ 40 دج كهامش ربح لكيس بوزن 50 كغ في سوق الجملة و 60 دج لذات الكيس بالنسبة لسوق التجزئة، وهذا للتقليل من المضاربة على هذه المادة.

- وفي إطار جهود الدولة لتطوير هذا القطاع شرعت في تشجيع ومرافقة كل المستثمرين الذين ينشطون في هذا المجال كما تم رفع كل العراقيل التي كانت تواجه المتعاملين الإقتصاديين لتصدير مادة الإسمنت.

كما يمكن ترقية صناعة الإسمنت من خلال ما يلي:

- الإتجاه نحو تنويع إنتاج الإسمنت وذلك بتشجيع كافة المتعاملين على توسيع مجموعة منتجاتها من خلال منح مزايا للإستثمار في ذلك.

- تشجيع المؤسسات المالية على تمويل الإستثمارات المتعلقة بصناعة الإسمنت.

- تشجيع كل فرص الشراكة بين المؤسسات والمتعاملين الإقتصاديين والمستثمرين الخواص (وطنيين أو أجانب).

- تحسين الإجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بعملية التصدير مع تقديم التحفيزات المالية والبنكية والضريبية والجمركية والتجارية.

- وضع نظام كامل ومتكامل (نقل، تسويق، خدمات العبور...) لمرافقة عمليات تصدير الإسمنت، وذلك بخلق أراضيات لوجستكية ملائمة لتسهيل عملية التصدير من خلال تهيئة مناطق في الموانئ لصالح مصنعي الإسمنت المصدرين.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة الدراسة والمتمثلة في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وهذا من خلال التطرق إلى نشأة وتطور مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار، الأهداف العامة للمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وأنشطتها، وأخيرا التحليل الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

تعتبر مؤسسة الإسمنت حجار السود من المؤسسات المنتجة والمسوقة لمادة الإسمنت، حيث أن منتجاتها تغطي احتياجات الشرق الجزائري، وعليه يمكن التعريف بهذه المؤسسة كما يلي:

أولا: نشأة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

يرجع إنشاء وحدة المؤسسة إلى العهد الإستعماري وبالتحديد إلى سنة 1950 عند وضع مخطط قسنطينة من طرف السلطات الفرنسية، حيث أنه في المراحل الأولى من الإستقلال عملت الحكومة الجزائرية على وضع إستراتيجية تنموية في ميدان صناعة الإسمنت، وفي إطار التطور الإقتصادي الذي شهدته البلاد بعد الإستقلال ومن خلال الدراسات التي تمت في مجال الصناعة وتوسيعها عبر التراب الوطني، إذ شمل هذا التوسع السوق الجزائرية والتي تضمن بها وحدات مهمة لصناعة الإسمنت ومن بينها وحدة حجار السود وقد تم بناء هذه الوحدة بعد دراسات معمقة قامت بها شركة الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) وقد تضمنت الموقع والسوق والمواد الأولية.

وتتكون وحدة حجار السود من خطي إنتاج لسلسلتين هما:

- **الخط الأول:** وضع المخطط سنة 1969، وقد تم بناؤه من طرف الشركة الفرنسية (F.C.B) وقد بدأ الإنتاج بعد أربع سنوات أي في سنة 1973.

- **الخط الثاني:** وضع المخطط سنة 1972، وقد تم بناؤه من طرف الشركة اليابانية (KAWAZAKI) وهي وحدة مسيرة بالكمبيوتر وقد بدأ الإنتاج سنة 1979 وتقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة بمليون طن سنويا، وهي قيمة نظرية، أما الإنتاج الحقيقي فلا يتجاوز 900 ألف طن سنويا أي بنسبة 80%.

ثانيا: التعريف بمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، حيث يقدر رأسمالها ب 1550 مليون دينار جزائري، وفي الوقت الحالي تم فتح رأسمال شركة حجار السود بنسبة 65% للمجمع الصناعي لصناعة الإسمنت، و35% للشركة الإيطالية (BUZZI UNICEM) مرفقة بعقد تسيير لصالح BUZZ أي هو مسؤول عن الهيكل التنظيمي، بينما مؤسسة SPA - GICA مسؤولة عن الإنتاج.

وتقع وحدة حجار السود على بعد 50 كلم شمال شرق ولاية عنابة في دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بين عنابة وقسنطينة وبهذا فإن المصنع بني في موقع إستراتيجي هام، والذي يمكنه من تمويل عدة ولايات نذكر منها: سكيكدة، عنابة، قالمة وقسنطينة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

إن الهيكل التنظيمي يعتبر كصورة لبنية المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يبين توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، وفيما يلي شرح للمديريات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي لوحدة حجار السود:

1-المديرية العامة:

يتأصلها المسؤول أو المدير، والذي له كامل الصلاحيات لإصدار سياسات وإستراتيجيات المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة من خلال التنسيق بين جميع المصالح والأقسام، وتتمثل مهامه في التوفيق بين مختلف الوظائف وتنظيم عمل المؤسسة، إعداد مخططات وإستراتيجيات وأهداف المؤسسة والتأكد من السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.

2-مديرية التدقيق:

هي خلية تابعة للمديرية العامة مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم لإستعمال تقنيات ومعايير أعمال مصالح المؤسسة بهدف التسيير الحسن وتنقسم إلى:

- مدير التدقيق: تكمن مهمته في الإشراف على عملية التدقيق داخل المؤسسة.
- المدقق: حيث يقوم بتنفيذ المهام المنسدة إليه من طرف مدير التدقيق.

3-مديرية الموارد البشرية:

حيث تتضمن هذه المديرية دائرتين هما:

3-1-دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بمراقبة ومتابعة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بتسييرها وتنقسم إلى الأقسام التالية:

- مصلحة تسيير المستخدمين: ومن مهامها الأساسية الإشراف على الأعمال التي تنحصر في الإهتمام بالعامل ومتابعته يوميا كتسجيل حضور العاملين وغيابهم، والحالات المدنية لهم.
- مصلحة التكوين: تتمثل مهام هذه المصلحة في تكوين العمال وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقا لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات، وإرسال العاملين لحضور الملتقيات العلمية عبر التراب الوطني، وتختص كذلك بإستقبال المترشحين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التبرص، كما تستقبل الممتحنين ومتابعتهم في جميع الإختصاصات.

- **مصلحة الوسائل العامة والشؤون الإجتماعية:** فقسم الوسائل العامة عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل المستخدمة في الإدارة مثل: الأوراق، الأقلام، ويقوم بتزويد الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل وما تستهلكه الشاحنات والسيارات من بنزين، زيت، وأيضا شراء قطع الغيار وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، أم قسم الشؤون الإجتماعية فيتكفل بالمصلحة العامة للعمال، حيث يعمل على متابعة الوضعية الإجتماعية للعمال والمتمثلة في الملفات الطبية، الإجازات المرضية، المواليد، حوادث العمل، المنح العائلية.
- **مصلحة المنازعات القانونية:** تهتم هذه المصلحة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، فض النزاعات بين العاملين والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.
- 3-2- دائرة الإعلام الآلي:** دور هذه المصلحة هو ضمان السير الحسن لتجهيزات الإعلام الآلي في مختلف المديرات مع ضبط وصيانة الأجهزة ومتابعة استغلال مختلف البرامج المستعملة وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام أخرى متعلقة بالتطورات الخاصة في الإعلام الآلي، ويتولى هذه المهام مهندسين ومختصين في ذلك.
- 4-مديرية التجارة والتسويق:**

تعتبر هذه المديرية بمثابة المحرك الرئيسي لتسيير شؤون الوحدة وذلك بتوفير الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج وتنقسم إلى مصلحتين:

- **قسم الفوترة:** ويتم في هذا القسم عملية إعداد الفواتير للزبون وذلك بعد تقديمه للوثائق التالية: بطاقة الزبون، وثيقة الطلب مفصلة، الشيك، وبعد التأكد من صحة الوثائق يحرر وثيقة التسليم وتقدم للزبون مع الفاتورة.
- **قسم البرمجة:** يعتمد هذا القسم بالدرجة الأولى على الإعلام الآلي، وكل ما يخص عملية البيع يكون مبرمج في ذاكرة الجهاز، ومن بين ما يوجد في هذا الجهاز: إسم الزبون، الكمية المباعة، تكاليفها وإحصاء الزبائن وتصفياتهم وتسجيلهم، حيث يتم الإعلان عن الكميات المباعة وتواريخ سحب السلعة وترتيب الزبائن.
- 5-مديرية التموين:**

- تقوم هذه المصلحة بتقديم احتياجات الوحدة سواء كانت قطع غيار أو مواد مستهلكة، وكذلك بعض المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية ومن بين مهامها ما يلي:
- تحديد ثمن الشراء المناسب بعد الإطلاع على مختلف العروض المقدمة.
- معرفة كمية المواد، النوع، السعر، الصنف.
- التأكد من مطابقة البضائع المشتراة مع المواصفات المطلوبة، وكذلك صحة العمليات الحسابية الواردة في الفاتورة.
- مراقبة المشتريات الواردة لمصلحة التموين قبل عملية التخزين مع تحرير إذن الإستلام الذي يحرره أمين المخزن.

ومن أهم الأقسام التي تتضمنها المصلحة ما يلي:

- **قسم المشتريات:** يهتم هذا القسم بجلب احتياجات الوحدة من الداخل أو الخارج والمتمثلة في قطع الغيار والأغلفة والمواد الإستهلاكية المساعدة في الإنتاج والمواد الكيميائية ومختلف التجهيزات والأدوات المكتبية، ومن مهامه تحديد احتياجات الوحدة قصد شرائها.

- **قسم المخزونات:** يعتبر من أهم الأقسام الضرورية بالمؤسسة فهو مجهز حسب الطبيعة بالمواد والسلع اللازمة ومن بين المهام الموكلة إلى أمين المخزن:

- استقبال السلع الواردة ومراقبة مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- وضع البضاعة في الأماكن المخصصة لها بطريقة نظامية تسهل مراقبتها وإخراجها وتسجيلها في بطاقة التخزين.
- إبلاغ مصالح المشتريات عن حالة نقصان السلع من المخزن ووصولها إلى الحد الأدنى.
- إعداد الكميات المطلوبة من إدارة المبيعات وتحرير إذن التسليم أو وصل الإستهلاك وهذا في حالة دخول وخروج البضاعة من وإلى المخزن.

6-مديرية التطوير:

تشتمل مديرية التطوير على كل من مصلحة التطوير، قسم المتابعة وقسم الدراسات، وتعمل هذه المديرية على تطبيق سياسة التنمية بالمؤسسة، وضبط وضمان التنسيق لبرامج الإستثمار وعمليات التجديد، وتشرف على مختلف عمليات التطوير سواء المتعلقة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية.

7-مديرية المالية والميزانية:

تقوم هذه المديرية بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية المتعلقة بالمحاسبة العامة والتحليلية، كذلك تسجيل جميع إيرادات وتكاليف الوحدة، ولضمان السير الحسن للمديرية قسمت المهام بين ثلاثة أقسام:

- **قسم الميزانية:** يتولى هذا القسم مراقبة ومتابعة الميزانيات التقديرية للمؤسسة وأيضا تسيير تخزينها.
- **قسم المحاسبة العامة:** يقوم هذا النوع بمراقبة ومراجعة كل السجلات المرسله من قبل محاسبة الموارد والخزينة، وهذا من أجل إعداد ميزان المراجعة لكل شهر، الأمر الذي يساعد على معرفة وضعية المؤسسة في أي فترة، كما يقوم المحاسبين بتسجيل العمليات الخاصة بالشراء والإنتاج والبيع، وعند وصول المعلومات من قسم المحاسبة التحليلية والميزانية يتم إعداد الميزانية الختامية.

- **قسم المحاسبة التحليلية:** يعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في المصلحة نظرا لما يقوم به من عمليات حسابية، من أجل إعطاء القيمة الحقيقية للمنتج وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات وهذه الأخيرة لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف.

8- مديرية المواد الأولية:

تسهر هذه الأخيرة على تزويد الوحدة بمختلف المواد الأولية لتغطية احتياجاتها وضمان سير العملية الإنتاجية والتي تتمثل في الأقسام التالية:

- **قسم الإستغلال:** ومن بين مهامه تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية ويتم على أساسه استخراج هذه المواد، والقيام بعمليات التحاليل اللازمة قبل الإستخراج، القيام بعمليات التفجيرات للحصول على المادة الأولية.
- **قسم صيانة الأجهزة المتحركة:** يوجد على مستوى محجرة الكلس والطين ومن مهامه التدخل لإصلاح أعطال البساط المتحرك أو الشاحنات

9- نيابة مديرية الجودة والنوعية:

وتتضمن هذه المديرية قسمين هما:

- **قسم الجودة:** يهتم بمراقبة وضمان جودة المنتج.
- **قسم المراقبة والنوعية:** يهتم بمراجعة ومراقبة العملية الإنتاجية ومراقبة نوعية المنتج.

10- مديرية الإنتاج:

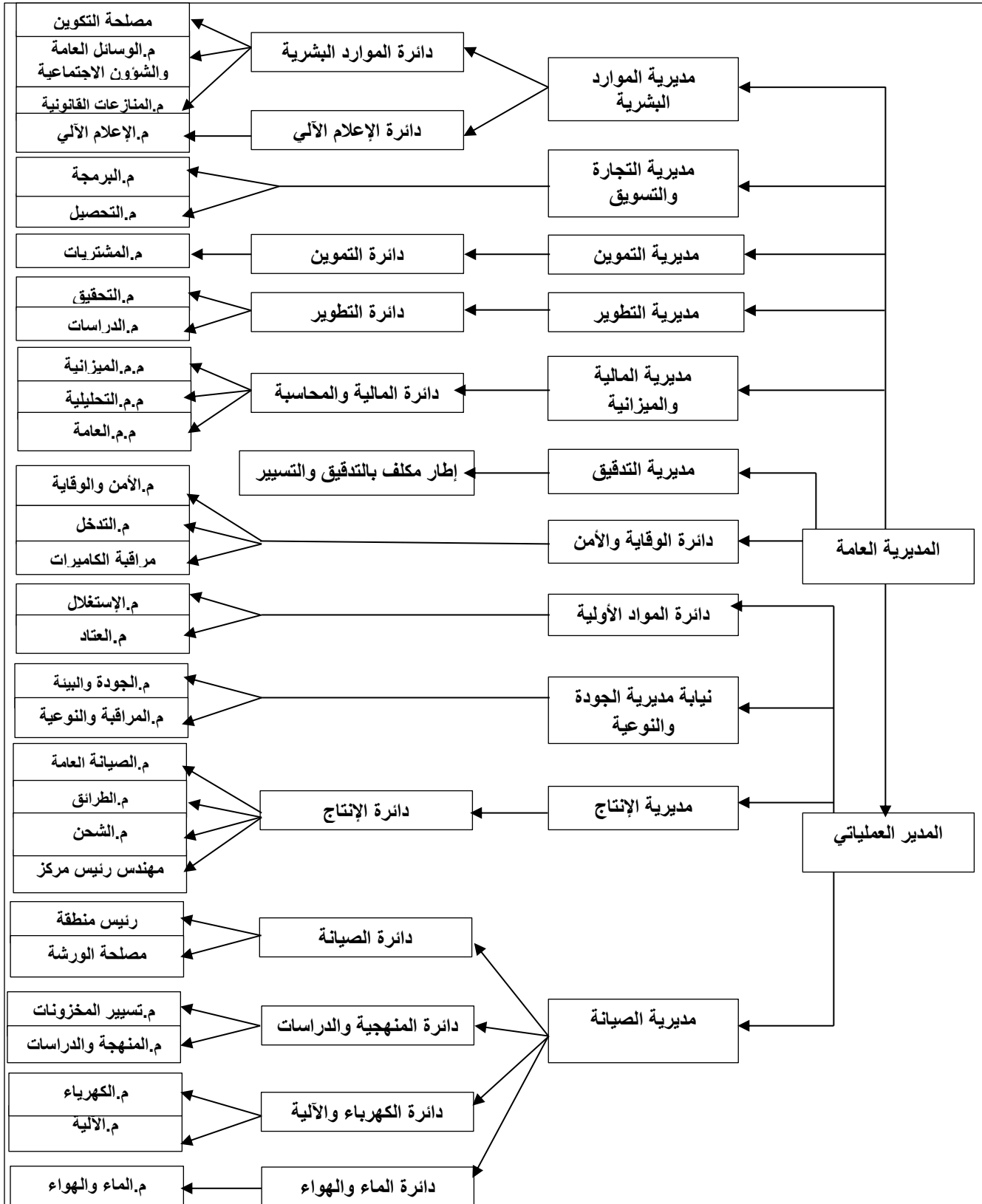
تهتم هذه المديرية بمتابعة سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها ومراقبتها انطلاقاً من المادة الأولية وصولاً إلى منتج الإسمنت، بمساعدة المخبر في هذا القسم، والذي يقوم بمختلف التحاليل الخاصة بالمواد التي تدخل في إنتاج الإسمنت خلال مراحل العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة.

11- مديرية الصيانة:

تعد هذه المصلحة جزء لا يتجزأ من دائرة الإنتاج، حيث تقوم بصيانة الآلات سواء كانت الصيانة وقائية وهي دورية مرة في السنة أو صيانة التدخل التي تتم في حالة حدوث عطل، وأيضاً تزويد مختلف المؤسسة بمختلف المعدات والأدوات التي تحتاج إليها، ومتابعة وتركيب وتجهيز المصنع بمختلف المعدات وتحضير قطع الغيار اللازمة في حالة حدوث عطل، كذلك صيانة الأجهزة الكهربائية، وتزويد الوحدة بالكهرباء في حالة انقطاعه، ومراقبة أجهزة ضخ المياه وهذا لضمان سير العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة الأنظمة الأوتوماتيكية للوحدة.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثالث: الأهداف العامة لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وأنشطتها

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح الأهداف العامة التي تسعى مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة إلى تحقيقها، كذلك التعرف على الأنشطة التي تقوم بها.

أولاً: الأهداف العامة لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

تسعى مؤسسة الإسمنت حجار السود من خلال الأنشطة التي تقوم بها إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية الإحتياجات المحلية والوطنية من مادة الإسمنت.
- العمل على تحقيق مستوى مرتفع من الأرباح وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.
- التنوع في منتجات المؤسسة.
- إنتاج منتجات ذات مواصفات دولية وهذا ما حققته من خلال حصولها على شهادة المطابقة ISO 9001.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة.
- تحسين وسائل الإنتاج ومحاولة تطويرها للحد من المنافسة الخارجية.
- العمل على تحسين مستوى العاملين من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها.
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد من خلال إجراءات الإتصالات والإستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.
- تنظيم وتطوير هيكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- ضمان التسويق لمنتجاتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من طرف الحكومة.
- تسعى الوحدة في ظل انتهاج الدولة لنظام الإقتصاد الحر بتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية، السعر، داخل إطار المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.
- البحث عن طرق أخرى لتحقيق الإندماج في عمليات الإستثمار.
- تقليل الواردات من المواد الأولية وتصدير الفائض من الإنتاج للأسواق الخارجية.

ثانياً: أنشطة المؤسسة

من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تقوم بمجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية،

والتي يمكن إبرازها كما يلي:

1- أنشطة الإنتاج:

المؤسسة مختصة في إنتاج الإسمنت وهو لاصق مائي، يتكون من مسحوق معدني يشكل مع الماء عجينة تصلب تدريجيا في الهواء أو تحت الماء سواء كان عذبا أو مالحا، ونحصل عليه بعد سحق وطبخ تحت درجة حرارة تقدر بـ: 1450°، لخليط من الكلس والطين والمادة الناتجة عن الطبخ تسمى الكلينكر وهو عبارة عن لاصق مائي يفيد في تعديل تماسك الإسمنت الناتج عن ارتباط الكلس والسليس والإيمينين وأكسيد الحديد، حيث يتميز منتج شركة حجار السود مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة بمقاومة التشقق والتآكل، نظرا لاحتوائه على عنصر (LAITER) وهو ناتج عن فضلات الصناعة الحديدية (الفولاذ)، إضافة الى المواد الأولية والمتمثلة فيما يلي:

1-المواد الأولية الأساسية: تتمثل المواد الأولية التي تستخدمها مؤسسة الإسمنت حجار السود في إنتاج منتجها فيما يلي:

- **الكلس أو الجير (LE CALCAIRE):** يتم جلبه من جبل كلسي يقع في مرتفعات الواد الكبير على بعد 7 كلم، ويتم استغلاله عن طريق إحداث تفجيرات الديناميت، ثم يتم تجزئة الحجارة المنبعثة وتفقيتها في عين المكان لتنتقل بعدها إلى المصنع، ويتم تخزينها في صوامع سعة كل واحد 25000 طن، ويدخل في الإنتاج بنسبة 78%.

- **الطين أو الصلصال (L'ARGILE):** يستخرج من مقلع الواد الكبير الموجود على بعد 1.5 كلم من المصنع، وينقل عن طريق الشاحنات ثم يوضع في آلة تسمى (Concasseur d'argile) ثم يخزن في مخازن بسعة 9000 طن للمخزن ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 20%.

- **الرمل (sable):** ويتم جلبه من مرملة تبسة على بعد 15 كلم، حيث يخزن مباشرة في صوامع Silo بسعة 800 طن، ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 3%.

- **خامات الحديد (Minerai de fer):** ويتم جلبه من منجم الوزنة ويدخل في الإنتاج بنسبة 1%.

2-المواد الثانوية: تتمثل المواد الثانوية التي تستخدمها مؤسسة الإسمنت حجار السود فيما يلي:

- **الجبس (Gyps):** يعتبر مادة أولوية وضرورية للمزج في الإسمنت يتم جلبه من Granu Est ويتم نقله عن طريق خط حديدي ويخزن مباشرة في Silo.

- **الخبث (LAITER):** يتم جلبه من مصنع الحديد والصلب بالحجار ولاية عنابة، عن طريق خط حديدي والخبث هو فضلات ناتجة عن صنع الحديد والصلب، وهو عبارة عن هلامات خفيفة تطفو فوق الحديد عند إنتاجه ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 20%.

هذه النسب تغير حسب تحاليل المخبر، ويمكن إضافة مواد أخرى حسب نتيجة المخبر كالكلينكر المضاف والبوزولان.....إلخ.

كما تتمثل أنواع الإسمنت التي تقوم المؤسسة بإنتاجها فيما يلي:

- **إسمنت CPA 325**: عبارة عن إسمنت بورتلاند، يتضمن مقاومة صغرى خلال مدة ما بين 07 إلى 28 يوم والتي تساوي من 210 إلى 325 بار على الترتيب.

- **إسمنت CPAL 325**: إسمنت صناعي بزيادة 5-15% من مادة الليني له نفس مقاومة الإسمنت السابق.

- **إسمنت CPA 400**: إسمنت صناعي دون زيادة أي مادة يتضمن مقاومة صغرى من 02-05 إلى 28 يوم والتي تساوي 160-350-400 بار على الترتيب.

وإستمرت الوحدة في إنتاج الإسمنت CP 325 إلى غاية 1984، حيث بدأت رسميا في إنتاج الإسمنت CPJ 45 والذي يحتوي من 20-30% الليتي بعد إضافته.

ويمكن توضيح مراحل إنتاج الإسمنت في مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة كما يلي:

- **المرحلة الأولى**: تحضير الفرينة في ورشة التحضير (Atelier Cru)، حيث يقوم المصنع بتحليل المواد الأولية (الجير، الصلصال، الرمل) لتحديد نسبة كل مادة في الإنتاج، وهذا راجع لتغير الطبيعة الكيميائية لهذه المواد، ليتم نقل هذه المواد من مركز المراقبة ووضعها في (les silo) حيث يحتوي كل واحد على ميزان لتحديد الكمية المناسبة من كل مادة، وتتم العملية كالتالي:

- **Broyeur aero fall**: حيث يتم على مستوى الطاحونة خلط الكلس والجير والصلصال، والمادة الأولية المستخلصة تجفف بمساعدة هواء ساخن من الفرن وهذا يسهل عملية السحب، ليصبح الخليط ناعم.
- **Broyeur Finisseur**: يتم السحق النهائي في حلقة مغلقة ويمزج الخليط مع الرمل حيث تتحول المواد المسحوقة بصورة دقيقة جدا، ومنها ما يبقى على شكل حبيبات صغيرة.
- **Separateur**: حيث يتم استخدام آلة فصل الحبيبات الناعمة عن الحبيبات الخشنة بواسطة هواء ساخن قادم من الفرن أين توجه هذه الحبيبات بمساعدة القوة الطاردة إلى السحق النهائي، ودور الآلة هو فصل الفرينة الدقيقة عن الحبيبات.
- **Broyeur Finisseur**: حيث تعاد الجزئيات الخشنة مرة أخرى لسحقها ثم توجه الى الصوامع، وعددها إثنين طول الواحد منها 21 متر والقطر 14 متر، وتبلغ طاقة التخزين 2100-2500 طن.

- **المرحلة الثانية**: طهي الفرينة في ورشة الطهي (Atelier Changeur)، حيث يتم تحويل المزيج من الفرن إلى قلعة التبادل، وتوضع في أربعة مخاريط (Cyclones) وذلك بالتسخين المسبق بدرجة حرارة 10000°، ثم تنتقل المواد والغازات من مخروط لآخر حتى يصل الى الجزء الأسفل وهو عبارة عن فرن طوله 70 متر ودرجة حرارته 1450° بوضعية مائلة لتسهيل انزلاق المواد، وتذوب في الفرن ويتشكل الكلينكر والذي يوجه إلى المبرد (Le Refroidisseur)، لتبريده بمساعدة 6 مروحيات لنفخ الهواء البارد بالإضافة الى شبكتين بمحركات

متغيرة السرعة من أجل السماح لمادة الكلينكر على التحرك تبعا لطبيعته، وعند خروج الكلينكر من المبرد يوجه لآلة التفتيت حيث يفتت بالمطارق التي تسحقه.

- المرحلة الثالثة: تخزين وخط مادة الكلنكر بالجبس والبوزلان والتيف، حيث بعد تبريد الكلينكر يتم تخزينه في ستة صوامع، حجم الواحد منها 14 متر وقطرها 35 متر بقدرة تخزين ما بين 5000-5400 طن، كما يتم خلط مادة الجبس والخبث والكلينكر في ساحق الإسمنت عن طريق الدوارن وتكون النسب على النحو التالي: 76% الكلنكر، 20% الخبث، 6% الجبس، ويتم توجيه الحبيبات الكبيرة نوعا ما إلى الفاصل الديناميكي لسحقها مرة أخرى.

2- الأنشطة التجارية:

وهي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

- ضمان سيرورة الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة.
- القيام بتغطية الشاملة من أجل ضمان وصول المنتج للمستهلك النهائي.
- متابعة عمليات التخزين لضمان المحافظة على جودة المنتج.

3- الأنشطة الثانوية:

إضافة إلى نشاطها الأساسي تقوم المؤسسة ببعض الأنشطة الثانوية المتمثلة فيما يلي:

- صيانة وإصلاح المعدات الثابتة في المؤسسة.
- الحفاظ على مستوى النشاط المعياري تضم المؤسسة ورشات للصيانة الميكانيكية والكهربائية وورشنة صيانة الفرن.
- احتواء المؤسسة على مخبر لإختبار جودة المواد الأولية المختلفة، إضافة إلى المنتجات نصف المصنعة والنهائية.

المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة

يعتبر التحليل الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة أمر مهم من الناحية التنافسية، حيث يسهل على المؤسسة معرفة المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق أهدافها، وعليه يمكن توضيح نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لمؤسسة الإسمنت حجار السود كما يلي:

1- نقاط القوة ونقاط الضعف لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة:

تتميز مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة بعدد من نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية

والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1-1- نقاط القوة: يمكن حصر أهم نقاط قوة مؤسسة الإسمنت حجار السود فيما يلي:

- تعتبر المؤسسة أحد المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الإسمنت في السوق المحلية.
- وجود عمال مؤهلين وأكفاء قادرين على التصدي للتغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة وهذا بفضل التكوين والتنمية المتواصلة للمهارات.
- اهتمام المؤسسة بتحديث آلاتها، كذلك الإهتمام بالصيانة الدورية للآلات وهذا من خلال القيام بالتصليحات الضرورية لآلات الإنتاج.
- حرص المؤسسة على تميز منتجاتها بجودة عالية من خلال الإلتزام بالمعايير والمواصفات الدولية.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لمحاجر قريبة لتموين العملية الإنتاجية.
- 1-2- نقاط الضعف:** يمكن حصر أهم نقاط الضعف في مؤسسة الإسمنت حجار السود فيما يلي:
 - غياب إستراتيجية تسيير للموارد البشرية على المدى الطويل.
 - عدم السعي الجاد نحو تبني إستراتيجية التنوع في الإنتاج.
 - ضعف الإستثمار في التكنولوجيا النظيفة.
 - ضعف نظام المعلومات.
 - عدم الإهتمام بالقدر الكافي بالترويج.
- 2- فرص وتهديدات مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة:**

تواجه مؤسسة الإسمنت حجار السود مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تتمثل فيما يلي:

 - 1-2- الفرص:** يمكن حصر أهم الفرص فيما يلي:
 - تطور الطلب على الإسمنت في إطار مشاريع الدولة الضخمة.
 - غياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص.
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
 - مرافقة وتشجيع المستثمرين في صناعة الإسمنت من قبل السلطات العمومية.
 - رفع كل العراقيل التي تعيق عملية تصدير الإسمنت.
 - 2-2- التهديدات:** يمكن حصر أهم التهديدات التي تواجه مؤسسة الإسمنت حجار السود فيما يلي:
 - خطر دخول منافسين جدد.
 - الخوف من انتقال الزبائن إلى منافسين آخرين.
 - قيام الحكومة بتشجيع المستثمرين الأجانب على الإستثمار في الجزائر قد يؤدي إلى دخول منافسين جدد يملكون المال والخبرة والتكنولوجيا الحديثة.
 - التسارع التكنولوجي الذي يؤدي يوما بعد يوم إلى تقادم هياكل الإنتاج بالمؤسسة، والذي يفرض على المؤسسة على أن تكون قادرة دوما على التكيف مع تلك التغيرات وهذا بتوفير مختلف الإمكانيات لتحقيق ذلك.

المبحث الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

تعد الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة محور إهتمام إدارة المؤسسة، وهذا لأن كفاءة نشاط المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءة مواردها البشرية، مما يستوجب التركيز على أساليب التسيير الحديثة للموارد البشرية من أجل خلق قوة عمل مؤهلة وذات معارف ومهارات وقدرات متميزة والتي تساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى توزيع الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، تحليل وظائف مديرية الموارد البشرية.

المطلب الأول: الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى التعرف على هيكل الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من خلال توضيح تطور عددهم، وتوزيعهم حسب: طبيعة عقد العمل، وظيفة النشاط، الجنس، السن، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولاً: تطور عدد العاملين

يمكن توضيح تطور عدد العاملين في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 17: تطور عدد العاملين

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| عدد العاملين | 282 | 276 | 351 | 346 | 346 | 329 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العاملين يختلف من سنة إلى أخرى، حيث ارتفع خلال سنة 2016 وسنة 2017، وقد كان مستقرا خلال سنة 2018 و2019 سنة، ثم انخفض سنة 2020، وهذا يرجع إلى عدد تاركي العمل، وإلى تقديرات المؤسسة لإحتياجاتها ومتطلباتها من اليد العاملة والتي تختلف من سنة إلى أخرى.

ثانياً: توزيع العاملين حسب طبيعة عقد العمل

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب طبيعة عقد العمل في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 18: توزيع العاملين حسب طبيعة عقد العمل

| المجموع | متعاقدين | دائمين | البيان |
|---------|----------|--------|---------------|
| 3 | 0 | 3 | إطارات توجيه |
| 66 | 0 | 66 | إطارات عليا |
| 95 | 26 | 69 | إطار |
| 110 | 35 | 75 | أعوان التحكم |
| 55 | 28 | 27 | أعوان التنفيذ |
| 329 | 89 | 240 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد العاملين المتعاقدين بلغ (89)، أي أنهم يمثلون نسبة (27%) من إجمالي عدد العاملين في المؤسسة، وأغلبهم يشغلون منصب عون تحكم، أما النسبة القليلة فتشغل منصب إطار.

ثالثا: توزيع العاملين في المؤسسة حسب وظيفة النشاط

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب السن في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 19: توزيع العاملين في المؤسسة حسب وظيفة النشاط

| الإدارة | | | الصيانة | | | الإنتاج | | | الوظيفة |
|-------------|------------|------|-------------|------------|------|-------------|------------|------|----------------|
| أعوان تنفيذ | أعوان تحكم | إطار | أعوان تنفيذ | أعوان تحكم | إطار | أعوان تنفيذ | أعوان تحكم | إطار | المسمى الوظيفي |
| 5 | 20 | 32 | 25 | 46 | 91 | 25 | 44 | 41 | المجموع |
| 57 | | | 162 | | | 110 | | | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين وظيفتهم مرتبطة بالصيانة وهذا بنسبة (49%)، ثم تليها فئة الإنتاج بنسبة (33%)، وفي الأخير فئة الإداريين بنسبة (17%)، وهذا يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي.

رابعاً: توزيع العاملين في المؤسسة حسب الجنس

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب الجنس في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم 20: توزيع العاملين في المؤسسة حسب الجنس

| الجنس | نكر | أنثى | المجموع |
|---------------|-----|------|---------|
| إطار | 151 | 13 | 164 |
| عون تحكم | 100 | 10 | 110 |
| عون تنفيذ | 55 | 0 | 55 |
| المجموع الكلي | 306 | 23 | 329 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين من الذكور حيث بلغ عددهم (306)، أما عدد الإناث

فقد بلغ (23) وهي نسبة صغيرة مقارنة بعدد الذكور، وهذا نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى الذكور

أكثر من الإناث، حيث يقتصر نشاطهن في الغالب على المهام الإدارية في المؤسسة.

خامساً: توزيع العاملين في المؤسسة حسب السن

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب السن في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم 21: توزيع العاملين في المؤسسة حسب السن

| السن | المجموع | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| من 15-19 سنة | 0 | 0 |
| من 20-24 سنة | 1 | 0 |
| من 25-29 سنة | 7 | 2 |
| من 30-34 سنة | 56 | 17 |
| من 35-39 سنة | 64 | 19 |
| من 40-44 سنة | 67 | 20 |
| من 45-49 سنة | 77 | 23 |
| من 50-54 سنة | 47 | 14 |
| من 55-59 سنة | 10 | 3 |
| من 60-100 سنة | 0 | 0 |
| المجموع الكلي | 329 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين والمقدرة نسبتهم ب (23%) ينتمون إلى فئة (45-49 سنة)، تليها فئة (40-44 سنة) بنسبة (20%)، ثم فئة (35-39 سنة) بنسبة (19%)، حيث أن تلك الفئات تتميز بخبرتها في العمل داخل المؤسسة، مع توظيف اليد العاملة الشبانبة والتي يتم تأهيلها عن طريق التدريب والإحتكاك باليد العاملة المؤهلة وذات الخبرة الطويلة، وبهذا تمتلك المؤسسة موارد بشرية من مختلف الفئات العمرية والتي تساهم في تلبية احتياجاتها المختلفة.

سادسا: توزيع العاملين في المؤسسة حسب الخبرة

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب الخبرة في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم 22: توزيع العاملين في المؤسسة حسب الخبرة

| النسبة% | المجموع | الخبرة |
|------------|------------|----------------------|
| 33 | 110 | أقل من 5 سنوات |
| 24 | 79 | من 6-10 سنوات |
| 17 | 55 | من 11-15 سنة |
| 3 | 10 | من 16-20 سنة |
| 19 | 61 | من 21-25 سنة |
| 4 | 13 | من 26-30 سنة |
| 0 | 1 | من 31-35 سنة |
| 0 | 0 | أكثر من 35 سنة |
| 100 | 329 | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل بنسبة (33%)، ثم تليها فئة (6-10 سنوات) بنسبة (24%)، ثم فئة (21-25 سنة) بنسبة (19%)، وعليه فإن العاملين لديهم الخبرة التي تمكنهم من المعرفة الجيدة لمتطلبات العمل وكيفية أدائه وتحسين مستويات الأداء، كذلك المعرفة بمناخ المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وتكيف سلوكياتهم وإتجاهاتهم بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

سابعا: توزيع العاملين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي

يمكن توضيح توزيع العاملين حسب المسمى الوظيفي في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 23: توزيع العاملين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة % | المجموع | المسمى الوظيفي |
|----------|---------|----------------|
| 50 | 164 | إطارات |
| 33 | 110 | أعوان التحكم |
| 17 | 55 | أعوان التنفيذ |
| 100 | 329 | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للعاملين كانت من فئة الإطارات والتي بلغت (50%)، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة (33%)، وفي الأخير فئة أعوان التنفيذ بنسبة (17%) من إجمالي العاملين سنة 2020.

المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بإستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومحدداتها، كذلك مساهمة إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

أولاً: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومحدداتها

إن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تسعى للمحافظة على الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة، كذلك إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، حيث يمكن التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية المتبعة ومحدداتها من خلال ما يلي:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الداخلية، والسعي إلى الحصول على كفاءات بشرية من البيئة الخارجية.
- توفير الآليات والإمكانات الضرورية لتدعيم قدرة العمال على الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، والتكيف مع تغيرات بيئة العمل.
- العمل على تحقيق الإستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العاملين، وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم وهذا من خلال الإهتمام بالتقييم المستمر للعاملين.
- تحقيق المتابعة الدائمة والمستمرة للمسار المهني للعمال، وهذا من خلال وضع جداول للترقية، التكوين، التقاعد... الخ.
- تزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها والتي تتعلق بتنظيم العمل وإجراءاته أو بشؤون العاملين واحتياجاتهم المهنية أو الخاصة.
- تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية داخل المؤسسة، والعمل على تحقيق حالة التوازن من خلال اتباع السياسات الملائمة التي تهدف إلى تحسين الأداء.

- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالمؤسسة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الإجتماعية.

- تقديم المشورة للمسؤولين حول القضايا المرتبطة بالموارد البشرية.

ثانيا: مساهمة إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية للمؤسسة

بعد إقرار الخطة الإستراتيجية من طرف الإدارة العامة، وتحديد أهم القضايا المتعلقة بالعمل والعمال داخل المؤسسة وترجمتها إلى أهداف يجب تحقيقها في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة، يتم إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وما يتعلق بها من سياسات وبرامج إنطلاقا من المعلومات المتاحة عن هيكل الموارد البشرية، وبما يتماشى مع إمكانيات المؤسسة.

حيث يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال ما يلي:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال إعداد خطط وبرامج الموارد البشرية التي تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة وإمكانياتها، كذلك تقديم المشورة لمختلف المسؤولين في المؤسسة، وهذا من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات عن الموارد البشرية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تشخيص الموارد البشرية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في هيكل الموارد البشرية، والأهداف المتعلقة بالموارد البشرية.
- كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال ما يلي:
 - تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية.
 - تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتمييزها بصورة تتفق مع أهداف ومتطلبات مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
 - تنفيذ نظام للأجور وتقييم الأداء.

المطلب الثالث: تحليل وظيفة الموارد البشرية

تتطلب الموارد البشرية من حيث العدد أو النوع من مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة أن تكون وظيفة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية من خلال النشاطات التالية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية

يتم تحديد الموارد البشرية للفترة المستقبلية سنويا بناء على مقارنة الإنتاج المتوقع تحقيقه مع حجم اليد العاملة اللازمة، أو في حالة وجود مناصب شاغرة (النقل، الإستقالة، التقاعد، الطرد أو الوفاة).

إن ما يميز أسلوب تخطيط الوارد البشرية بصفة كبيرة أنه يقوم على أسلوب الحكم الشخصي والذي يقوم على فكرة التقديرات الشخصية لرؤساء مصالح المؤسسة، بحيث كل رئيس يقوم بتقدير احتياجاته من الموارد البشرية، ثم ترفع هذه الإحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية من أجل فحصها ومراجعتها وتعديلها، ومن ثم

عرضها على المدير العام، ثم الخروج بالنتائج النهائية التي تعتبر التقديرات النهائية لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ومن ثم تترجم إلى خطة كاملة من طرف إدارة الموارد البشرية ل يتم تنفيذها حسب البرامج المسطرة.

إن الجانب السلبي لهذا الأسلوب يتمثل في إيمانه على الآراء الشخصية للمسؤولين دون استخدام أساليب كمية، وهذا بدوره يؤثر سلبا على التحديد الدقيق والموضوعي لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، لذلك فإنه من الضروري أن يتم استخدام أساليب كمية تعتمد على قياسات موضوعية وتسد إلى أساس علمي في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

ثانيا: التوظيف

يشمل التوظيف الإجراءات المتعلقة بالإستقطاب والإختيار والتعيين، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى احترام مبادئ الشفافية والنزاهة وحسن إدارة الموارد البشرية، كذلك تحقيق المساواة في الحصول على فرص العمل المتكافئة.

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تقوم بعملية التوظيف والتي تعتبر من المسائل الدقيقة التي تكلف بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم أولا تحديد مصادر التوظيف إما الداخلية أو الخارجية، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

- **المصادر الداخلية:** أي تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية الداخلية في ملء شواغرها، وهذا من خلال البحث في قواعد المعلومات الخاصة بالموظفين الحاليين، ومن خلال مراجعة هذه المعلومات يتم تحديد الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة والعمل على استقطابها، كذلك من خلال الإعلان الداخلي بحيث يتم اخبار العاملين بالوظائف الشاغرة حتى تتاح لهم فرصة الإطلاع على هذه الوظائف والتقدم إليها، وأيضا من خلال الترقية وهذا بهدف الإستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة.

- **المصادر الخارجية:** في حالة عدم تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال مصادر التوظيف الداخلية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التوظيف الخارجي وهذا وفقا للمراحل التالية:

1-الإستقطاب: حيث تقوم المؤسسة بإرسال إحتياجاتها من الموارد البشرية إلى وكالة التشغيل ANEM، والتي تقوم هذه الأخيرة بالإتصال بالمرشحين لدفع سيرتهم الذاتية، من ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بفرز الملفات واختيار الملفات التي تتوافق مع شروط الوظيفة المحددة.

2-الإختيار: يخضع المرشحون إلى إختبار كتابي، ومن ثم يخضع الناجحون لإختبار شفوي مع الرئيس المباشر على المنصب الشاغر حول المهام الوظيفية وللتعرف أكثر على خبرتهم وخلفيتهم العلمية، كما أن المؤسسة لا تعتمد فقط على الإختبارات الكتابية، حيث يتم الإعتماد على الإختبارات الأدائية وهي في الغالب تخص أعوان التحكم والتنفيذ لتحديد مدى توافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات المنصب، كذلك هناك الإختبارات

النفسية التقنية التي تخص إطارات المؤسسة فهي تسمح بالتعرف أكثر على قدراتهم إضافة إلى ما تبرزه ملفاتهم، كما أنه يكشف عن شخصيتهم واهتماماتهم.

3- التعيين: بعد اختيار المترشحين المناسبين، يتم إخضاعهم لفترة تجريبية، ومن ثم اتخاذ قرار بشأن بقائهم أو مغادرتهم، حيث غالبا ما يستمرون بالمؤسسة ويعد ذلك مؤشرا على نجاح عملية الإستقطاب والإختيار.

ثالثا: التدريب

يعتبر التدريب وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسة من خلال البرامج التدريبية المتنوعة إلى تحقيق ما يلي:

- تأهيل عدد كبير من العاملين.
- الإستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- تزويد العاملين بمهارات ومعلومات وخبرات جديدة والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- مساعدة العاملين على التأقلم مع الوظائف الجديدة والوظائف المستقبلية.
- مساعدة الأفراد على التطور الذاتي وتهيئتهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية في المؤسسة.
- وتعتمد المؤسسة على العديد من أنواع التدريب، والتي تختلف من حيث الأهداف أو الطريقة أو المكان، ونذكر منها ما يلي:

1- التكوين المهني المتخصص: يتم بموجبه تدريب العاملين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل، فهو يعمل على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، وينقسم إلى:

- **التكوين المتقطع:** ويتعلق هذا النوع من التدريب بفترات معينة من المسار المهني للعامل، مثال ذلك التدريب من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل مناصب عملهم.
- **التدريب المستمر:** يتم طول الحياة المهنية للعامل، ويهدف إلى تكييفه بصفة دائمة مع متطلبات المنصب الذي يشغله، وتكييفه مع التطور التقني والتكنولوجي للعمل.

2-التدريب في أماكن العمل: يكون هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة، حيث تتم هذه العملية من طرف الرؤساء المباشرين، أو بالإستعانة بمتخصصين، كما أن هذا النوع يتعلق أيضا بالموظفين الجدد الذين يتم تعريفهم بمتطلبات منصب العمل وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها، وتعليمهم كيفية أداء عملهم، غير أن هذا النوع لا تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير.

3-التدريب خارج المؤسسة: وذلك من خلال التعاقد مع مراكز التكوين المهني والمؤسسات الوطنية المتخصصة.

4-التحسين المهني المتخصص: حيث يخضع العامل لدورات تدريبية من أجل تطوير وتجديد معارفه، ويحق لكل موظف الإستفادة من هذا النوع عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول المباشر.

وتمر عملية التدريب بمجموعة من العمليات المتكاملة والمتداخلة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:

- **تحديد الإحتياجات التدريبية:** يطلب من مختلف المصالح تحديد الإحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل، ويتولى هذه العملية المشرفون والرؤساء المباشرين، حيث تظهر الحاجة للتدريب عند ملاحظة وجود ضعف في أداء العاملين، أو بهدف تكييف العاملين مع التطور التقني والتكنولوجي في المؤسسة، أو في حالة الترقيات وتعيين عاملين جدد.

- **دراسة الإحتياجات التدريبية:** حيث يتم دراسة وتحليل الإحتياجات التدريبية وترتيبها حسب درجة الأهمية بناء على أولويات المؤسسة.

- **تصميم خطة التدريب:** يتم تحديد الأهداف المرجوة من التدريب، وعدد الأفراد المرشحين لبرنامج التدريب، النوع، الهيئات المدربة، الأماكن المخصصة للتدريب، وموازنة برنامج التدريب.

- **تنفيذ برنامج التدريب:** حيث يتم تنفيذ ما جاء به مخطط التدريب وفقا للبرنامج الموضوع.

- **تقييم نتائج عملية التدريب:** يتم تقييم الدورات التدريبية بعد الإنتهاء منها بهدف تحديد مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية، وتحديد درجة تنفيذ الخطة التدريبية، حيث يتم تقييم العامل المتدرب وفق نوعين من التقييم:

- تقييم أولي: فبعد انتهاء العامل من الدورة التدريبية يتم إعداد تقييم أولي له من خلال ملء استمارة تتضمن أسئلة حول الدورة التدريبية.
- تقييم نهائي: ويكون من طرف الرئيس المباشر حيث يقوم الرئيس المباشر بملء نموذج التقييم وهذا بعد متابعة أداء العامل المتدرب في موقع العمل، فإذا تبين عدم فعالية التدريب فإنه يتم دراسة أسباب ذلك ومحاولة إيجاد حلول لها بهدف تحسين أداء العامل.

رابعاً: التحفيز

يهدف تحفيز الموارد البشرية إلى زيادة ولائهم ورضاهم عن العمل، وتشجيعهم على العمل أكثر لتحسين أدائهم والذي سينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تتبع المؤسسة سياسة الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز مواردها البشرية، وذلك كما يلي:

2- الحوافز المادية: وتشمل على الأجر والتي تختلف حسب الرتب والأقدمية، مختلف العلاوات، علاوة المردودية الفردية، علاوة المردودية الجماعية، منحة النجاح والتي تكون حسب تحقيق الأهداف المسطرة، المشاركة في الأرباح، النقل، الإطعام... الخ.

2- **الحوافز المعنوية:** تتمثل أساسا في الترقية، وذلك عن طريق اختيار العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية والخبرة الكافية، وعلى أساس الشهادات والمؤهلات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

خامسا: تقييم أداء الموارد البشرية

تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة لأداء العاملين، وذلك من خلال التقييم المستمر لهم، حيث تلعب نتائج التقييم دورا مهما في تحديد المسار المهني للعاملين، ويمكن إبراز نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة كما يلي:

أولا: تقييم الأداء الفردي للعاملين عن طريق بطاقة التقييم بالتنقيط

تتم عملية التقييم على مستوى المؤسسة شهريا، ويكون ذلك من طرف الرئيس المباشر للعامل، حيث يقوم بملء نموذج التقييم الذي تعده المؤسسة شهريا، والذي يتكون من محورين هما:

- **المحور الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية للعامل (الإسم، اللقب، الرقم، الوظيفة، المصلحة التي ينتمي إليها).

- **المحور الثاني:** يتضمن معايير التقييم، ويكون التقييم على أساس 10 حيث أنه لكل معيار نقطة معينة وهذا كما يلي:

- **حجم العمل:** 4 نقاط.
- **جودة العمل:** 3 نقاط.
- **الإنضباط:** نقطتين.
- **التطبيق:** نقطة واحدة.

ويعرض التقرير على المدير العام لإبداء الرأي فيه وملاحظاته، كما أنه يتم إجراء مقابلة مع العاملين ذوي المستوى المتدني لمعرفة الأسباب التي حالت دون بلوغ المستوى المطلوب، كما أنه يتم فتح باب التظلم للعاملين غير الراضين عن نتائج التقييم.

ثانيا: تقييم الأداء الجماعي للعاملين عن طريق المردودية الجماعية

يخضع الأداء الجماعي للعمال للتقييم، وذلك في إطار ما يسمى بعلاوى المردودية الجماعية، تمنح هذه العلاوة حسب الدرجة الإنتاجية الجماعية المحققة خلال الشهر بنسبة مئوية من البرنامج المسطر.

تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية كالزيادة في الأجور، منح الحوافز وفي الترقيات كذلك، إلا أنه لا يركز على نتائج التقييم بشكل أساسي في تحديد الإحتياجات التدريبية، كما أنها لا تساهم بشكل فعال في تحقيق التكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات الأفراد وخصائصهم المطلوبة.

إن ما يؤثر على نظام التقييم داخل المؤسسة هو أنه يخضع للرأي الشخصي للمقيم، وبالتالي عدم موضوعية النتائج والوقوع في إشكالية التحيز، إضافة إلى هذا تعتمد المؤسسة على نموذج موحد لتقييم أداء العاملين بالرغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية وهو ما يقلل من موضوعية التقييم.

المبحث الرابع: تقييم أداء المؤسسة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن

سيتم من خلال هذا المطلب الوقوف على بعض جوانب أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وذلك وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تضم أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: البعد المالي

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل الجانب المالي للمؤسسة، ونظرا للسياق الواسع للتحليل المالي فقد تم الإعتماد على بعض المؤشرات المتعلقة بالتوازنات المالية وتحليل النسب المالية وبعض مؤشرات النشاط بهدف إعطاء نظرة عن نقاط القوة والضعف في البعد المالي والذي يعتبر من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. **أولا: تقييم التوازن المالي للمؤسسة**

سنحاول تقييم التوازن المالي للمؤسسة باستخدام القوائم المالية للمؤسسة من خلال ثلاث مؤشرات رئيسية هي: صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة واحتياجات رأس مال العامل والخزينة الصافية للمؤسسة.

1- صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة (FR) :

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي الذي يستخدم في الحكم على مقدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها في الأجل القصير، فهو يمثل الفائض من الإستثمار الإجمالي للمؤسسة في الموجودات طويلة الأجل من خلال الأموال الدائمة¹، ونتحصل عليه من العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{الأموال الدائمة} = \text{الأموال الخاصة} + \text{الخصوم غير المتداول}$$

يبين الجدول التالي صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة خلال الفترة (2015-2019) على النحو

التالي:

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإيداع المالي : IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص118.

الجدول رقم 24: صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| الأموال الدائمة | 12011803553.72 | 13204104390.01 | 14354637996.51 | 15161553676.94 | 16033084848.76 |
| الأصول الثابتة | 7304143931.58 | 7848885721.45 | 6769602754.61 | 10112298278.82 | 9892709103.12 |
| رؤوس أموال عاملة دائمة | 4707659622.14 | 5355218668.56 | 7585035241.9 | 5049255398.12 | 6140375745.64 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة هي قيم مقبولة ومتباينة على طول السلسلة الزمنية، كما أنها قيم موجبة مما يدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها عند ميعاد استحقاقها، حيث سجل أعلى مؤشر لصافي رأس المال العامل الدائم سنة 2017 بقيمة (7585035241.9) ويرجع هذا إلى الزيادة في الأموال الدائمة وانخفاض الأصول الثابتة، بينما سجل أدنى قيمة سنة 2015 والتي بلغت (4707659622.14) نتيجة الإنخفاض في الأموال الدائمة وهذا بسبب انخفاض قيمة الأموال الخاصة، وعليه فإن امتلاك المؤسسة لهامش أمان فإن ذلك سيساعدها على مواجهة الصعوبات المالية وضمن متابعة نشاطها بصورة طبيعية.

2- احتياجات رأس المال العامل (BFR):

تعتبر احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، كما يعرف بأنه جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الإستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية، فدورة الإستغلال تنتج احتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة عناصر الأصول الجارية، بينما موارد التمويل فهي مرتبطة بسرعة دوران الديون قصيرة الأجل بإستثناء

التسبيقات أي جميع الديون قصيرة الأجل عند وقت استحقاقها ما عدا السلفات المصرفية¹، وهي تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{القروض المصرفية})$$

ويبين الجدول التالي احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 25: احتياجات رأس المال العامل (BFR) خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| الأصول المتداولة | 6764470819.20 | 7247297510.44 | 9430946933.09 | 6725060006.40 | 8556722697.28 |
| القيم الجاهزة | 3404117127.93 | 4220736630.32 | 6252346427.02 | 3310446656.09 | 4628138523.92 |
| الديون قصيرة الأجل | 2056811197.06 | 1892078841.88 | 1845911691.19 | 1675804608.28 | 2416346951.64 |
| القروض المصرفية | - | - | - | - | - |
| احتياجات رأس المال العامل | 1303542494.21 | 1134482038.24 | 1332688814.88 | 1738808742.03 | 1512237221.72 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 121.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم احتياجات رأس المال العامل متباينة وموجبة على طول السلسلة الزمنية، كما تميزت بالتذبذب من سنة إلى أخرى، حيث سجل سنة 2018 ارتفاعا ملحوظا بقيمة (1738808742.03) وهذا يعود إلى ارتفاع قيمة الإحتياجات والإنخفاض في قيمة موارد التمويل، وعليه يتضح أن احتياجات التمويل لم تغطي كليا بموارد الدورة، وهذه الوضعية تستلزم من المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المحزونات، أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

3-الخزينة الصافية TRN:

الخزينة الصافية هي عبارة عن مجموع الأموال التي تكون تحت تصرف المؤسسة لمقابلة احتياجات دورة الإستغلال، وهي تمثل الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتعكس التوازن المالي للمؤسسة من عدمه¹، ويمكن أن نتحصل عليها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

وبيين الجدول التالي صافي الخزينة للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 26: صافي الخزينة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| رؤوس أموال عاملة دائمة) | 4707659622.14 | 5355218668.56 | 7585035241.9 | 5049255398.12 | 6140375745.64 |
| احتياجات رأس المال العامل | 1303542494.21 | 1134482038.24 | 1332688814.88 | 1738808742.03 | 1512237221.72 |
| الخزينة الصافية | 3404117127.93 | 4220736630.32 | 6252346427.02 | 3310446656.09 | 4628138523.92 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

¹ أديس بن يحيى بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص176.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم الخزينة الصافية كانت موجبة خلال الفترة (2015-2019) مما يعني مؤشرا ماليا جيدا يعكس التسيير الفعال لعناصر رأس المال العامل، حيث تم تغطية جميع الإحتياجات المالية مع تحقيق فائض في التمويل ظهر على شكل سيولة فائضة، وقد كانت أعلى قيمة سنة 2017 والتي بلغت (6252346427.02) وهذا راجع إلى ارتفاع القيم الجاهزة، بينما كانت أدنى قيمة سنة 2018 والتي بلغت (3310446656.09) وهذا راجع إلى انخفاض القيم الجاهزة وارتفاع احتياجات رأس المال العامل الدائم، كما يجب على المؤسسة احترام الحدود المعقولة للسيولة الواجبة لأداء نشاطها، ولكي تصل الى الوضعية المثلى عليها التقليل من الإحتياجات والزيادة في رأس المال العامل، كما يجب أن تقوم بإستثمار الفائض من احتياجات الإستغلال في استثمارات تحقق لها أرباح إضافية.

ثانيا: تقييم مؤشرات النسب المالية

يعتبر أسلوب تقييم مؤشرات النسب المالية من الأكثر الأساليب استخداما في تحليل الأداء المالي، كون تلك المؤشرات تسمح بإلقاء الضوء على جوانب مهمة من الناحية المالية قد لا تظهرها بوضوح البيانات المالية العادية، وعليه تم اختيار ثلاث نسب مالية تهمننا في دراسة وتقييم الوضعية المالية لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة وهي: نسبة التمويل الدائم، نسبة السيولة الجاهزة، نسبة الإستقلالية المالية.

1- نسبة التمويل الدائم:

تعبر هذه النسبة عن مدى تمويل الأموال الدائمة للأصول غير الجارية ولكي تكون هذه النسبة جيدة يجب أن تفوق 100%، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \left(\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول غير الجارية}} \right) * 100$$

يبين الجدول التالي نسبة التمويل الدائم للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 27: نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| الأموال الدائمة | 12011803553.72 | 13204104390.01 | 14354637996.51 | 15161553676.94 | 16033084848.76 |
| الأصول الثابتة | 7304143931.58 | 7848885721.45 | 6769602754.61 | 10112298278.82 | 9892709103.12 |
| نسبة التمويل الدائم | %164 | %168 | %212 | %150 | %162 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2014-2019) تجاوزت (100%) مما يعني أن الأصول الثابتة ممولة بالكامل عن طريق الأموال الدائمة وهذا مؤشر جيد على التوازن المالي وأنها تسجل نسب مقبولة في مؤشر نسب التمويل الدائم، حيث سجلت أعلى نسبة لها سنة 2017 بقيمة (212%)، كما سجلت أدنى نسبة لها سنة 2018 بقيمة (150%)، وقد عرفت القيم ارتفاعا مستمرا خلال السنوات الأربعة الأولى ثم انخفضت سنة 2018 لترتفع مجددا سنة 2019، ويرجع ذلك إلى تغيير القدرة المالية للمؤسسة في تمويل نفسها.

2- نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها الآجلة بالإعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق¹، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = (\text{القيم الجاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}) * 100$$

¹ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-العلمة-سظيف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص45.

يبين الجدول التالي نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 28: نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| القيم الجاهزة | 3404117127.93 | 4220736630.32 | 6252346427.02 | 3310446656.09 | 4628138523.92 |
| الديون قصيرة الأجل | 2056811197.06 | 1892078841.88 | 1845911691.19 | 1675804608.28 | 2416346951.64 |
| نسبة السيولة الجاهزة | %165 | %223 | %339 | %197 | %191 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب السيولة الجاهزة متباينة ومرتفعة، وهذا المؤشر يدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وديونها قصيرة الأجل، حيث سجلت أعلى نسبة سنة 2017 بقيمة (339%)، من جهة أخرى فإن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد الصحيح فهذا يدل على وجود فائض في النقديات غير مستغل وعرضة للتدهور، مما يتطلب من المؤسسة الحفاظ على النسبة المثلى تجنباً لتجميد جزء من أصول المؤسسة واستخدامه في دورة الإستغلال من جهة أخرى.

3- نسبة الإستقلالية المالية:

تشير نسبة الإستقلالية المالية إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية¹، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{الأموال الدائمة}) * 100$$

يبين الجدول التالي نسبة الإستقلالية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص36.

الجدول رقم 29: نسبة الإستقلالية المالية خلال الفترة (2015-2019)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | السنوات |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| 16033084848.76 | 15161553676.94 | 14354637996.51 | 13204104390.01 | 12011803553.72 | الأموال الدائمة |
| 15243741057.64 | 14580457527.95 | 13745356495.86 | 12536712569.43 | 11446061522.69 | الأموال الخاصة |
| %95 | %96 | %96 | %95 | %95 | نسبة الإستقلالية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسب الإستقلالية المالية خلال الفترة (2015-2019) أكبر من (80%)، مما يعني أن المؤسسة تتميز بإستقلالية مالية جيدة على طول السلسلة الزمنية، حيث سجلت أعلى نسبة سنة 2017 و2018 بقيمة (96%) وكلما كانت النسب مرتفعة كلما دل ذلك على تمتع المؤسسة بحرية أكبر في اتخاذ قراراتها المالية وتحقيق اكتفاء ذاتي من حيث التمويل.

ثالثا: تقييم الربحية والمردودية في المؤسسة

وهي نسب تقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح، وتعتبر نسب المردودية عن محصلة نتائج السياسات التي تتخذها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والنشاط، وقد تم الإعتماد على المردودية التجارية لأنها تتعلق بنشاط المؤسسة وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال}) * 100$$

يبين الجدول التالي نسبة المردودية التجارية للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 30: نسبة المردودية التجارية خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| النتيجة الصافية | 1810271660.91 | 1500301046.74 | 1681210276.59 | 1407053259.95 | 1238195486.3 |
| رقم الأعمال | 6310555415.32 | 6353333428.85 | 6458582714.06 | 5864910740.91 | 6488787273.82 |
| المردودية التجارية | %29 | %24 | %26 | %24 | %19 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيم كلها موجبة وهذا يعني أن المؤسسة حققت أرباحا على طول السلسلة الزمنية، حيث سجلت أعلى ربح سنة 2015 بقيمة (1810271660.91) أما أدنى قيمة فكانت سنة 2019 والتي بلغت (1238195486,3)، أما بالنسبة للمردودية التجارية فقد كانت قيمها غير مستقرة نوعا ما، وعموما تدل هذه النتيجة على تحقيق الكفاءة في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: بعد العملاء

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى حساب بعض المؤشرات المتعلقة ببعدها العملاء لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة بالإعتماد على دراسة التغييرات المتعلقة بنسبة دوران العملاء، مؤشر درجة الإحتفاظ بالعملاء، معدل نمو المبيعات.

أولا: معدل دوران العملاء

يقيس هذا المؤشر مقدرة المؤسسة على تحصيل ذممها، كما أنه يقيس فاعلية سياسة الإئتمان والتحصيل، ويحسب وفق العلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{رقم الأعمال} / (\text{العملاء} + \text{أوراق القبض})$$

$$\text{مدة دوران الحقوق} = (1 / \text{معدل الدوران}) * 360$$

يبين الجدول التالي معدل دوران العملاء خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

¹ اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص50.

الجدول رقم 31: معدل دوران العملاء خلال الفترة (2015-2019)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | السنوات |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| 6488787273.82 | 5864910740.91 | 6458582714.06 | 6353333428.85 | 6310555415.32 | رقم الأعمال |
| 276 053 167.41 | 54235890.33 | 52923157.60 | 107122608.17 | 99441058.14 | الزبائن |
| 16 | 4 | 3 | 7 | 6 | معدل دوران العملاء |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مدة تحصيل ديون العملاء كانت جيدة على طول سلسلة الزمنية، وهذا يدل على أن السياسة الائتمانية تتجه أكثر نحو السرعة في تحصيل ديون العملاء. **ثانياً: مؤشر درجة الإحتفاظ بالعملاء**

يبين الجدول التالي مؤشر الإحتفاظ بالعميل للمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2015-2019) على النحو

التالي:

الجدول رقم 32: عدد العملاء خلال الفترة (2015-2019)

| 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | السنوات |
|------|------|------|------|------|-------------|
| 2125 | 2754 | 3766 | 3126 | 2842 | عدد العملاء |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من المصلحة التجارية للمؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد العملاء كان في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاثة الأولى، وقد سجل أعلى قيمة سنة 2017 والتي بلغت (3766) وهذا نتيجة زيادة الطلب على منتج المؤسسة بنسبة كبيرة بسبب نقص عرض منتج الإسمنت في الأسواق المحلية، ثم انخفض عدد العملاء خلال سنة 2018 وسنة 2019 وهذا راجع إلى انخفاض الطلب على المنتج.

ثالثاً: معدل نمو المبيعات

يبين الجدول مؤشر نمو مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو التالي:

الجدول رقم 33: معدل نمو المبيعات خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | المبيعات | |
|---------|----------------------------|-----------------------------|
| | قيمة المبيعات المحققة (دج) | قيمة المبيعات المتوقعة (دج) |
| 2015 | 6310555415.32 | 6920517123 |
| 2016 | 6353333428.85 | 6099111232 |
| 2017 | 6458582714.06 | 7177050213 |
| 2018 | 5864910740,91 | 7085997431 |
| 2019 | 6488787273,82 | 6253341212 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مصلحة الإنتاج.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المبيعات المحققة كانت في ارتفاع مستمر إلى غاية سنة 2017 ثم انخفضت سنة 2018 لترتفع مجددا سنة 2019، أما بالنسبة لمعدل نمو المبيعات والذي يمثل العلاقة بين قيمة المبيعات المحققة وقيمة المبيعات المستهدفة، فكانت قيمه متباينة ومتذبذبة، وعلى العموم نلاحظ أن المؤسسة تجاوزت قيمة المبيعات المحققة سنة 2016 و2019، أما بالنسبة لباقي السنوات فكانت تقترب جدا من بلوغ النسبة المتوقعة.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى حساب بعض المؤشرات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة بالإعتماد على دراسة إنتاجية العمل، كفاءة خط الإنتاج، معدل التحكم في التكاليف.

أولا: إنتاجية العمل

يبين الجدول التالي إنتاجية العمل في المؤسسة بالمؤسسة خلال الفترة (2015-2019):

الجدول رقم 34: إنتاجية العمل في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الكميات المنتجة | 1084103 | 1088016 | 1104412 | 1010058 | 1081616 |
| عدد العمال | 282 | 276 | 351 | 346 | 346 |
| إنتاجية العمل | 3844.33 | 3942.09 | 3146.47 | 2919.24 | 3126.05 |
| الأداء اليومي للعامل الواحد | 10.68 | 10.95 | 8.74 | 8.11 | 8.68 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مصلحة الإنتاج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبي لمعدلات الإنتاج خلال الفترة (2015-2019)، كما يمكن أن نفسر هذا الإرتفاع بزيادة الطلب على المنتج وزيادة التوسع في تغطية الأسواق المحلية، كما يلاحظ أن

إنتاجية العمال لها نفس التغيرات مع إنتاجية المؤسسة، وهذا يؤكد على تأثير حجم العمال في حجم الإنتاج الكلي، وهذا بإعتبار أن العنصر البشري يعتبر أهم العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية.

ثانيا: كفاءة خط الإنتاج

يبين الجدول التالي الكميات المنتجة الفعلية والمستهدفة بالمؤسسة خلال الفترة (2015-2019):

الجدول رقم 35: كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | الإنتاج | |
|---------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | كمية الوحدات المنتجة الفعلية (طن) | كمية الوحدات المنتجة المتوقعة (طن) |
| 2015 | 1084103 | 1010000 |
| 2016 | 1088016 | 1000000 |
| 2017 | 1104412 | 1010000 |
| 2018 | 1010058 | 1000000 |
| 2019 | 1081616 | 877500 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مصلحة الإنتاج.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن حاصل الإنتاج خلال السنوات (2015-2019) كان في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاثة الأولى ثم اتخفض سنة 2018 ليرتفع مجددا سنة 2019، وقد سجل أعلى قيمة للإنتاج سنة 2017 والتي بلغت (1104412) وهذا نتيجة زيادة الطلب على منتج المؤسسة بنسبة كبيرة، كما يلاحظ أن الكميات المنتجة الفعلية كانت أكبر من الكميات المتوقعة خلال فترة الدراسة، ويأخذ في الحسبان عند التنبؤ بالإنتاج عدد العمال، ساعات العمل، طول الفترة اللازمة للإنتاج، تكلفة الإنتاج.

ثالثا: معدل التحكم في التكاليف

وهو مؤشر مهم تعتمد المؤسسة للحكم على مدى تحكمها في التكاليف ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التحكم في التكاليف} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال}}$$

ويمكن تحديد معدل التحكم في التكاليف في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 36: معدل التحكم في التكاليف في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| القيمة الضافة | 4220669297.51 | 3595210361.09 | 3875861361.41 | 3385186623.71 | 3560199039.55 |
| رقم الأعمال | 6310555415.32 | 6353333428.85 | 6458582714.06 | 5864910740.91 | 6488787273.82 |
| معدل التحكم في التكاليف | 0.67 | 0.56 | 0.60 | 0.57 | 0.55 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم معدل التحكم في التكاليف في تذبذب مستمر، حيث سجلت أدنى قيمة له سنة 2019 بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل، وسجل أدنى قيمة له سنة 2015، وعلى العموم يتضح أن معدل التحكم في التكاليف متوسط.
المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو

سننترق من خلال هذا المطلب إلى حساب بعض المؤشرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو لمؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة بالإعتماد على دراسة معدل دوران العمل، مصاريف العاملين، مصاريف التدريب.
أولاً: معدل دوران العمال

يبين الجدول التالي حركية العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2015-2019):

الجدول رقم 37: معدل دوران العمال خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| التقاعد | 51 | 15 | 5 | 3 | 0 |
| الإستقالات | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| تحويل | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| الفصل | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| الوفاة | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| انتهاء العقد | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| عدد العمال تاركي العمل | 52 | 19 | 7 | 7 | 2 |
| عدد العمال | 282 | 276 | 351 | 346 | 346 |
| المعدل | %18 | %7 | %2 | %2 | %0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

حيث يتضح من خلال الجدول أن هناك أسباب متعددة لترك العمل غير أن عامل التقاعد يعتبر العامل الأكثر تأثيرا على حركية العاملين في المؤسسة، وعلى العموم يلاحظ انخفاض معدل دوران العاملين خلال فترة الدراسة وهذا يدل على استقرار العاملين داخل المؤسسة، وقد بلغ سجل أعلى قيمة سنة 2015 بنسبة (18%) وهذا نتيجة تقاعد 52 عاملا .

ثانيا: مصاريف العاملين

يوضح الجدول التالي تطور مصاريف العاملين في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو

التالي:

الجدول رقم 38: مصاريف العاملين في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| مصاريف العاملين | 1182456399.50 | 786589106.36 | 960136291.26 | 898820436.36 | 1350162663.26 |
| عدد العاملين | 282 | 276 | 351 | 346 | 346 |
| معدل الدخل السنوي للعامل | 4193107.8 | 2849960.53 | 2735431.03 | 2597746.92 | 3902204.23 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

حيث يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم مصاريف العاملين متباينة وغير مستقرة، حيث أنها تكون مرتبطة بزيادة أو نقص عدد العاملين في المؤسسة، ويقابلها انخفاض في معدل الدخل السنوي للعامل حيث سجل أكبر قيمة له سنة 2015 والتي بلغت (4193107.8) ومن أسباب ذلك انخفاض الأجر القاعدي للعاملين خلال الفترة المعتمدة، وهذا لا يعتبر مؤشرا جيدا على رضا العاملين عن ظروف العمل.

ثالثا: مصاريف التدريب

يوضح الجدول التالي تطور مصاريف التدريب في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019) على النحو

التالي:

الجدول رقم 39: مصاريف التدريب في المؤسسة خلال الفترة (2015-2019)

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------|----------|------------|-------------|---------|----------|
| مصاريف التدريب | 15435000 | 5380730.59 | 12181632.68 | 6477420 | 27170800 |
| عدد المتدربين | 272 | 72 | 165 | 107 | 328 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من مديرية الموارد البشرية.

حيث نلاحظ أن مصاريف التدريب تتميز بالتباين والتذبذب وهي تتماشى مع عدد المتدربين، كما أن هذه المصاريف متعلقة بثلاث مستويات للتدريب والتي تخص الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، حيث سجلت أعلى قيمة سنة 2019 والتي بلغت (27170800) وفي نفس السنة سجل أعلى قيمة لعدد المتدربين والتي بلغت (328).

خلاصة الفصل:

سعت الجزائر منذ الإستقلال إلى تبني سياسة تصنيعية قائمة على تطوير الإقتصاد الوطني، لذا شرعت في الإهتمام بمختلف الصناعات والتي من بينها صناعة الإسمنت وهذا من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير التي تشجع على الإستثمار في هذا القطاع سعيا إلى تلبية احتياجات السوق الوطنية والحد من الإستيراد، وتعتبر مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة عبارة عن فرع تابع للمجمع الوطني الصناعي لإسمنت الجزائر، والتي أصبحت تساهم بشكل أساسي في دفع عجلة الإقتصاد الوطني وهذا من خلال المساهمة بشكل أساسي في تغطية السوق الجزائرية من مادة الإسمنت، كذلك التوجه نحو تصديرها إلى الأسواق الخارجية، حيث تعتمد هذه المؤسسة في رؤيتها على ضرورة تميز منتجها بجودة عالية مقارنة مع المنافسين وأن يتوافق دوما مع توقعات العملاء، وما يساعدها في ذلك هو اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات مواردها البشرية وتنشيطها من خلال البرامج التدريبية والتحفيزات المقدمة لهم، وتوفير بيئة عمل آمنة، كما أنها تتميز بمؤشرات أداء مشجعة، ومنه في الفصل الموالي سيتم تحديد أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها
التطبيقية

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتقديم مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من مختلف الجوانب، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار فرضياتها، حيث سيتم أولاً توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، ومن ثم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة، لنقوم بعد ذلك بإختبار فرضيات الدراسة وهذا بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ثم مناقشة وتفسير تلك النتائج.

وفي ظل ما سبق سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.
- المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتطلب الدراسة العلمية وجود منهجية تساعد على دراسة الظاهرة وتشخيصها، ومن خلال الأدوات المستخدمة سوف يتم الوصول إلى نتائج حول الظاهرة المدروسة، ولذلك سيتم في هذا المبحث توضيح منهج الدراسة، نموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى توضيح منهج الدراسة، ثم عرض نموذج الدراسة، وأخيرا تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو "الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج وغاياته"¹، وبناء على طبيعة الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة، كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة، والوصف الدقيق للمعلومات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

ثانياً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتشخيص أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة وهذا بالإستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

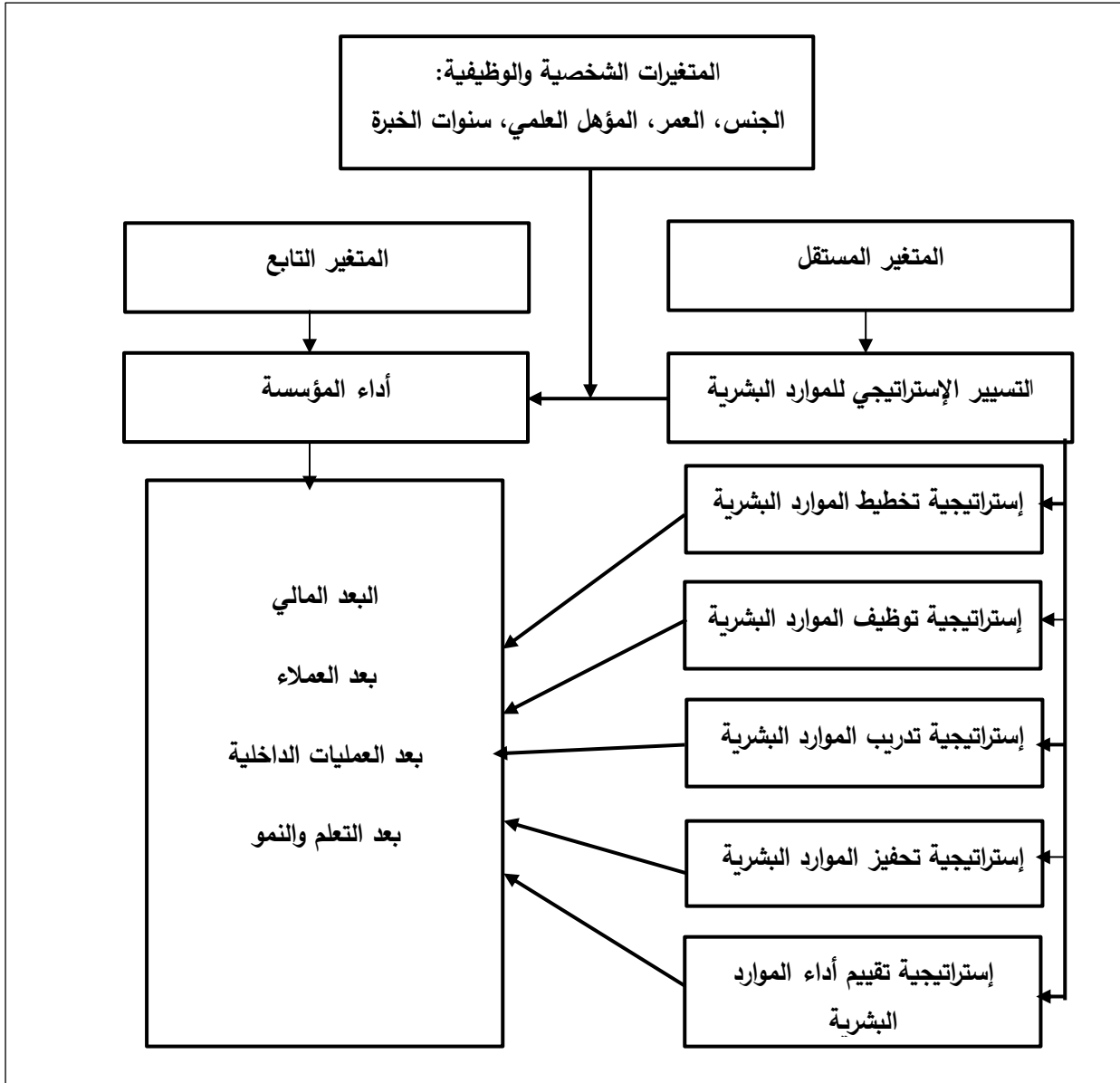
1- المتغير المستقل: يتمثل في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وينقسم إلى خمسة متغيرات فرعية مستقلة (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية).

2- المتغير التابع: يتمثل في أداء المؤسسة، وقد تم تقسيمه إلى أربعة متغيرات فرعية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

¹ حمد جاسم العبيدي، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، دار دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص26.

الشكل رقم 17: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الإهتمام في دراسة معينة أو القياسات التي تم جمعها عن تلك العناصر"¹، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع إدارات مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة والبالغ عددهم 164 إطاراً، وترجع أسباب اختيار مجتمع الدراسة لإحتمال إحاطتهم أكثر بموضوع الدراسة مما يحقق أهدافها.

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، عمان، 2011، ص155.

رابعاً: عينة الدراسة

تبعاً لعدد إطرارات المؤسسة تم توزيع الإستبيان عليهم عبر عدة زيارات ميدانية، وقد تم استرجاع (135) إستبانة، أي بنسبة استرجاع (82.32%)، وقد استبعدت منها (11) استبانة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح عدد الإستبانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (124) إستبانة أي بنسبة (75.61%)، وعليه فحجم العينة يرى فيه أغلب الباحثين أنه مقبول، لأنه محصور بين (30) و(500) مفردة وهو يعتبر مناسباً لجميع الدراسات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

تمثلت المصادر والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما:

1-المصادر الثانوية:

تمثلت في الكتب، المجالات، الرسائل الجامعية، والملتقيات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتلخص أهمية اللجوء إلى المصادر الثانوية في التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

2-المصادر الأولية:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- الإستبيان: وهو الأداة الرئيسية في الدراسة، حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، حيث تتميز الأسئلة بالوضوح والإختصار وذلك من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة.

- المقابلة: تم الإستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستبيان من جهة أخرى، وقد إعتدنا على المقابلة المقننة والتي تمت من خلال الإعتماد المسبق لمجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات معينة حول ظواهر محددة، كذلك تم الإعتماد على المقابلة غير المقننة وهذا من خلال الإستفادة من التفاعل التلقائي الذي حدث أثناء المقابلة، أين تم طرح مختلف الأسئلة بهدف الإطلاع على جوانب الموضوع.

- الملاحظة: وهي إحدى الطرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.

- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة والتي تخص متغيرات الدراسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها بغرض إثراء الموضوع المدروس.

ثانياً: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء وصياغة أسئلة إستبيان الدراسة اعتماداً على فرضيات الدراسة، وكذا الإطلاع على عدة أبحاث ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة المتخصصين، حيث تمثلت مراحل إعداد الإستبيان فيما يلي:

- إعداد إستبيان أولي بالإعتماد على الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- عرض الإستبيان على الأساتذة المشرفة من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة لموضوع الدراسة.
- توجيه الإستبيان إلى مجموعة من الأساتذة ذوي التخصص من أجل تحكيمه.
- تعديل أسئلة الإستبيان بناء على ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين.
- توزيع الإستبيان على عينة استطلاعية لإختبار ثبات وصدق الإتساق الداخلي والبنائي لعبارات الإستبيان.
- إعداد الإستبيان النهائي للدراسة والموضح في الملحق رقم (02)، بعد إجراء التعديلات الضرورية والنهائية عليه.
- توزيع الإستبيان على العينة المستهدفة.

وقد صمم إستبيان الدراسة على النحو التالي:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1- محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: وتضمن 33 عبارة، تهدف إلى معرفة مستوى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وهي مقسمة على الأبعاد التالية:

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تضم العبارات من 1 إلى 7.

- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: تضم العبارات من 8 إلى 13.

- إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: تضم العبارات من 14 إلى 20.

- إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: تضم العبارات من 21 إلى 26.

- إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: تضم العبارات من 27 إلى 33.

2- محور أداء المؤسسة: وتضمن 21 عبارة، تهدف إلى معرفة مستوى أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وهي مقسمة على الأبعاد التالية:

- البعد المالي: يضم العبارات من 34 إلى 38.

- بعد العملاء: يضم العبارات من 39 إلى 43.

- بعد العمليات الداخلية: يضم العبارات من 44 إلى 49.

- بعد التعلم والنمو: يضم العبارات من 50 إلى 54.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 40: مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|
| الدرجة (الوزن) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| المدى | $4.2 \leq x \leq 5$ | $3.4 \leq x < 4.2$ | $2.6 \leq x < 3.4$ | $1 \leq x < 2.6$ | $1 \leq x < 1.8$ |
| درجة الموافقة | مرتفعة جدا | مرتفعة | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جدا |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، 2008 ص541.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

الأساليب الإحصائية هي مجموعة الوسائل الإحصائية التي يستخدمها الباحث لتنظيم البيانات وتحليلها بهدف الحصول على مختلف النتائج الإحصائية الضرورية لمعالجة إشكالية الدراسة، وقد تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، وتمثلت الأساليب الإحصائية المعتمد عليها فيما يلي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها، وذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى نسبة التوفر لمعرفة نسبة توفر المؤشر المستخدم في القياس، وتم حسابها من خلال العلاقة التالية: نسبة التوفر = (المتوسط الحسابي لكل عبارة/ عدد المستويات) * 100.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

- اختبار التجزئة النصفية: لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط "بيرسون": لقياس صدق العبارات والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- حساب معامل التضخم التباين واختبار التباين المسموح: للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.

- الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي: هو أحد أنواع الإنحدار المتعدد، يعتمد على إضافة أو إسقاط بعض المتغيرات تدريجياً بهدف التحصل في النهاية على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والتي تؤثر في المتغير التابع.

- إختبار جوهريّة الفروق بين متوسّطي مجموعتين: بإستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) الذي يهتم بقياس ما إذا كانت مجموعتين تختلفان عن بعضهما البعض في خاصية أو متغير ما.

- إختبار جوهريّة الفروق بين متوسّطات عدد من المجموعات: بإستخدام إختبار التحليل التباين الأحادي (One way anova) والذي يوضح ما إذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسّطات لأكثر من مجموعتين.

- إختبار Test Sheffe: يستخدم لإختبار لمن ترجع الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد أقسام الإستبيان في حالة وجودها.

المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر إختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستبيان مدى صلاحية عباراته لقياس المحاور التي تم وضعها، ولتحديد ذلك تم إتباع المراحل التالية:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي التخصص لإبداء رأيهم حول عباراته، بهدف التأكد من مصداقية العبارات ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، كذلك التأكد من وضوحها والصياغة الجيدة لها، ووفقاً لآرائهم تم تعديل بعض العبارات.

2- الصدق الإستطلاعي:

حيث تم الإعتماد على عينة إستطلاعية قدرت بـ 30 مفردة، ومن ثم تم إجراء التعديلات على عبارات المحاور كإعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً لجميع أفراد العينة، كما تم أيضاً حذف بعض العبارات التي كان لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

3-1- حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها: حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد ومؤشراته بالنسبة للمتغير المستقل (التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية)، والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، وذلك لتوضيح مدى الإتساق بين مكونات الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 41: معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) ومؤشراتها

| مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط | عبارات أداء المؤسسة | مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط | عبارات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
|-------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------|---|
| 0.000 | 0.705** | العبارة 34 | 0.000 | 0.705** | العبارة 01 |
| 0.000 | 0.666** | العبارة 35 | 0.001 | 0.287** | العبارة 02 |
| 0.000 | 0.703** | العبارة 36 | 0.000 | 0.691** | العبارة 03 |
| 0.000 | 0.776** | العبارة 37 | 0.000 | 0.739** | العبارة 04 |
| 0.000 | 0.723** | العبارة 38 | 0.000 | 0.803** | العبارة 05 |
| | 1 | البعد المالي | 0.000 | 0.312** | العبارة 06 |
| 0.000 | 0.551** | العبارة 39 | 0.000 | 0.754** | العبارة 07 |
| 0.000 | 0.735** | العبارة 40 | | 1 | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.680** | العبارة 41 | 0.000 | 0.673** | العبارة 08 |
| 0.000 | 0.754** | العبارة 42 | 0.000 | 0.520** | العبارة 09 |
| 0.000 | 0.784** | العبارة 43 | 0.000 | 0.569** | العبارة 10 |
| | 1 | بعد العملاء | 0.000 | 0.720** | العبارة 11 |
| 0.000 | 0.743** | العبارة 44 | 0.000 | 0.673** | العبارة 12 |
| 0.000 | 0.603** | العبارة 45 | 0.000 | 0.651** | العبارة 13 |
| 0.000 | 0.606** | العبارة 46 | | 1 | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.850** | العبارة 47 | 0.000 | 0.648** | العبارة 14 |
| 0.000 | 0.477** | العبارة 48 | 0.000 | 0.906** | العبارة 15 |
| 0.000 | 0.714 | العبارة 49 | 0.000 | 0.931** | العبارة 16 |
| | 1 | بعد العمليات الداخلية | 0.000 | 0.765** | العبارة 17 |
| 0.000 | 0.776** | العبارة 50 | 0.000 | 0.945** | العبارة 18 |
| 0.000 | 0.890** | العبارة 51 | 0.000 | 0.750** | العبارة 19 |
| 0.001 | 0.287** | العبارة 52 | 0.000 | 0.722** | العبارة 20 |
| 0.000 | 0.751** | العبارة 53 | | 1 | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.514** | العبارة 54 | 0.000 | 0.815** | العبارة 21 |
| | 1 | بعد التعلم والنمو | 0.000 | 0.658** | العبارة 22 |

| | | | | | |
|---|---|---|-------|---------|---------------------------------------|
| - | - | - | 0.000 | 0.694** | العبارة 23 |
| - | - | - | 0.000 | 0.764** | العبارة 24 |
| - | - | - | 0.000 | 0.505** | العبارة 25 |
| - | - | - | 0.000 | 0.536** | العبارة 26 |
| - | - | - | | 1 | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| - | - | - | 0.000 | 0.329** | العبارة 27 |
| - | - | - | 0.000 | 0.802** | العبارة 28 |
| - | - | - | 0.000 | 0.637** | العبارة 29 |
| - | - | - | 0.000 | 0.698** | العبارة 30 |
| - | - | - | 0.000 | 0.886** | العبارة 31 |
| - | - | - | 0.000 | 0.787** | العبارة 32 |
| - | - | - | 0.000 | 0.679** | العبارة 33 |
| - | - | - | | 1 | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، فبالنسبة لعبارات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتضح أن العبارة رقم 18 حققت أكبر قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0.945)، وأدنى قيمة لمعامل الارتباط فكانت للعبارة رقم 2 والتي بلغت (0.287)، أما بالنسبة لعبارات أداء المؤسسة فقد حققت العبارة رقم 51 أكبر قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0.890)، بينما حققت العبارة رقم 52 أدنى قيمة لمعامل الارتباط والتي بلغت (0.287)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى قوة الارتباط الداخلي بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)، وأن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2- حساب معاملات الارتباط "بيرسون" للأبعاد الفرعية ومتغيراتها: تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمتغير الذي تنتمي إليه (المستقل والتابع)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 42: معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد الفرعية ومتغيراتها

| مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط | أداء المؤسسة | مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
|-------------------|----------------|-----------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|
| 0.000 | 0.788** | البعد المالي | 0.000 | 0.692** | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.831** | بعد العملاء | 0.000 | 0.817** | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.882** | بعد العمليات الداخلية | 0.000 | 0.687** | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.790** | بعد التعلم والنمو | 0.000 | 0.740** | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| | 1 | أداء المؤسسة | 0.000 | 0.750** | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| | | | | 1 | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين أبعاد كل متغير موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، فبالنسبة للمتغير المستقل المتمثل في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فقد كان أقوى معامل ارتباط لبعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بقيمة (0.817) وأدنى معامل ارتباط لبعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بقيمة (0.687)، وأما بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة فقد كان أقوى معامل ارتباط لبعد العمليات الداخلية بقيمة (0.882)، وأدنى معامل ارتباط للبعد المالي بقيمة (0.788)، وهذا ما يؤكد على قوة الارتباط الداخلي للإستبيان، وبذلك يعتبر بناء الأداة صادق لما وضع إليه.

4-صدق الإتساق البنائي:

يقصد به مدى قدرة المحاور الكلية للإستبيان على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل محور من المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 43: معامل ارتباط محاور الإستبيان بالدرجة الكلية لها

| مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط | المحور |
|-------------------|----------------|-------------------------------------|
| 0.000 | 0.966** | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| 0.000 | 0.977** | أداء المؤسسة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" لكل المحاور بالدرجة الكلية للإستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، مما يشير إلى أن جميع محاور الإستبيان تتمتع بدرجة

صدق مرتفعة، وبناء عليه يتضح صدق واتساق عبارات محاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الإعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقا للسياق العلمي الذي أعدت لأجله.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبيان الإستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث إذا كانت درجة الثابت أكبر من (0.6) نقول أن الإستبيان يتمتع بثبات مقبول، ويمكن توضيح نتائج إختبار محاور الإستبيان من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 44: قيم معاملات الثبات " ألفا كرونباخ " لمحاور الدراسة

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--|--------------|---------------------------|
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 7 | 0.726 |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 6 | 0.701 |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | 7 | 0.908 |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | 6 | 0.733 |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | 7 | 0.799 |
| التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | 33 | 0.905 |
| البعد المالي | 5 | 0.756 |
| بعد العملاء | 5 | 0.744 |
| بعد العمليات الداخلية | 6 | 0.739 |
| بعد التعلم والنمو | 5 | 0.663 |
| أداء المؤسسة | 21 | 0.891 |
| الدرجة الكلية للإستبيان | 54 | 0.946 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوزت قيمته (0.6)، حيث بلغ معامل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (0.905) ومعامل أداء المؤسسة (0.891)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.946) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل متغيرات الدراسة، حيث سيتم أولاً عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاورها (التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة).

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب تحليل خصائص عينة الدراسة وذلك حسب أربعة متغيرات تتمثل في كل من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير من المتغيرات السابقة الذكر.

أولاً: حسب الجنس

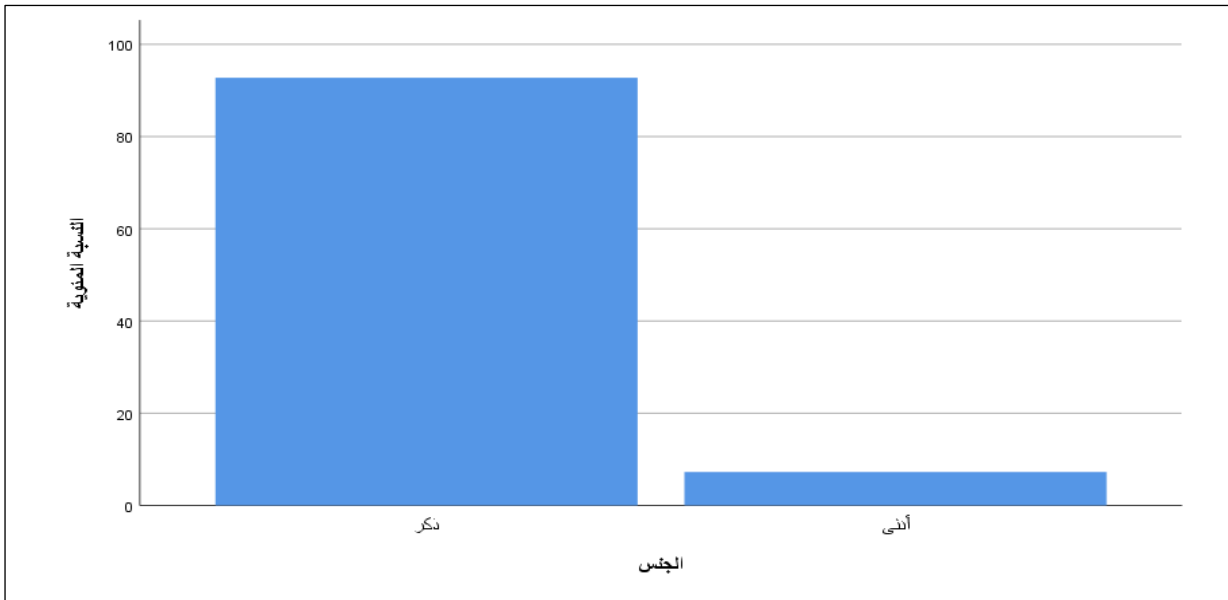
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل الموائين:

الجدول رقم 45: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | ذكر | أنثى | المجموع |
|----------------|------|------|---------|
| التكرار | 115 | 9 | 124 |
| النسبة المئوية | 92.7 | 7.3 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25 .

الشكل رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25 .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث يمثلون نسبة (92.7%) وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل (7.3%)، وهذا يعود إلى طبيعة نشاط

المؤسسة الإنتاجية، والذي يغلب عليه الجانب التقني، بينما نجد فئة الإناث يكون طبيعته نشاطهن إداري، أضف إلى ذلك الطبيعة الجغرافية والثقافية للمنطقة.

ثانيا: حسب العمر

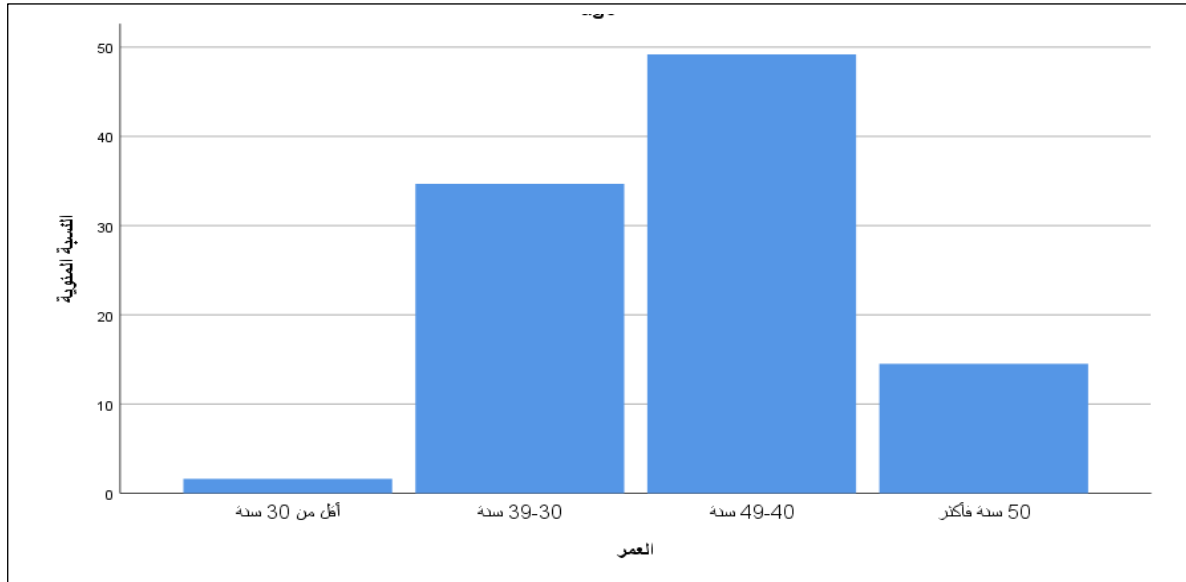
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم 46: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

| العمر | أقل من 30 سنة | من 30-39 سنة | 40-49 سنة | 50 سنة فأكثر | المجموع |
|----------------|---------------|--------------|-----------|--------------|---------|
| التكرار | 2 | 43 | 61 | 18 | 124 |
| النسبة المئوية | 1.6 | 34.7 | 49.2 | 14.5 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

الجدول رقم 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة (40-49 سنة) بنسبة (49.2%)، ثم تليها فئة (30-39 سنة) بنسبة (34.7%)، ومن تليها فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (14.5%)، وفي الأخير فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (1.6%)، وعليه يلاحظ تنوع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث أن فئة الشباب تكون أكثر استعدادا للتعلم والتطور وقبول التغيير والتجديد، أما الفئات الأكبر عمرا فهي تدعم معارف ومهارات الفئة الشبانية نتيجة خبرتهم الطويلة العمل.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي

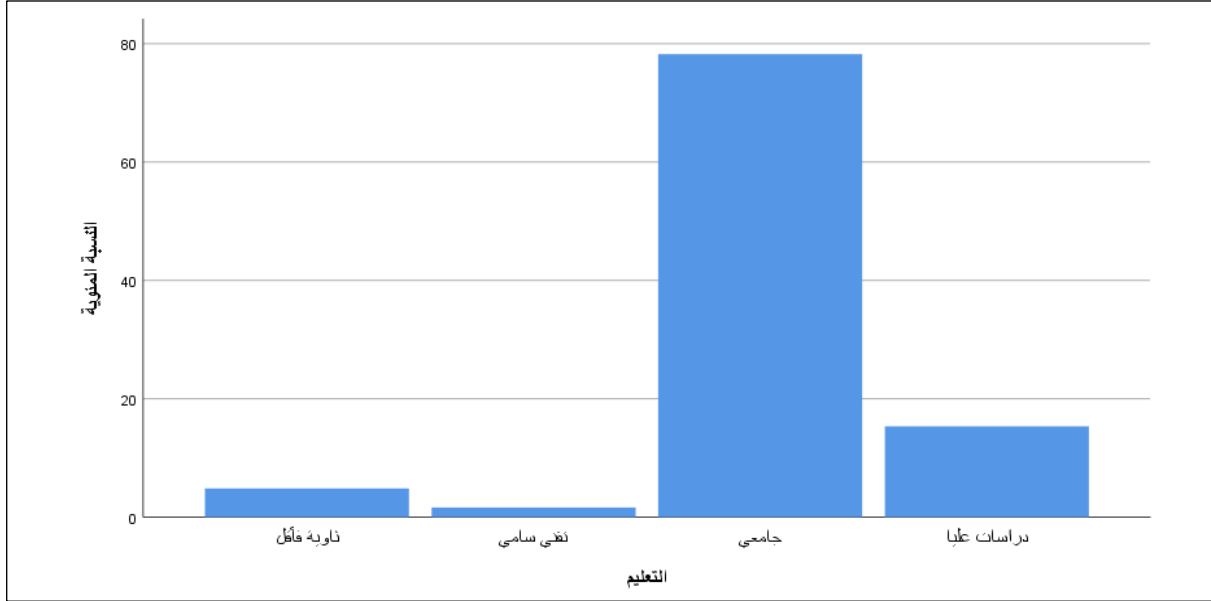
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم 47: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| العمر | ثانوية فأقل | تقني سامي | جامعي | دراسات عليا | المجموع |
|----------------|-------------|-----------|-------|-------------|---------|
| التكرار | 6 | 2 | 97 | 19 | 124 |
| النسبة المئوية | 4.8 | 1.6 | 78.2 | 15.3 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

الشكل رقم 20: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي، حيث بلغت نسبتهم (78.2%)، ثم تلتها فئة ذوي الدراسات العليا والتي بلغت نسبتهم (15.3%)، وبالتالي لدى أفراد العينة المستوى العلمي الذي يتوافق مع مستواهم الوظيفي، أما النسبة القليلة المتبقية والتي تمثل فئة ثانوي فأقل وفئة تقني سامي فقد بلغت نسبتها على التوالي (4.8%) و(1.6%)، فالأفراد الذين ينتمون إلى هاتين الفئتين تم ترقيتهم لمنصب إطار نتيجة امتلاكهم للخبرة المطلوبة، بالإضافة إلى حصولهم على التكوين اللازم لشغل هذا المنصب.

رابعاً: حسب سنوات الخبرة

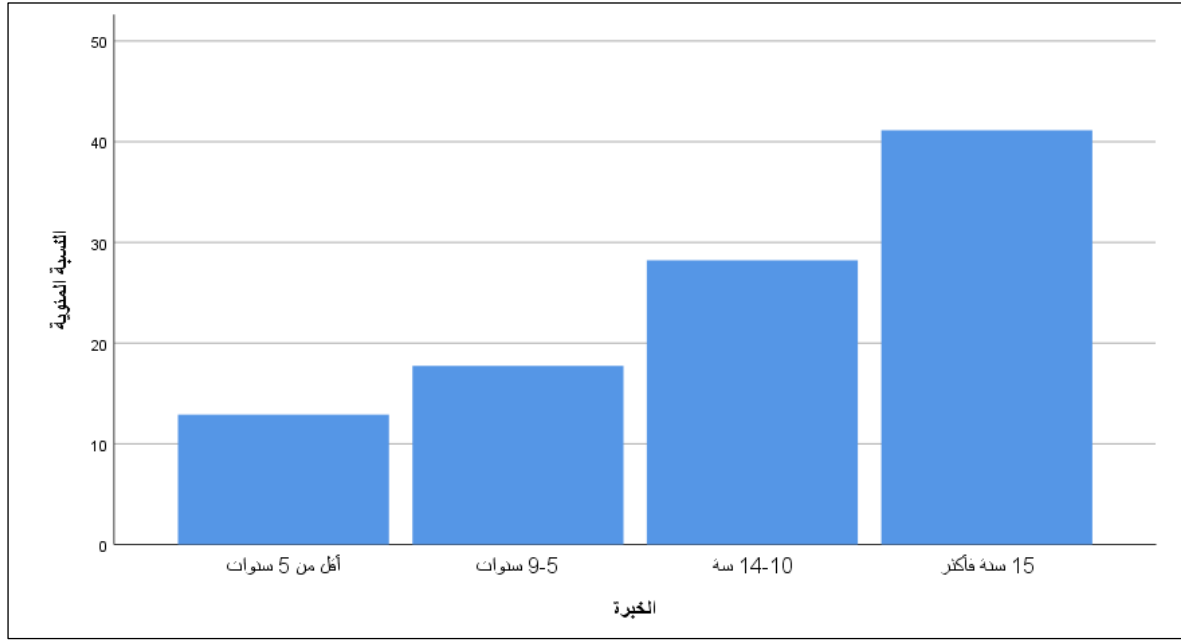
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم 48: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| العمر | أقل من 5 سنوات | 9-5 سنوات | 14-10 سنة | 15 سنة فأكثر | المجموع |
|----------------|----------------|-----------|-----------|--------------|---------|
| التكرار | 16 | 22 | 35 | 51 | 124 |
| النسبة المئوية | 12.9 | 17.7 | 28.2 | 41.1 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

الجدول رقم 21: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (41.1%)، ثم تلتها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (10 - 14 سنة) بنسبة (28.2%)، ثم فئة الأفراد الذين لديهم خبرة (5-9 سنوات) بنسبة (17.7%)، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) والتي بلغت (12.9%)، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم نتيجة المعارف والمهارات التي يكتسبونها طيلة سنوات العمل، حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطاً بعمر المؤسسة وسن التقاعد والتوظيف المستمر للعاملين.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سوف يتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسية وهي: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 49: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (النوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 01 | مرتفع | 76.13 | 0.620 | 3.80 | موافق | 124 | 8 | 89 | 23 | 3 | 1 | 01 |
| | | | | | | 100 | 6.5 | 71.8 | 18.5 | 2.4 | 0.8 | |
| 06 | متوسط | 58.06 | 0.576 | 2.90 | محايد | 124 | 1 | 10 | 91 | 20 | 2 | 02 |
| | | | | | | 100 | 0.8 | 8.1 | 73.4 | 16.1 | 1.6 | |
| 05 | متوسط | 67.25 | 0.809 | 3.36 | موافق | 124 | 2 | 62 | 42 | 15 | 3 | 03 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 50 | 33.9 | 12.1 | 2.4 | |
| 03 | مرتفع | 70.48 | 0.703 | 3.52 | موافق | 124 | 3 | 69 | 44 | 6 | 2 | 04 |
| | | | | | | 100 | 2.4 | 55.6 | 35.5 | 4.8 | 1.6 | |
| 02 | مرتفع | 73.71 | 0.747 | 3.68 | موافق | 124 | 5 | 88 | 21 | 7 | 3 | 05 |
| | | | | | | 100 | 4 | 71 | 16.9 | 5.6 | 2.4 | |
| 07 | متوسط | 54.03 | 0.806 | 2.70 | غير موافق | 124 | 6 | 8 | 54 | 55 | 1 | 06 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 6.5 | 43.5 | 44.4 | 0.8 | |
| 04 | متوسط | 67.58 | 0.771 | 3.37 | موافق | 124 | 2 | 60 | 48 | 11 | 3 | 07 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 48.4 | 38.7 | 8.9 | 2.4 | |
| متوسط | | 66.75 | 0.445 | 3.33 | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.445)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.75%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01): " تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وإنحراف معياري قدره (0.620)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (76.13%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وذلك من خلال إعداد خطة سنوية تتضمن إحتياجات كل مصلحة من العمالة المطلوبة كما ونوعاً.

- جاءت العبارة رقم (05): " تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف إطارات ذات خبرة وكفاءة عالية " في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وإنحراف معياري قدره (0.747)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (73.71%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث أن عملية تخطيط الموارد البشرية تتم من طرف رؤساء المصالح والذين تكون لهم خبرة ومعرفة جيدة بهيكل الموارد البشرية وتحديد إذا كان هنا عجز أو فائض في الموارد البشرية.

- جاءت العبارة رقم (04): " يتم إعداد خطة الموارد البشرية بناء على معلومات دقيقة عن هيكل الموارد البشرية الحالي والإحتياجات المحددة في خطط الإدارات المختلفة" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.52) وإنحراف معياري قدره (0.703)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.48%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متجددة تتضمن معلومات تفصيلية عن العاملين وأدائهم وخبراتهم، كذلك يكون هناك تنسيق وتساور بين مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصالح المؤسسة حول إحتياجات كل مصلحة وذلك لإعداد خطة دقيقة تلي تلك الإحتياجات بفعالية.

- جاءت العبارة رقم (07): "يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وإنحراف معياري قدره (0.771)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.58%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وعليه يتضح أن المؤسسة تحرص على تحقيق المرونة في خططها وذلك لتكون لديها القدرة على الإستجابة لمختلف التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئتها.

- جاءت العبارة رقم (03): "تحدد المؤسسة إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة وتحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.36) وإنحراف معياري قدره (0.809)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.25%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، فتحليل المؤسسة لبيئتها يسمح بتصميم خططها وإستراتيجياتها وفق الإمكانيات المتوفرة ويمكنها من معرفة إحتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة للخطط المحددة.

- جاءت العبارة رقم (02): "يتم تخطيط الموارد البشرية في ضوء إستراتيجية المؤسسة وخططها الإستراتيجية في مختلف نشاطاتها" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.90) وإنحراف معياري قدره (0.576)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (58.06%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"،

وهذا قد يعود إلى ضعف الوعي بأهداف المؤسسة الإستراتيجية وخططها الإستراتيجية، بالإضافة إلى ضعف الإتصال والتواصل المستمر بين مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة.

- جاءت العبارة رقم (06): " تستعمل المؤسسة التقنيات الحديثة في عملية تخطيط الموارد البشرية" في الترتيب السابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.70) وإنحراف معياري قدره (0.806)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (54.03%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل واضح على الطرق الحديثة في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية فهي تعتمد على التقديرات الشخصية لرؤساء المصالح، كما أنها لا تعتمد على الأساليب الإحصائية في عملية التنبؤ.

ثانيا: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو بعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 50: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (المنوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 02 | مرتفع | 70.48 | 0.949 | 3.52 | موافق | 124 | 7 | 74 | 30 | 3 | 10 | 08 |
| | | | | | | 100 | 5.6 | 59.7 | 24.2 | 2.4 | 8.1 | |
| 05 | متوسط | 65 | 0.822 | 3.25 | موافق | 124 | 1 | 57 | 51 | 8 | 7 | 09 |
| | | | | | | 100 | 0.8 | 41.1 | 46 | 6.5 | 5.6 | |
| 06 | متوسط | 62.42 | 0.578 | 3.12 | محايد | 124 | 2 | 20 | 96 | 3 | 3 | 10 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 16.1 | 77.4 | 2.4 | 2.4 | |
| 04 | متوسط | 66.45 | 1.071 | 3.32 | موافق | 124 | 5 | 66 | 33 | 4 | 16 | 11 |
| | | | | | | 100 | 4 | 53.2 | 26.6 | 3.2 | 12.9 | |
| 03 | متوسط | 67.74 | 1.079 | 3.38 | موافق | 124 | 4 | 77 | 22 | 5 | 16 | 12 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 62.1 | 17.7 | 4 | 12.9 | |
| 01 | مرتفع | 74.35 | 0.870 | 3.71 | موافق | 124 | 7 | 94 | 12 | 3 | 8 | 13 |
| | | | | | | 100 | 5.6 | 75.8 | 9.7 | 2.4 | 6.5 | |
| متوسط | | 67.74 | 0.576 | 3.38 | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.38) وإنحراف معياري قدره (0.576)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.74%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13): "يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مديري الموارد البشرية في الإختيار والتعيين في المؤسسة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.71) وإنحراف معياري قدره (0.870)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (74.35%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث يشارك مدراء المصالح مع مدير الموارد البشرية في عملية الإختيار والتعيين، كما يقوم كل مدير بإعداد أسئلة الإختبارات وإجراء مقابلة مع المترشحين لتحديد مدى توافقهم لمتطلبات المنصب الشاغر، وهذا بدوره يساهم في تحقيق فعالية عملية الإختيار وذلك بإختيار الشخص المناسب للمنصب الشاغر.

- جاءت العبارة رقم (08): "تحدد المؤسسة مصادر الإستقطاب الداخلية أو الخارجية اعتمادا على ملاءمة هذه المصادر لإستراتيجيتها" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.52) وإنحراف معياري قدره (0.949)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.48%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث تلجأ المؤسسة إلى مصادر الإستقطاب الداخلية (الترقية، النقل، الإعلان الداخلي)، وفي حالة عجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجاتها فهي تلجأ إلى مصادر الإستقطاب الخارجية وبالتحديد إلى مكاتب التوظيف والمتمثلة في الوكالة المحلية للتشغيل.

- جاءت العبارة رقم (12): "تحرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وإنحراف معياري قدره (1.079)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.74%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا بدوره يساهم في الإستثمار الأمثل لمهارات ومعارف الأفراد وبالتالي تكون لديهم القدرة على أداء مهامهم بكفاءة.

- جاءت العبارة رقم (11): "تحرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية ذات المهارات والخبرات المتنوعة القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وإنحراف معياري قدره (1.071)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.45%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تحرص على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذا من خلال تمييز أدائها وتحقيقها للإبداع في أداء مهامها، حيث يؤكد أحد مسؤولي المؤسسة على امتلاك المؤسسة لمهندسين من ذوي الكفاءات العالية الذين ساهموا في خلق قيمة مضافة، من

خلال مساهمتهم في تطوير نظم تشغيل وتسيير تكنولوجيا الإنتاج، ومن خلال هذه النتائج يتضح مدى نجاح عملية التوظيف في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (09): "تستخدم المؤسسة أساليب تحفيزية جذابة لإستقطاب الكفاءات والخبرات المتميزة في سوق العمل" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.25) وإنحراف قدره (0.822)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات " موافق"، وهذا يدل على الإهتمام الذي توليه المؤسسة لإستقطاب الكفاءات المتميزة، والعمل على تقديم أفضل الظروف لإستقطابهم وتوظيفهم خاصة في ظل التنافسية الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال.

- جاءت العبارة رقم (10): " تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على أساس النتائج الموضوعية لعملية الإختبارات والمقابلات" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.12) وإنحراف معياري قدره (0.578)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.42%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن عملية الإختيار لا تتم دائما بناء على الأسس الموضوعية لعملية الإختبارات والمقابلات، فقد تخضع للوساطة والمحسوبية، وهذا بدوره يؤثر سلبا على فعالية هذه العملية.

ثالثا: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تدريب الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 51: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (المنوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 04 | متوسط | 66.77 | 0.873 | 3.33 | موافق | 124 | 3 | 59 | 46 | 9 | 7 | 14 |
| | | | | | | 100 | 2.4 | 47.6 | 37.1 | 7.3 | 5.6 | |
| 06 | متوسط | 59.83 | 0.656 | 2.99 | محايد | 124 | 4 | 7 | 104 | 2 | 7 | 15 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 5.6 | 83.9 | 1.6 | 5.6 | |
| 01 | مرتفع | 78.06 | 0.887 | 3.90 | موافق | 124 | 20 | 88 | 7 | 2 | 7 | 16 |
| | | | | | | 100 | 16.1 | 71 | 5.6 | 1.6 | 5.6 | |
| 05 | متوسط | 61.61 | 0.942 | 3.08 | محايد | 124 | 11 | 20 | 68 | 18 | 7 | 17 |
| | | | | | | 100 | 8.9 | 16.1 | 54.8 | 14.5 | 5.6 | |
| 03 | مرتفع | 75.96 | 0.806 | 3.79 | موافق | 124 | 7 | 101 | 7 | 2 | 7 | 18 |
| | | | | | | 100 | 5.6 | 81.5 | 5.6 | 1.6 | 5.6 | |
| 07 | متوسط | 55.64 | 0.760 | 2.78 | محايد | 124 | 2 | 12 | 74 | 29 | 7 | 19 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 9.7 | 59.7 | 23.4 | 5.6 | |
| 02 | مرتفع | 77.09 | 0.729 | 3.85 | موافق | 124 | 8 | 102 | 7 | 2 | 5 | 20 |
| | | | | | | 100 | 6.5 | 82.3 | 5.6 | 1.6 | 4 | |
| متوسط | | 67.85 | 0.652 | 3.39 | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "إستراتيجية تدريب الموارد البشرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.39) وإنحراف معياري قدره (0.652)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.85%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (16): " تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين وذلك بغرض تجديد معارفهم وإكسابهم مهارات جديدة في العمل" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره

(3.90) وإنحراف معياري قدره (0.887)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (78.06%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث تعتمد المؤسسة على خطة سنوية لتدريب العاملين، وأيضا تتضمن برامج تدريبية متنوعة، فهناك برامج تدريبية تهدف إلى اكساب العاملين مهارات استخدام التكنولوجيا الجديدة، وهناك برامج تدريبية أخرى تهدف إلى توعية الأفراد بأهمية الالتزام بقواعد السلامة المهنية وكيفية الحفاظ على أمنهم وتجنب حوادث العمل، وقد يكون التدريب داخلي أو خارجي من خلال المعاهد المتخصصة.

- جاءت العبارة رقم (20): "يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بناء على معايير موضوعية بغرض تحسينها مستقبلا" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.85) وإنحراف معياري قدره (0.729)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (77.09%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا لأنه يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بناء على معايير موضوعية بغرض تحسينها مستقبلا، فبعد الإنتهاء من الدورة التدريبية يخضع العامل المتدرب لعملية تقييم أثناء تأدية عمله ومهامه لتحديد مدى التغيير في مهارات ومعلومات وسلوكيات العامل، وذلك من خلال المقارنة بين أداء العامل قبل العملية التدريبية وأدائه بعد العملية التدريبية، وإذا لوحظ عدم وجود تحسن في أدائه فيتم دراسة أسباب ذلك ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك.

- جاءت العبارة رقم (18): "تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في تطوير معارف ومهارات العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.79) وإنحراف معياري قدره (0.806)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (75.96%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المشاركة في الدورات التدريبية تساهم في تزويد العاملين بمهارات ومعارف وإتجاهات جديدة، وهذا بدوره يساهم في تحسين أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (14): "يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها وباقي الإستراتيجيات الوظيفية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.873)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.77%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق التوافق بين إستراتيجية التدريب وإستراتيجياتها، حيث يساهم ذلك في تحسين وتطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (17): "توجد فرص تدريب متاحة لجميع العاملين في جميع الأقسام" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.08) وإنحراف معياري قدره (0.942)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.61%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، حيث اتضح من خلال المعاينة الميدانية أنه يتم تنظيم دورات تدريبية لتكوين الإطارين والعاملين، ويكون معظمها خارج المؤسسة، كما

أنه يتم التركيز على تدريب عمال المصالح التقنية فقط من أجل تحسين العملية الإنتاجية واكتساب مهارات التعامل مع التكنولوجيا المستخدمة.

- جاءت العبارة رقم (15): "يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دقيق وذلك باستخدام طرق وأساليب علمية" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.99) وإنحراف معياري قدره (0.656)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.83%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، حيث يدل ذلك على عدم وجود معايير علمية واضحة ومحددة في تحديد الإحتياجات التدريبية، وهذا بدوره يؤثر سلبا على الفعالية المرجوة من هذه العملية، ويؤدي في الوقت ذاته إلى زيادة الحاجة للتدريب عند الأفراد العاملين.

- جاءت العبارة رقم (19): "تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب" في الترتيب السابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.78) وإنحراف معياري قدره (0.760)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.64%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وعليه يتضح أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب، وهذا بدوره لا يساهم في إيصال المادة التدريبية بشكل جيد للعاملين.

رابعا: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 52: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (العنوان) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 04 | متوسط | 62.42 | 0.705 | 3.12 | محايد | 124 | 4 | 23 | 85 | 8 | 4 | 21 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 18.5 | 68.5 | 6.5 | 3.2 | |
| 03 | متوسط | 62.90 | 0.694 | 3.14 | محايد | 124 | 5 | 23 | 83 | 11 | 2 | 22 |
| | | | | | | 100 | 4 | 18.5 | 66.4 | 8.9 | 1.6 | |
| 05 | متوسط | 62.25 | 0.756 | 3.11 | محايد | 124 | 5 | 24 | 79 | 12 | 4 | 23 |
| | | | | | | 100 | 4 | 19.4 | 63.7 | 9.7 | 3.2 | |
| 02 | متوسط | 64.03 | 0.709 | 3.20 | محايد | 124 | 2 | 36 | 75 | 7 | 4 | 24 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 29 | 60.5 | 5.6 | 3.2 | |
| 01 | مرتفع | 68.87 | 0.877 | 3.44 | موافق | 124 | 2 | 75 | 29 | 12 | 6 | 25 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 60.5 | 23.4 | 9.7 | 4.8 | |
| 06 | متوسط | 61.29 | 0.707 | 3.06 | محايد | 124 | 3 | 25 | 74 | 21 | 1 | 26 |
| | | | | | | 100 | 2.4 | 20.2 | 59.7 | 16.9 | 0.8 | |
| متوسط | | 63.63 | 0.486 | 3.18 | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.18) وإنحراف معياري قدره (0.486)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (63.63%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (25): "تعتمد إستراتيجية التحفيز على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وإنحراف معياري قدره (0.877)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.87%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات

"موافق"، وهذا يدل على توفر هذا المؤشر خاصة أن المؤسسة تقوم بتوزيع نسبة من الأرباح على كافة العاملين، وهذا بدوره له أثر إيجابي في زيادة التزام العاملين بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (24): "إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة ومنعها من التوجه إلى مؤسسات أخرى" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وإنحراف معياري قدره (0.709)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.03%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا قد يعود إلى عدم رضا أفراد العينة عن نظام الحوافز المادي والمعنوي بالمؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (22): "تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع ومرن" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.14) وإنحراف معياري قدره (0.694)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.25%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على ضعف نظام الحوافز في المؤسسة خاصة أن المؤسسة تعتمد على الحوافز والمكافآت المالية فقط، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة، كما أنه نظام ثابت، وهذا بدوره يؤثر سلبا على تحسين أداء الموارد البشرية.

- جاءت العبارة رقم (21): "تحرص المؤسسة على تصميم إستراتيجية التحفيز بحيث تتوافق مع إستراتيجيتها" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.12) وإنحراف معياري قدره (0.705)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.42%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وعليه يتضح ضرورة تفعيل إستراتيجية التحفيز داخل المؤسسة لتدعم أهدافها الإستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (23): "تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة في توزيع الحوافز بحيث تأخذ بعين الإعتبار مستوى أداء العامل" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.11) وإنحراف معياري قدره (0.756)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.25%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على ضعف درجة تطبيق العدالة في توزيع الحوافز بحيث يأخذ بعين الإعتبار مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، وهذا بدوره يؤثر سلبا على دافعية العاملين نحو تحسين مستوى أدائهم، وتحقيق التميز في تنفيذ الأعمال والمهام المرتبطة بوظائفهم.

- جاءت العبارة رقم (26): "يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى تحليل البيئة الخارجية وما تقدمه المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.06) وإنحراف معياري قدره (0.707)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.29%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، ويمكن تفسير ذلك بأن خطة التعويضات والمكافآت تتم حسب الإتفاقيات الجماعية ومدى ملاءمتها لميزانية المؤسسة.

خامسا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 53: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (النوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 01 | مرتفع | 87.90 | 0.773 | 4.39 | موافق | 124 | 63 | 53 | 4 | 2 | 2 | 27 |
| | | | | | | 100 | 50.8 | 42.7 | 3.2 | 1.6 | 1.6 | |
| 04 | متوسط | 62.42 | 0.705 | 3.12 | محايد | 124 | 6 | 17 | 91 | 6 | 4 | 28 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 13.7 | 73.4 | 4.8 | 3.2 | |
| 02 | مرتفع | 83.54 | 0.937 | 4.17 | موافق | 124 | 47 | 67 | 0 | 5 | 5 | 29 |
| | | | | | | 100 | 37.9 | 54 | 0 | 4 | 4 | |
| 07 | متوسط | 53.87 | 0.972 | 2.69 | غير موافق | 124 | 9 | 14 | 35 | 62 | 4 | 30 |
| | | | | | موافق | 100 | 4.8 | 8.9 | 80.6 | 2.4 | 3.2 | |
| 05 | متوسط | 61.93 | 0.655 | 3.09 | محايد | 124 | 6 | 11 | 100 | 3 | 4 | 31 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 8.9 | 80.6 | 2.4 | 3.2 | |
| 03 | متوسط | 62.90 | 0.717 | 3.14 | محايد | 124 | 6 | 20 | 88 | 6 | 4 | 32 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 16.1 | 71 | 4.8 | 3.2 | |
| 06 | متوسط | 55.32 | 0.902 | 2.76 | محايد | 124 | 10 | 6 | 56 | 49 | 3 | 33 |
| | | | | | | 100 | 8.1 | 4.8 | 45.2 | 39.5 | 2.4 | |
| متوسط | | 66.84 | 0.550 | 3.34 | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الخامس "إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية" للمتغير المستقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.34) وإنحراف معياري قدره (0.550)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.84%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (27): "يوجد برنامج محدد لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4.39) وإنحراف معياري قدره (0.773)، محققة بذلك

مستوى مرتفع بنسبة توفر (87.90%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية لعملية تقييم أداء العاملين.

- جاءت العبارة رقم (29): "يعتمد نظام تقييم الأداء على معايير محددة وموضوعية" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره (0.937)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (83.54%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أنه يتم تحديد معايير التقييم بشكل واضح، وهذا يمكن العاملين من المعرفة المسبقة بالواجبات المنوطة بهم ويعملون على تحقيقها، كذلك تعزيز علاقات الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين.

- جاءت العبارة رقم (32): "يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب والتحفيز" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (0.717)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.90%)، وقد كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، حيث تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم بشكل رئيسي في الترقية وفي منح المكافآت.

- جاءت العبارة رقم (28): "يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (0.705)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.42%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، ومن هنا تبرز ضرورة التوجه نحو تصميم نظام تقييم يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك بالتركيز على تدعيم الإيجابيات وتشجيع القدرات الإبداعية للعاملين.

- جاءت العبارة رقم (31): "يسمح نظام تقييم أداء العاملين بتقدير جهود العاملين بشكل جماعي" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (0.655)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.93%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا قد يعود إلى عدم وجود معايير واضحة تسمح بتقدير جهود العاملين بشكل جماعي.

- جاءت العبارة رقم (33): "هناك مراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة" في الترتيب السادس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.76) وانحراف معياري قدره (0.902)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.32%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على ضعف تطبيق هذا المؤشر، وهذا بدوره يؤثر سلبا على فعالية هذه العملية في تحقيق أهدافها، وفي الكشف عن المستوى الحقيقي لأداء العامل.

- جاءت العبارة رقم (30): "تساهم طريقة تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء العامل" في الترتيب السابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري قدره (0.972)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (53.87%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات

"غير موافق"، وهذا تأكيد على أن نظام التقييم لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين، وبالتالي لا يوضح للمؤسسة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد |
|---------|--------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------|
| 04 | متوسط | 66.75 | 0.445 | 3.33 | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 02 | متوسط | 67.74 | 0.576 | 3.38 | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 01 | متوسط | 67.85 | 0.652 | 3.39 | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 05 | متوسط | 63.63 | 0.486 | 3.18 | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| 03 | متوسط | 66.84 | 0.550 | 3.34 | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| متوسط | | 66.56 | 0.400 | 3.32 | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.32) وإنحراف معياري قدره (0.400)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.56%)، وقد كانت المرتبة الأولى لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محور أداء المؤسسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسة، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

أولاً: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو البعد المالي

تتمثل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد المالي في الجدول التالي:

الجدول رقم 55: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على البعد المالي

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (النوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 05 | متوسط | 64.19 | 1.006 | 3.20 | موافق | 124 | 4 | 53 | 45 | 9 | 13 | 34 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 42.7 | 36.3 | 7.3 | 10.5 | |
| 01 | مرتفع | 68.38 | 0.996 | 3.41 | موافق | 124 | 3 | 77 | 25 | 7 | 12 | 35 |
| | | | | | | 100 | 2.4 | 62.1 | 20.2 | 5.6 | 9.7 | |
| 02 | مرتفع | 68.06 | 0.900 | 3.40 | موافق | 124 | 6 | 59 | 46 | 5 | 8 | 36 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 47.6 | 37.1 | 4 | 6.5 | |
| 03 | متوسط | 67.09 | 0.767 | 3.35 | موافق | 124 | 4 | 60 | 50 | 6 | 4 | 37 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 40.3 | 48.4 | 4.8 | 3.2 | |
| 04 | متوسط | 65.48 | 1.014 | 3.27 | موافق | 124 | 5 | 58 | 39 | 10 | 12 | 38 |
| | | | | | | 100 | 4 | 46.8 | 31.5 | 8.1 | 9.7 | |
| متوسط | | 66.64 | 0.670 | 3.33 | البعد المالي | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "البعد المالي" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.670)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.64%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (35): " تتناسب إيرادات المؤسسة مع حجم نشاطها الإنتاجي" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وإنحراف معياري قدره (0.996)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.38%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن إيرادات المؤسسة تتناسب مع نشاطها الإنتاجي.

- جاءت العبارة رقم (36): "يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة مثلى تمكن المؤسسة من تعظيم عوائدها" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.40) وإنحراف معياري قدره

(0.900)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.06%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، كما جاءت العبارة رقم (37): "تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف تكاليفها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.35) وإنحراف معياري قدره (0.767)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.09%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك استغلال رشيد لموارد المؤسسة المادية والمالية، كما يوجد اهتمام كبير من قبل المؤسسة بترشيد نفقاتها، وأيضا الإهتمام بعملية الصيانة الدورية لعتاد التصنيع والآلات.

- جاءت العبارة رقم (38): "تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي تطلعاتها وسياساتها الإستثمارية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وإنحراف معياري قدره (1.014)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65.48%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تستخدم آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي تطلعاتها وسياساتها الإستثمارية، خاصة أن المؤسسة تسعى إلى التوسع في تغطية السوق الوطنية، والتوجه نحو التصدير إلى الأسواق الإفريقية.

- جاءت العبارة رقم (34): "تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية للمؤسسة" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وإنحراف معياري قدره (1.006)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.19%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تسعى إلى زيادة ربحيتها باستمرار، وذلك من أجل زيادة قدرتها على النمو وتحقيق البقاء والإستمرارية.

ثانيا: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو بعد العملاء

تتمثل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العملاء في الجدول التالي:

الجدول رقم 56: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (النوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 05 | متوسط | 61.61 | 0.802 | 3.08 | محايد | 124 | 6 | 22 | 77 | 14 | 5 | 39 |
| | | | | | | 100 | 4.8 | 17.7 | 62.1 | 11.3 | 4 | |
| 01 | مرتفع | 71.61 | 0.846 | 3.58 | موافق | 124 | 4 | 83 | 24 | 7 | 6 | 40 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 66.9 | 19.4 | 5.6 | 4.8 | |
| 03 | متوسط | 66.61 | 0.899 | 3.33 | موافق | 124 | 7 | 52 | 44 | 17 | 4 | 41 |
| | | | | | | 100 | 5.6 | 41.9 | 35.5 | 13.7 | 3.2 | |
| 02 | متوسط | 67.90 | 0.900 | 3.39 | موافق | 124 | 2 | 69 | 38 | 6 | 9 | 42 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 55.6 | 30.6 | 4.8 | 7.3 | |
| 04 | متوسط | 66.29 | 0.886 | 3.31 | موافق | 124 | 2 | 58 | 51 | 3 | 10 | 43 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 46.8 | 41.1 | 2.4 | 8.1 | |
| متوسط | | 66.80 | 0.609 | 3.34 | بعد العملاء | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "بعد العملاء" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.34) وإنحراف معياري قدره (0.609)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.80%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (40): "تمتلك المؤسسة علاقات جيدة مع العملاء" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.58) وإنحراف معياري قدره (0.846)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (71.61%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن المؤسسة تحرص على بناء علاقات جيدة مع عملائها، وذلك من خلال عدة آليات كضمان توفير منتج ذو جودة عالية، بالإضافة إلى تسهيل عمليات الشراء والتسليم.

- جاءت العبارة رقم (42): "السعر يتناسب مع جودة المنتج بالنسبة للعملاء" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.900)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.90%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن السعر يتناسب مع جودة المنتج، حيث يتميز منتج المؤسسة بجودة عالية، والدليل على ذلك تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية للجودة "الإيزو"، فالمؤسسة تعمل باستمرار لتقديم منتج يتوافق مع توقعات العاملين، من خلال الإلتزام الشديد بتحقيق معايير الجودة، وهذا بدوره يعتبر عامل أساسي في تحقيق التفوق التنافسي.

- جاءت العبارة رقم (41): "تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة قاعدة عملائها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (0.899)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.61%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى زيادة توسيع قاعدة عملائها من خلال تميز منتجها بجودة عالية، وبالتالي التغطية التامة للسوق المحلية.

- جاءت العبارة رقم (43): "تأخذ المؤسسة شكاوي العملاء بعين الاعتبار" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (0.886)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.29%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بشكاوي العملاء، فالمؤسسة تخصص سجل لتسجيل شكاوي العملاء ومن ثم دراستها وإيجاد حلول لها، كما أنها تهتم بقياس رضا الزبون وتطوره من خلال إستمارة مخصصة لذلك، وبالتالي وجود اهتمام من طرف المؤسسة بتحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم.

- جاءت العبارة رقم (39): "تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسياسة التسويقية والتعريف بالمؤسسة" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (0.802)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.61%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لوظيفة التسويق، كما أنه لا توجد سياسة ترويجية واضحة المعالم تعتمد عليها، وهذا بدوره سيؤثر سلبا على قدرة المؤسسة في تنمية حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي وصورتها الذهنية لدى عملائها.

ثالثا: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو بعد العمليات الداخلية

تتمثل إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمليات الداخلية في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (المنوال) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 03 | متوسط | 65.80 | 0.824 | 3.29 | موافق | 124 | 1 | 55 | 54 | 7 | 7 | 44 |
| | | | | | | 100 | 0.8 | 44.4 | 43.5 | 5.6 | 5.6 | |
| 01 | متوسط | 67.42 | 0.811 | 3.37 | موافق | 124 | 4 | 56 | 50 | 10 | 4 | 45 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 45.2 | 40.3 | 8.1 | 3.2 | |
| 02 | متوسط | 66.61 | 0.843 | 3.33 | موافق | 124 | 2 | 59 | 47 | 10 | 6 | 46 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 47.6 | 37.9 | 8.1 | 4.8 | |
| 02 | متوسط | 66.61 | 0.871 | 3.33 | موافق | 124 | 4 | 54 | 53 | 5 | 8 | 47 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 43.5 | 42.7 | 4 | 6.5 | |
| 04 | متوسط | 63.06 | 1.020 | 3.15 | موافق | 124 | 4 | 53 | 35 | 22 | 10 | 48 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 42.7 | 28.2 | 17.7 | 8.1 | |
| 01 | متوسط | 67.58 | 0.879 | 3.37 | موافق | 124 | 2 | 65 | 44 | 4 | 9 | 49 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 42.4 | 35.5 | 3.2 | 7.3 | |
| متوسط | | 66.18 | 0.578 | 3.30 | بعد العمليات الداخلية | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30) وإنحراف معياري قدره (0.578)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.18%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (45): "تحرص المؤسسة على تخفيض عيوب المنتج" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وإنحراف معياري قدره (0.811)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.42%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تخفيض عيوب المنتج، كما جاءت العبارة رقم (49): "يتم التنظيم الدقيق والكفاء لعمليات تقديم المنتج وما

تتطلبه من معدات ويد عاملة" في نفس الترتيب من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وإنحراف معياري قدره (0.879)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.58%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على حرص المؤسسة على التنظيم الدقيق والكفاءة لعمليات تقديم المنتج وما تتطلبه من معدات ويد عاملة كذلك الإلتزام بمواعيد التسليم، وهذا له أثر إيجابي على رضا العملاء.

- جاءت العبارة رقم (46): "حرص المؤسسة على تحسين عملياتها باستمرار" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.843)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.61%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على التحسين المستمر خاصة فيما يتعلق بجودة المنتج من خلال المراقبة المستمرة لكافة مراحل الإنتاج، حيث يتولى عملية المراقبة فريق تابع لإدارة الإنتاج، كما جاءت العبارة رقم (47): "حرص المؤسسة على استخدام المعدات والتجهيزات المتطورة والحديثة في العملية الإنتاجية" في الترتيب نفسه من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.871)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.61%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية الإنتاجية، وذلك لتحقيق كفاءة النشاط الإنتاجي، فعصرنة التجهيزات والاستثمار في عنصر التكوين والتأهيل مكن المؤسسة من تحقيق جودة ونوعية في المنتج، والذي يضمن تغطية احتياجات عدة ولايات شرقية، كما أنها تهتم بتبني التكنولوجيا التي تساهم في تقليل التلوث من خلال تحديث مصافي الغبار وهذا بدوره له أثر إيجابي على حماية البيئة.

- جاءت العبارة رقم (44): "تحقق المؤسسة ارتفاعا مستمرا في الإنتاجية" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.29) وإنحراف معياري قدره (0.824)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65.80%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث أن تحقيق جودة المنتج وارتفاع الطاقة الإنتاجية مكن المؤسسة من تصدير مادة الكلينكر إلى الأسواق الإفريقية، وبالتالي أصبح من أهداف المؤسسة المستقبلية الإنخراط في جهود التنوع الإقتصادي الوطني وترقية الصادرات.

- جاءت العبارة رقم (48): "تتميز المؤسسة بالمرونة في العملية الإنتاجية" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.15) وإنحراف معياري قدره (1.020)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (63.06%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على تميز المؤسسة بالمرونة في العملية الإنتاجية، وهذا بدوره يعتبر أمر ضروري لتلبية طلبات الإنتاج والتكيف مع حجم الطلب.

رابعا: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التعلم والنمو

تتمثل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التعلم والنمو في الجدول التالي:

الجدول رقم 58: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم والنمو

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | اتجاه الإجابة (النمو) | الإجابات | | | | | | رقم العبارة |
|---------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------|----------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------------|
| | | | | | | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| | | | | | | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | العدد | |
| | | | | | | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | |
| 04 | متوسط | 59.35 | 0.795 | 2.96 | محايد | 124 | 2 | 22 | 79 | 12 | 9 | 50 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 17.7 | 63.7 | 9.7 | 7.3 | |
| 02 | مرتفع | 68.71 | 0.848 | 3.43 | موافق | 124 | 5 | 62 | 45 | 6 | 6 | 51 |
| | | | | | | 100 | 4 | 50 | 36.3 | 4.8 | 4.8 | |
| 05 | متوسط | 53.06 | 0.776 | 2.65 | محايد | 124 | 2 | 13 | 53 | 52 | 4 | 52 |
| | | | | | | 100 | 1.6 | 10.5 | 42.7 | 41.9 | 3.2 | |
| 01 | مرتفع | 69.03 | 0.904 | 3.45 | موافق | 124 | 5 | 68 | 37 | 6 | 8 | 53 |
| | | | | | | 100 | 4 | 54.8 | 29.8 | 4.8 | 6.5 | |
| 03 | متوسط | 60.80 | 0.655 | 3.04 | محايد | 124 | 4 | 12 | 98 | 5 | 5 | 54 |
| | | | | | | 100 | 3.2 | 9.7 | 79 | 4 | 4 | |
| متوسط | | 62.19 | 0.522 | 3.10 | بعد التعلم والنمو | | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "بعد التعلم والنمو" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.10) وإنحراف معياري قدره (0.522)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (62.19%)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارة هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (53): "تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المؤسسة نحو الإستثمار في الموارد البشرية" في الترتيب الأول من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.45) وإنحراف معياري قدره (0.904)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.03%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا تأكيد على أن قدرات وكفاءات العاملين تتحسن نتيجة توجه المؤسسة نحو الإستثمار في الموارد البشرية، وهذا من خلال الحرص على تدريب العاملين بإستمرار الأمر الذي يساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

- جاءت العبارة رقم (51): "تعمل المؤسسة بإستمرار على توفير بيئة عمل جيدة وآمنة" في الترتيب الثاني من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وإنحراف معياري قدره (0.848)، محققة بذلك مستوى مرتفع

بنسبة توفر (68.71%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية العمل وذلك من خلال توفير ظروف عمل جيدة وآمنة.

- جاءت العبارة رقم (54): "تستثمر المؤسسة الأفكار الإبداعية لتعزيز حالات التجديد والتحسين" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.04) وإنحراف معياري قدره (0.655)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.80%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على ضعف اهتمام المؤسسة بتشجيع الأفراد على الإبداع، وعدم تخصيص أي مكافآت مالية للأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين سير العمليات.

- جاءت العبارة رقم (50): "تستخدم المؤسسة وسائل اتصال ونظم معلومات حديثة" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.96) وإنحراف معياري قدره (0.795)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.35%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، فالمؤسسة تستخدم أدوات اتصال بسيطة، وعليه يتضح أن المؤسسة متأخرة في هذا المجال، ما يدعو إلى ضرورة التوجه نحو تطوير نظم الإتصال والمعلومات من أجل تسهيل تبادل المعلومات ومعالجتها.

- جاءت العبارة رقم (52): "تعمل المؤسسة على دعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.65) وإنحراف معياري قدره (0.776)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (53.06%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهذا يدل على ضعف اهتمام المؤسسة بتشجيع العمل الجماعي وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمعارف بينهم.

ومن خلال النتائج السابقة، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم 59: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور أداء المؤسسة

| الترتيب | مستوى المؤشر | نسبة التوفر % | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد |
|---------|--------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 02 | متوسط | 66.64 | 0.670 | 3.33 | البعد المالي |
| 01 | متوسط | 66.80 | 0.609 | 3.34 | بعد العملاء |
| 03 | متوسط | 66.18 | 0.578 | 3.30 | بعد العمليات الداخلية |
| 04 | متوسط | 62.19 | 0.522 | 3.10 | يعد التعلم والنمو |
| | متوسط | 65.45 | 0.489 | 3.27 | أداء المؤسسة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.27) وإنحراف معياري قدره (0.489)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (65.45%)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعد العملاء أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد التعلم والنمو.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، سيتم التطرق في هذا المبحث لإختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها، حيث سنعتمد على قياس درجة إرتباط وتأثير المتغير المستقل "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" على المتغير التابع "أداء المؤسسة"، ومن ثم اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين فيما يخص أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة تعزي لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار علاقة الإرتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، وتنص الفرضية الرئيسية على:

الفرضية الصفرية H_{01} : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{11} : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

وقد تم استخدام معامل الإرتباط "بيرسون" لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05).

وقبل إختبارها نقوم بإختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية

قبل إختبار الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم أولاً إختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{011} : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{111} : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الجدول رقم 60: علاقة الارتباط بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| رفض H_{011} وقبول H_{111} | 0.704 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.704) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
الفرضية البديلة H_{112} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الجدول رقم 61: علاقة الارتباط بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| رفض H_{012} وقبول H_{112} | 0.708 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.708) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{013} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{113} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الجدول رقم 62: علاقة الإرتباط بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| رفض H_{013} وقبول H_{113} | 0.617 | معامل الإرتباط بيرسون | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.617) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والمتوسطة التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{014} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{114} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الجدول رقم 63: علاقة الإرتباط بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| رفض H_{014} وقبول H_{114} | 0.662 | معامل الإرتباط بيرسون | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.662) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والمتوسطة التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{015} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
الفرضية البديلة H_{115} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الجدول رقم 64: علاقة الارتباط بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-------------------------------|--------------|-----------------------|---------------------------------------|
| رفض H_{015} وقبول H_{115} | 0.602 | معامل الارتباط بيرسون | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.602) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والمتوسطة التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية

بعد ما تم إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، سيتم إختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ونتائج ذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 65: علاقة الارتباط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة

| القرار | أداء المؤسسة | | ارتباط بيرسون بين: |
|-----------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------------|
| رفض H_{01} وقبول H_{11} | 0.904 | معامل الارتباط بيرسون | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة تساوي (0.904) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على العلاقة الطردية الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، كما يلاحظ أن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير

الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{22} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإستراتيجي

للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، تم استخدام تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية، ومن ثم استخدام الإنحدار الخطي البسيط بين كل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع، ومن ثم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر المتغير المستقل ومختلف أبعاده (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) على المتغير التابع.

وقبل تطبيق علاقة الإنحدار لا بد من التحقق من توفر الشروط التالية:

- شرط عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود إرتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينهما: وعلى هذا الأساس سيتم الإعتماد على مصفوفة الإرتباط الكلية واختبار تضخم التباين (Vif) فكلما كان هذا المعامل أقل من 4 نقول أن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها وبالتالي لا توجد تعددية خطية، وهناك قياس آخر يدعى التحمل (Tolérance) حيث كلما اقتربت قيمته من 1 فهذا دليل على عدم وجود علاقة خطية.

حيث يمكن توضيح مصفوفة الإرتباط بين أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة من

خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 66: مصفوفة الارتباط بين أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة

| أداء المؤسسة | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | معامل الارتباط | أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع |
|--------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| 0.704 | 0.466 | 0.346 | 0.206 | 0.656 | 1 | معامل الارتباط | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | مستوى المعنوية | |
| 0.708 | 0.557 | 0.424 | 0.385 | 1 | 0.656 | معامل الارتباط | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى المعنوية | |
| 0.617 | 0.289 | 0.511 | 1 | 0.385 | 0.206 | معامل الارتباط | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.022 | مستوى المعنوية | |
| 0.662 | 0.475 | 1 | 0.511 | 0.424 | 0.346 | معامل الارتباط | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى المعنوية | |
| 0.602 | 1 | 0.475 | 0.289 | 0.557 | 0.466 | معامل الارتباط | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.001 | 0.000 | 0.000 | مستوى المعنوية | |
| 1 | 0.602 | 0.662 | 0.617 | 0.708 | 0.704 | معامل الارتباط | أداء المؤسسة |
| | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى المعنوية | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، والذي يمثل مصفوفة ارتباط كافة متغيرات الدراسة، نلاحظ أن المتغيرات المستقلة ترتبط فيما بينها بإرتباطات ضعيفة، بحيث كانت معاملات الارتباط فيما بينها أقل من 0.7، وبالتالي لا توجد تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، وما يثبت هذا الطرح هي نتائج اختبار تباين التضخم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 67: نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل

| المتغيرات الدراسية | معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor | التباين المسموح به Tolérance |
|---------------------------------------|---|---------------------------------|
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 1.832 | 0.546 |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 2.227 | 0.449 |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | 1.441 | 0.694 |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | 1.641 | 0.609 |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | 1.645 | 0.608 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من (4)، وقيم التباين المسموح به بعيدة عن الصفر وكلها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل.

- شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: بالإعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان المجتمع ذا متوسط μ وتباين δ^2 لكن ليس بالضرورة طبيعياً، فإن متوسط العينة المسحوبة منه M تؤول إلى التوزيع الطبيعي إذا كانت العينة المسحوبة أكبر من 30، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: إختبار الإنحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع

سيتم في هذا الجزء من الدراسة إختبار الفرضيات الفرعية الخمسة للفرضية الرئيسية الثانية، وذلك من خلال دراسة أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع وذلك بالإعتماد على الإنحدار الخطي البسيط.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{021} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{221} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تخطيط

الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم 68: نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة

| معنوية نموذج الإنحدار | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | قيمة f | مستوى الدلالة Sig | قيمة المعاملات | قيمة T | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------|----------------------|---------|-------------------|----------------|--------|-------------------|
| | 0.704 | 0.495 | 0.491 | 119.660 | 0.000 | - | - | - |
| معنوية معاملات نموذج الإنحدار | الثابت | | | | | 0.692 | 2.907 | 0.004 |
| | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | | | | | 0.773 | 10.939 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة، إذ بلغت قيمة F (119.660) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.495) أي أن إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية تفسر ما قيمته (49.5%) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (10.939) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.773) والتي تعني أن التغير في إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.773) في أداء المؤسسة. كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (2.907) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.004)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (0.692) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.692) في أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة".

وقد تم صياغة نموذج الإنحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 0.692 + 0.773X_1$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X₁: المتغير المستقل (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

الفرضية الصفرية H₀₂₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية

توظيف الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

الفرضية البديلة H_{222} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم 69: نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة

| معنوية نموذج الإنحدار | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | قيمة f | مستوى الدلالة Sig | قيمة المعاملات | قيمة T | مستوى الدلالة Sig | |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------|----------------------|---------|-------------------|----------------|--------|-------------------|-------|
| | 0.708 | 0.501 | 0.497 | 122.580 | 0.000 | - | - | - | |
| معنوية معاملات نموذج الإنحدار | الثابت | | | | | | | 6.647 | 0.000 |
| | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | | | | | | | 11.072 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (122.580) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.501) أي أن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تقسرها ما قيمته (50.1%) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (11.072) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.601) والتي تعني أن التغير في إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.601) في أداء المؤسسة. كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (6.647) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل (B) التي بلغت (1.239) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (1.239) في أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الإنحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.239 + 0.601X_2$$

بحيث:

Y : المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X_2 : المتغير المستقل (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{023} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{223} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 70: نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء المؤسسة

| معنوية نموذج الإنحدار | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | قيمة f | مستوى الدلالة Sig | قيمة المعاملات | قيمة T | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------------|----------------------------------|---------------|----------------------|--------|-------------------|----------------|--------|-------------------|
| | 0.617 | 0.380 | 0.375 | 74.813 | 0.000 | - | - | - |
| معنوية معاملات | الثابت | | | | | 1.703 | 9.220 | 0.000 |
| نموذج الإنحدار | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | | | | | 0.463 | 8.649 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (74.813) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.380) أي أن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تفسر ما قيمته (38%) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (8.649) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.463) والتي تعني أن التغيير في إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.463) في أداء المؤسسة.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (9.220) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.703) والتي تعني أن التغيير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.703) في أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الإنحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.703 + 0.463X_3$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X₃: المتغير المستقل (إستراتيجية تدريب الموارد البشرية).

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H₀₂₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H₂₂₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم 71: نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء المؤسسة

| معنوية نموذج الإنحدار | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | قيمة f | مستوى الدلالة Sig | قيمة المعاملات | قيمة T | مستوى الدلالة Sig | |
|-----------------------|----------------------------------|---------------|----------------------|--------|-------------------|----------------|--------|-------------------|-------|
| | 0.662 | 0.439 | 0.434 | 95.377 | 0.000 | - | - | - | |
| معنوية معاملات | الثابت | | | | | | | 5.268 | 0.000 |
| نموذج الإنحدار | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | | | | | | | 0.666 | 9.766 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (95.377) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.439) أي أن إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية تفسر ما قيمته (43.9%) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (9.766) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.666) والتي تعني أن التغير في إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.666) في أداء المؤسسة. كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (5.268) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.155) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.155) في أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة".

وقد تم صياغة نموذج الإنحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.155 + 0.666X_4$$

بحيث:

Y : المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X_4 : المتغير المستقل (إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية).

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{025} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة H_{225} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الخامسة:

الجدول رقم 72: نتائج الإنحدار البسيط لإختبار أثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة

| معنوية نموذج الإنحدار | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | قيمة f | مستوى الدلالة Sig | قيمة المعاملات | قيمة T | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------|--------|-------------------|----------------|--------|-------------------|
| | 0.602 | 0.362 | 0.357 | 69.177 | 0.000 | - | - | - |
| معنوية معاملات نموذج الإنحدار | الثابت | | | | | 1.487 | 6.830 | 0.000 |
| | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | | | | | 0.534 | 8.317 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، إذ بلغت قيمة F (69.177) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.362) أي أن إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية تفسر ما قيمته (36.2%) في أداء المؤسسة والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (8.317) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.534) والتي تعني أن

التغير في إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بالزيادة وبمقدار (0.534) في أداء المؤسسة.

كما يلاحظ أن قيمة T المحسوبة للثابت بلغت (6.830) وهي دالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.000)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي بلغت (1.487) والتي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.487) في أداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة".

وقد تم صياغة نموذج الإنحدار البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y = 1.487 + 0.534X_5$$

بحيث:

Y: المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X₅: المتغير المستقل (إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية).

ثانيا: إختبار الإنحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة

بعد أن تم التطرق إلى إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، وذلك من خلال دراسة أثر كل متغير مستقل فرعي على أداء المؤسسة، سيتم دراسة الأثر الإجمالي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة، وذلك من خلال دراسة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية دفعة واحدة والمتمثلة في: "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية"، "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية"، "إستراتيجية تدريب الموارد البشرية"، "إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية"، "إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية" على المتغير التابع "أداء المؤسسة"، وذلك بالإعتماد على إختبار الإنحدار المتعدد القياسي.

وعليه من أجل إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها:

الفرضية الصفرية H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

الفرضية البديلة H₂₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

يتم الحكم على هذه الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق، والجدول التالي يلخص نتائج هذه

الإختبارات:

الجدول رقم 73: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وتحليل الإنحدار المتعدد القياسي لإختبار أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة

| ملخص النموذج | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------|------------------|----------------|
| النموذج | معامل الإرتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعدل | الخطأ في التقدير | |
| | 0.904 | 0.817 | 0.809 | 0.21370 | |
| جدول ANOVA | | | | | |
| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية |
| الإنحدار | 24.057 | 5 | 4.811 | 105.361 | 0.000 |
| الخطأ | 5.389 | 118 | 0.046 | | |
| المجموع | 29.446 | 123 | | | |
| جدول المعاملات | | | | | |
| النموذج | المعاملات الأصلية | | المعاملات المعيارية Beta | اختبار (T) | مستوى المعنوية |
| | قيمة المعطمة B | الخطأ المعياري | | | |
| الثابت | -0.565 | 0.174 | | -3.256 | 0.001 |
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 0.435 | 0.059 | 0.396 | 7.419 | 0.000 |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 0.132 | 0.050 | 0.155 | 2.641 | 0.009 |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | 0.238 | 0.035 | 0.318 | 6.718 | 0.000 |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | 0.239 | 0.51 | 0.238 | 4.709 | 0.000 |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | 0.112 | 0.045 | 0.126 | 2.489 | 0.014 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (105.361) عند مستوى دلالة (0.000)، ومن هنا يستدل على صلاحية هذا النموذج وملاءمته للإختبار، فالمعطيات تؤكد على وجود أثر معنوي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.

كما يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) وبين المتغير التابع "أداء المؤسسة"، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.904) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.817) إلى أن أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة تفسر ما قيمته (81.7%) من التغيرات في أداء المؤسسة وهي نسبة جيدة.

وبالنسبة لإختبار جودة معاملات النموذج فقد أظهرت أن معاملات أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كانت معنوية بحيث سجلت مستوى دلالة محصورة بين (0.000 و 0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي هذه الأبعاد تمارس تأثير معنوي ودال إحصائيا على أداء المؤسسة، وقد كانت قيمها محصورة ما بين (0.112 و 0.435)، وهذا بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة للثابت قدرت ب(3.256-) وهي دالة إحصائيا، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل B التي تعني أن التغير في قيمة الثابت بوحدة واحدة يقابله تغير بالنقصان بمقدار (0.565-) في المتغير التابع.

ويلاحظ كذلك من خلال نتائج الجدول وجود اختلاف في درجة تأثير أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فمن خلال قيم معامل الإنحدار B ، نجد أن إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير بقيمة (0.435)، حيث إذا ارتفعت بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ب(0.435)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي أهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية من خلال إعداد خطة سنوية تتضمن احتياجات العمالة المطلوبة كما ونوعا، كما أنها تتم وفق معلومات دقيقة عن هيكل الموارد البشرية والإحتياجات المحدد في خطط الإدارات المختلفة، ويتولى هذه العملية إدارات ذات خبرة وكفاءة عالية، وبالتالي فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة، ثم تليها على التوالي إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بمعاملات انحدار قدرت على التوالي ب (0.132، 0.238، 0.239)، وهذه القيم تعبر على مقدار الزيادة في أداء المؤسسة في حالة زيادة إحداها بقيمة واحدة، ومن خلال القيم المحصل عليها يمكن كتابة معادلة الإنحدار بدلالة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة كما يلي:

$$y = -0.565 + 0.435x_1 + 0.132x_2 + 0.238x_3 + 0.239x_4 + 0.112x_5$$

ثالثا: تحليل الإنحدار المتدرج

بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحدا تلو الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرات الداخلة عرضة للإستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبتت عدم معنويتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى، وقد كانت نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي بين المتغيرات الفرعية (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية

توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء المؤسسة) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 74: النماذج المقترحة لأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة

| النموذج | المتغيرات الداخلة في النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعدل R ² | قيمة F | مستوى المعنوية |
|---------|--|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|----------------|
| 1 | الثابت، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | 0.708 | 0.501 | 0.497 | 122.580 | 0.000 |
| 2 | الثابت، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التحفيز | 0.813 | 0.661 | 0.656 | 118.021 | 0.000 |
| 3 | الثابت، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | 0.859 | 0.739 | 0.732 | 113.033 | 0.000 |
| 4 | الثابت، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب | 0.899 | 0.807 | 0.801 | 124.707 | 0.000 |
| 5 | الثابت، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب، تقييم الأداء | 0.904 | 0.817 | 0.809 | 105.361 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسة هي (0.708)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.501) أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته (50.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة، ونجد أن متغير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية كان أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج لأن لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير التابع، كما يلاحظ معنوية هذا النموذج حيث بلغت قيمة F (122.580) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

بالنسبة للنموذج الثاني يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.813) بأخذ كلا من إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية معاً ومستوى أداء المؤسسة، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.661) أي أن هذين المتغيرين يفسران ما قيمته (66.1%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وقد بلغت قيمة F (118.021) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على معنوية هذا النموذج.

فيما يخص النموذج الثالث يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات الثلاثة (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية) وأداء المؤسسة بلغت

(0.859)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.739) أي أن هذه المتغيرات الثلاثة تفسر ما قيمته (73.9%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وقد بلغت قيمة F (113.033) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية هذا النموذج.

وأما بالنسبة للنموذج الرابع يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية) وأداء المؤسسة بلغت (0.859)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.807) أي أن هذه المتغيرات تفسر ما قيمته (80.7%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وقد بلغت قيمة F (124.707) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية هذا النموذج.

أما بالنسبة للنموذج الخامس والأخير يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) وأداء المؤسسة بلغت (0.904)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.817) أي أن هذه المتغيرات تفسر ما قيمته (81.7%) من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة، وقد بلغت قيمة F (105.361) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية هذا النموذج، وبالتالي من الناحية الإحصائية يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تفسيراً للعلاقة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة H_{33} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولإختبار هذه الفرضية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) في الفرضية الفرعية الأولى لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، أما باقي الفرضيات الفرعية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة H_{331} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

حيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) في الجدول التالي:

الجدول رقم 75: نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس (Independent Sample T)

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | القرار |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|----------------|--------------|
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.3342 | 0.452 | -0.303 | 0.763 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.3810 | 0.364 | | | |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.3652 | 0.577 | -1.518 | 0.132 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.6667 | 0.520 | | | |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.4037 | 0.652 | 0.662 | 0.509 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.2540 | 0.673 | | | |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.1899 | 0.498 | 0.685 | 0.494 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.0741 | 0.301 | | | |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.3342 | 0.547 | -0.577 | 0.565 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.4444 | 0.616 | | | |
| التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | ذكر | 115 | 3.3254 | 0.411 | -0.278 | 0.782 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.3640 | 0.210 | | | |
| أداء المؤسسة | ذكر | 115 | 3.2748 | 0.505 | 0.157 | 0.876 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.2481 | 0.179 | | | |
| كل المحاور | ذكر | 115 | 3.3001 | 0.446 | -0.040 | 0.968 | لا توجد فروق |
| | أنثى | 9 | 3.3061 | 0.186 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.303) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.763) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، أي لا يوجد تباين في آراء وإتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-1.518) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.132) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائياً، أي لا يوجد تباين في آراء وإتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.662) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.509) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.685) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.494) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.577) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.565) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (-0.278) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.782) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة لمحور أداء المؤسسة نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (0.157) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.876) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا يوجد تباين في آراء واتجاهات أفراد العينة بين الجنسين (ذكور وإناث) حول متغير أداء المؤسسة.

وبصفة إجمالية يلاحظ أن قيمة T المحسوبة لكل المحاور بلغت (-0.040) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1.96)، كما بلغت مستوى المعنوية (0.968) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس".

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة H_{332} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم تلخيص نتائج هذا الإختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم 76: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر

| النتيجة | مستوى المعنوية | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الأبعاد |
|--------------|----------------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
| توجد فروق | 0.007 | 4.222 | 0.776 | 3 | 2.328 | بين المجموعات | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| | | | 0.184 | 120 | 22.053 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 24.381 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.605 | 0.617 | 0.207 | 3 | 0.622 | بين المجموعات | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| | | | 0.336 | 120 | 40.297 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 40.919 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.978 | 0.066 | 0.029 | 3 | 0.087 | بين المجموعات | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| | | | 0.435 | 120 | 52.225 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 52.311 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.909 | 0.181 | 0.044 | 3 | 0.131 | بين المجموعات | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| | | | 0.242 | 120 | 29.036 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 29.167 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.956 | 0.106 | 0.033 | 3 | 0.099 | بين المجموعات | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| | | | 0.310 | 120 | 37.200 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 37.299 | المجموع | |
| | 0.924 | 0.159 | 0.026 | 3 | 0.078 | بين المجموعات | التسيير الإستراتيجي |

| | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-----------------|
| لا توجد فروق | | | 0.163 | 120 | 19.609 | داخل المجموعات | للموارد البشرية |
| | | | | 123 | 19.686 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.133 | 1.904 | 0.446 | 3 | 1.338 | بين المجموعات | أداء المؤسسة |
| | | | 0.234 | 120 | 28.108 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 29.446 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.454 | 0.879 | 0.165 | 3 | 0.494 | بين المجموعات | كل المحاور |
| | | | 0.187 | 120 | 22.486 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 22.980 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (4.222) عند مستوى معنوية (0.007)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه توجد فروق دالة إحصائية أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ولتحديد لمن تعود هذه الفروق يجب إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى- مثنى، وفي كل مقارنة نبحث عن الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار Test Sheffe الذي يستخدم لإختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 77: نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Sheffe لبعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية حسب متغير العمر

| الفئة الضابطة (I) | الفئات المقارنة (J) | الفرق بين المتوسطي (I-J) | مستوى المعنوية | القرار | إشارة الفرق | نتيجة الفروق |
|-------------------|---------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|-------------|---------------------|
| أقل من 30 سنة | 30-39 سنة | 0.55814 | 0.360 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 40-49 سنة | 0.28806 | 0.832 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 50 سنة فأكثر | 0.28571 | 0.849 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| 30-39 سنة | أقل من 30 سنة | -0.55814 | 0.360 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 40-49 سنة | -0.27008* | 0.022 | توجد فروق بين المجموعتين | سالِب | لصالح فئة 40-49 سنة |
| | 50 سنة فأكثر | -0.27243 | 0.169 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| 40-49 سنة | أقل من 30 سنة | -0.28806 | 0.832 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 30-39 سنة | 0.27008* | 0.022 | توجد فروق بين المجموعتين | موجب | لصالح فئة 40-49 سنة |
| | 50 سنة فأكثر | -0.00234 | 1.000 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| أكثر من 50 سنة | أقل من 30 سنة | -0.28571 | 0.849 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 30-39 سنة | 0.27243 | 0.169 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |
| | 40-49 سنة | 0.00234 | 1.000 | لا توجد فروق بين المجموعتين | / | / |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه تبين نتيجة اختبار Test Sheffe أن مصادر الفروق كانت بين الفئة العمرية (30-39) والفئة العمرية (40-49 سنة) بفارق قدره (0.27008) لصالح الفئة العمرية (40-49 سنة) وبمستوى معنوية (0.022) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية في إتجاهات أفراد العينة حول إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بين الفئة العمرية

(30-39 سنة) والفئة العمرية (40-49 سنة) وأن الفروق لصالح الفئة العمرية (40-49 سنة)، ويمكن تفسير ذلك بأن العمر يرتبط بسنوات الخبرة مما يجعل أصحابها أكثر إماما واستيعابا لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، كما أنهم يكونوا أكثر معرفة بحوثيات المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي.

بالنسبة لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.617) عند مستوى معنوية (0.605) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه توجد لا فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.066) عند مستوى معنوية (0.978) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.181) عند مستوى معنوية (0.909) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.106) عند مستوى معنوية (0.956) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

بالنسبة لمحور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.159) عند مستوى معنوية (0.924) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

بالنسبة لمحور أداء المؤسسة لقد بلغت قيمة F (1.904) عند مستوى معنوية (0.133) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير العمر حول أداء المؤسسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (0.879) عند مستوى معنوية (0.454) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر".

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{033} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H_{333} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وقد تم تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في الجدول التالي:

الجدول رقم 78: تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير المؤهل العلمي

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------|--------------|
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | بين المجموعات | 0.853 | 3 | 0.284 | 1.450 | 0.232 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 23.528 | 120 | 0.196 | | | |
| | المجموع | 24.381 | 123 | | | | |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.660 | 3 | 0.553 | 1.691 | 0.172 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 39.259 | 120 | 0.327 | | | |
| | المجموع | 40.919 | 123 | | | | |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | بين المجموعات | 2.169 | 3 | 0.723 | 1.730 | 0.164 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 50.142 | 120 | 0.418 | | | |
| | المجموع | 52.311 | 123 | | | | |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.102 | 3 | 0.367 | 1.570 | 0.200 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 28.066 | 120 | 0.234 | | | |
| | المجموع | 29.167 | 123 | | | | |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.209 | 3 | 0.403 | 1.340 | 0.265 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 36.090 | 120 | 0.301 | | | |
| | المجموع | 37.299 | 123 | | | | |
| التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | بين المجموعات | 0.896 | 3 | 0.299 | 1.906 | 0.132 | لا توجد فروق |
| | داخل المجموعات | 18.791 | 120 | 0.157 | | | |
| | المجموع | 19.686 | 123 | | | | |
| أداء المؤسسة | بين المجموعات | 0.830 | 3 | 0.277 | 1.160 | 0.328 | |

| | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|------------|
| لا توجد فروق | | | 0.238 | 120 | 28.616 | داخل المجموعات | كل المحاور |
| | | | | 123 | 29.446 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.216 | 1.508 | 0.278 | 3 | 0.835 | بين المجموعات | |
| | | | 0.185 | 120 | 22,146 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 22,980 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.450) عند مستوى معنوية (0.232) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.691) عند مستوى معنوية (0.172) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.730) عند مستوى معنوية (0.164) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.570) عند مستوى معنوية (0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.340) عند مستوى معنوية (0.265) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

بالنسبة لمحور التسيير الإستراتيجي لقد بلغت قيمة F (1.906) عند مستوى معنوية (0.132) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

بالنسبة لمحور أداء المؤسسة لقد بلغت قيمة F (1.160) عند مستوى معنوية (0.328) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين مؤهلاتهم العلمية حول أداء المؤسسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (1.508) عند مستوى معنوية (0.216) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

الفرضية الصفرية H_{034} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H_{334} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم تلخيص نتائج هذا الإختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم 79: تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير سنوات الخبرة

| النتيجة | مستوى المعنوية | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الأبعاد |
|-----------------|-------------------|--------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--|
| لا توجد فروق | 0.867 | 0.241 | 0.049 | 3 | 0.146 | بين المجموعات | إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية |
| | | | 0.202 | 120 | 24.235 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 24.381 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.335 | 1.143 | 0.379 | 3 | 1.136 | بين المجموعات | إستراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| | | | 0.332 | 120 | 39.783 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 40.919 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.487 | 0.817 | 0.349 | 3 | 1.047 | بين المجموعات | إستراتيجية تدريب الموارد البشرية |
| | | | 0.427 | 120 | 51.264 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 52.311 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.097 | 2.153 | 0.496 | 3 | 1.489 | بين المجموعات | إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية |
| | | | 0.231 | 120 | 27.678 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 29.167 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.552 | 0.703 | 0.215 | 3 | 0.644 | بين المجموعات | إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية |
| | | | 0.305 | 120 | 36.655 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 37.299 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.301 | 1.233 | 0.196 | 3 | 0.589 | بين المجموعات | التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية |
| | | | 0.159 | 120 | 19.098 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 19.686 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.555 | 0.697 | 0.168 | 3 | 0.505 | بين المجموعات | أداء المؤسسة |
| | | | 0.241 | 120 | 28.941 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 29.446 | المجموع | |
| لا توجد فروق | 0.433 | 0.920 | 0.172 | 3 | 0.517 | بين المجموعات | كل المحاور |
| | | | 0.187 | 120 | 22.464 | داخل المجموعات | |
| | | | | 123 | 22.980 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.241) عند مستوى معنوية (0.867) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.143) عند مستوى معنوية (0.335) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.817) عند مستوى معنوية (0.487) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (2.153) عند مستوى معنوية (0.097) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

بالنسبة لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (0.703) عند مستوى معنوية (0.552) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.

بالنسبة لمحور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لقد بلغت قيمة F (1.233) عند مستوى معنوية (0.301) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

بالنسبة لمحور أداء المؤسسة لقد بلغت قيمة F (0.697) عند مستوى معنوية (0.555) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أي لا توجد إختلافات في آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة بين فئات متغير سنوات الخبرة حول أداء المؤسسة محل الدراسة.

بصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (0.920) عند مستوى معنوية (0.433) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية والبديلة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

تدل النتائج السابقة لإختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة على عدم تسجيل أي فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لكل خاصية من خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبالتالي يمكن الحكم على تحقق كلي للفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال وصف متغيرات الدراسة وإختبار فرضياتها، سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومستوى أداء المؤسسة، ومناقشة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة

تضمنت محاور الدراسة أسئلة حول واقع ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وهذا بتقسيمه إلى خمسة أبعاد رئيسية (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية)، كما تضمنت أسئلة تحدد واقع ومستوى أداء المؤسسة وقد تكون من أربعة أبعاد رئيسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

وعليه سيتم مناقشة نتائج كل محور من المحاور السابقة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بمحور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير المستقل "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.32) وإنحراف معياري قدره (0.400)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.56%)، وقد كانت المرتبة الأولى لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.33) وإنحراف معياري قدره (0.445)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.75%)، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، كما أنها تمتلك نظام معلومات يخدم هذه العملية، إلا أن ما يؤثر سلباً على فعالية إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية هو عدم الإعتماد على الطرق العلمية والموضوعية التي تساهم في تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بدقة، كما أن المؤسسة لا تعتمد على التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الإستراتيجي الشامل طويل الأجل، حيث لا تزال عاجزة عن إعداد مخططات لمدة 5 سنوات بشكل دقيق وتستند إلى أهداف ومشاريع المؤسسة المستقبلية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.38) وإنحراف معياري قدره (0.576)، كما حقق نسبة توفر قدرها (67.74%)، حيث يوجد اهتمام من قبل المؤسسة بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية، حيث تعمل على تحديد المصادر الداخلية أو الخارجية الملائمة للحصول على إحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنها تسعى إلى إتباع سياسة فعالة لإختيار الأفراد الأكثر كفاءة للعمل في المؤسسة من خلال الإختبارات النفسية والتقنية والتجريبية، إلا أنها

لا ترقى إلى المستوى المطلوب، كما أنه لا يوجد تقييم لعملية التوظيف لتحديد مدى نجاحها وهذا بالإعتماد على مؤشرات معينة كعدد المترشحين، الوقت، والتكلفة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "إستراتيجية تدريب الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.39) وانحراف معياري قدره (0.652)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.85%)، حيث تحرص المؤسسة محل الدراسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين وذلك بهدف تحسين مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم مما يساهم في تحسين أدائهم ومستوى إنتاجيتهم، كما أنها تسعى إلى أن تكون برامج التدريب تتوافق مع أهدافها المستقبلية، كذلك توفير الإحتياجات المالية لتحقيق البرامج، بالإضافة إلى أنها تهتم بتقييم أداء المتدربين بعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، إلا أنه ما يؤثر سلبا على فعالية إستراتيجية التدريب هو عدم قدرة المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، إذ أن هذه الطريقة تتم بطريقة عشوائية وغير مخطط لها، وهذا دون الإستناد إلى تقييم الأداء الفردي الذي يعكس فجوة الأداء، كما أنه لا يوجد اهتمام بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.18) وانحراف معياري قدره (0.486)، كما حقق نسبة توفر قدرها (63.63%)، حيث أن إستراتيجية التحفيز المعتمدة في المؤسسة لا تتسم بالتنوع والمرونة، حيث تركز على الحوافز المالية فقط مع إهمال الحوافز المعنوية، كما أن المؤسسة لا تحرص بشكل مستمر على ربط نظام الحافز بمستوى الأداء أو ما يحققه العامل من إنجازات في عمله، كذلك عدم الإهتمام بمراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى تحليل البيئة الخارجية وما تقدمه المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وبالتالي فإن إستراتيجية التحفيز لا تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.34) وانحراف معياري قدره (0.550)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.84%)، حيث تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين بشكل دوري، إلا أن طريقة التقييم والمعايير الموضوعية لا تعكس فعلا أداء العاملين، وهذا بدوره لا يساهم في الكشف على إمكانيات وقدرات الموارد البشرية الحقيقية، وبالتالي لا تساعد نتائج التقييم في ترشيد القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمحور أداء المؤسسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.27) وانحراف معياري قدره (0.489)، كما حقق نسبة توفر قدرها (65.45%)، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها العملاء أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها التعلم والنمو.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "البعد المالي" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.33) وانحراف معياري قدره (0.670)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.64%)، حيث تعتبر زيادة الربحية

من الأهداف الأساسية للمؤسسة، وذلك من أجل زيادة قدرتها على النمو وتحقيق البقاء والإستمرارية، كما أنها تتميز بمؤشرات مالية مقبولة ومشجعة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد العملاء متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.34) وإنحراف معياري قدره (0.609)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.80%)، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا وولاء العملاء من خلال توفير منتج ذو جودة عالية وبأسعار مناسبة، كذلك الإلتزام بمواعيد التسليم، والإهتمام بدراسة شكاوي العملاء وإيجاد حلول لها، غير أن المؤسسة لا تمتلك سياسة تسويقية واضحة وهذا بدوره سيؤثر سلبا على قدرة المؤسسة في تنمية حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي وصورتها الذهنية لدى عملائها.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى "بعد العمليات الداخلية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30) وإنحراف معياري قدره (0.578)، كما حقق نسبة توفر قدرها (66.18%)، حيث أن ما يميز منتج المؤسسة هو تميزه بجود عالية، كما أنه مطابق للمعايير والمواصفات الدولية كالأيزو 9001، كذلك تسعى جاهدة لتحقيق كفاءة خط الإنتاج، وهي تسعى إلى تطوير أساليب الإنتاج بتوظيف التكنولوجيا الحديثة وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى بعد "التعلم والنمو" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.10) وإنحراف معياري قدره (0.522)، كما حقق نسبة توفر قدرها (62.19%)، فعلى الرغم من إهتمام المؤسسة بإعداد دورات تدريبية مستمرة للعاملين والعمل على تحسين بيئة العمل لزيادة دافعية الموارد البشرية للعمل، إلا أنها لا تهتم بدعم العمل الجماعي، وتشجيع العاملين على تبادل المعارف والخبرات بينهم، كما أنها لا تولي أهمية كبيرة لتشجيع العاملين على تطوير قدراتهم الإبداعية، كما لا يوجد إهتمام كبير بتوظيف تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة والإقتصاد على استخدام أدوات الإتصال التقليدية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية والتي تعتبر كإجابات مبدئية لأسئلة الدراسة، حيث تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في دراسة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، أما الفرضية الرئيسية الثانية فتمثلت في دراسة أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة، أما الفرضية الرئيسية الثالثة فهدفت إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة السابقة كما يلي:

أولاً: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، وهو ما يؤكد أن تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة.

كما يمكن مناقشة نتائج إختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة بإستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السودان بولاية سكيكة.

ثانياً: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية بإستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة بين أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مجتمعة وأداء المؤسسة، وجود أثر معنوي بمعامل تفسير قدره (81.7%) وهذا ما يؤكد لنا أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر في أداء المؤسسة.

كما يمكن مناقشة نتائج إختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار

السود بولاية سكيكدة، حيث لا يمكن تصور القيام بالأنشطة المختلفة للمؤسسة دون وجود إستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، لذلك فإن التخطيط الفعال يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، حيث أن إختيار وتعيين الأفراد القادرين على القيام بأعباء الوظيفة يكون له أثر إيجابي على أداء المؤسسة، ولا يمكن تحسين أداء المؤسسة إلا من خلال وجود إستراتيجية فعالة في توظيف الموارد البشرية.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، فمن خلال إعداد البرامج التدريبية التي تساعد الأفراد على اكتساب المهارات والمعارف الضرورية لأداء الأعمال بكفاءة، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات الجديدة وخاصة المرتبطة بالتغيير التكنولوجي، كذلك حصولهم على فرص التطور والتميز والترقية، فإن ذلك سيؤثر إيجابا على مستوى أداء العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهذا يلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، فإستراتيجية التحفيز لها أثر كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحسين الإنتاجية والإرتفاع بمستوى رضا العاملين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة بإستخدام الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، حيث أن الحرص على التقييم المستمر لأداء العاملين، يعزز من سلوكياتهم الإيجابية، وتشجيعهم على تنفيذ المهام المرتبطة بعملهم بالكفاءة المطلوبة، وهذا بدوره له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

- توصلت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج إلى إختيار نموذج لتأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، بحيث يعد هذا النموذج هو الأحسن من درجة التأثير والقوة التفسيرية، وبالتالي الوقوف على أنه يوجد أثر مركب عند مستوى معنوية (لكل من إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) بمعامل ارتباط قدره (0.904) وقدرة تفسيرية تقدر ب(81.7%) وهو ما يتوافق مع ما جاء في إختبار الانحدار المتعدد القياسي.

ثالثا: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة

أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الثالثة، التي قسمت إلى أربعة فرضيات فرعية بإستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) في الفرضية الفرعية الأولى لكشف وجود أو عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث تحققت الفرضية الثالثة بتحقيق فرضياتها الفرعية الأربعة، فقد ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بالنسبة لمحاور الإستبيان الخاصة بأثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار بولاية سكيكدة.

كما يمكن مناقشة نتائج إختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الأولى، بإستخدام (Independent Sample T Test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

- أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثانية، بإستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

- أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة، بإستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

- أظهرت النتائج المتعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة، بإستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المطلب مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وذلك من خلال عرض جوانب الإتفاق والإختلاف فيما بينها إن وجدت.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (خالد محمد الصيحات)، والتي هدفت إلى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسات الصحفية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل أيضا إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (زياد مفيد القاضي)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، كما يوجد أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي توصلت إلى وجود تأثير هام لإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (عبد الكريم مغريش)، والتي هدفت إلى إبراز دور تفعيل المورد البشري في تحسين أداء بنك الجزائر الخارجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المؤسسة من خلال أنشطتها، وهذا ما أكدته دراستنا التي بينت وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (محمد الصالح دشاش)، والتي توصلت إلى عدم وجود اهتمام كبير بالوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأن الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية تساهم عموماً في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة، وقد توصلت دراستنا إلى وجود مستوى متوسط لإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، كما أن لها أثر على أداء المؤسسة.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (Luftim Cania)، والتي هدفت إلى تحديد أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وقد توصلت إلى وجود أثر للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بدورها والتي أكدت على وجود أثر إيجابي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (sherafati, Roohollah Mahshid mohammadi)، والتي هدفت إلى تحديد أثر إستراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في سوق بورصة طهران، وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الموارد البشرية تؤدي إلى تعزيز فعالية الموارد البشرية من خلال زيادة كفاءة والتزام ومرونة العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت دراستنا بدورها إلى وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها (كلثوم واكلي)، والتي هدفت إلى دراسة الأثر والعلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها والميزة التنافسية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفع، بينما توصلت دراستنا إلى وجود مستوى متوسط لإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها (ليندة زعبالة)، والتي توصلت إلى غياب إدارة إستراتيجية على مستوى الموارد البشرية تستثمر في العنصر البشري لجعله كفاء أو مؤهلاً لحجم المهام الموكلة

إليه، وهذا انعكس على الأداء العام لهذه المؤسسة بالشكل غير الإيجابي الذي جعلها رهينة الجمود والتناقضات، ما أثر ذلك على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية، بينما توصلت دراستنا إلى وجود أثر إيجابي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة.

- **تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها (Ikhlas I Altarawneh)**، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء البنوك في السعودية، وقد توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء البنوك محل الدراسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا بدورها والتي أكدت على وجود أثر إيجابي وهام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.

- **تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثتان (خيرة بن يمينة، فاطمة الزهراء بن يمينة)**، والتي هدفت إلى إبراز الدور الذي يؤديه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في عملية الإنتاج، وقد توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات المفسرة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتطور الكميات المنتجة من الإسمنت، ومن خلال دراستنا الميدانية تم توضيح أن هناك أثر إيجابي وهام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.

- **تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها (فاطمة بودية)**، والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية متوسط، كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها والمتمثلة في مختلف الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري، وهذا ما يتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، كما أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، وتحديد أثر هذا المفهوم على أداء المؤسسة، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات وخطوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان، كذلك تم اختبار فرضيات الدراسة وهذا بحساب معامل الارتباط "بيرسون"، اختبار الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T Test) واختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد تم التوصل إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال الحديثة تفرض على المؤسسة تحقيق التميز والتحسين المستمر لأدائها لضمان بقائها واستمراريتها، وباعتبار أن المورد البشري يمثل أهم أصول المؤسسة ومصدراً لنجاحها وتفوقها، فإنه يجب الإهتمام بتفعيل وتطوير هذا المورد الإستراتيجي لضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يحققه التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ في ظل هذا المفهوم تحول دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من التركيز على النشاطات التقليدية المتعلقة بالشؤون الإدارية للأفراد ليشمل الأنشطة الإستراتيجية المعاصرة المبنية على تدعيم القدرات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، كما أن هذا المفهوم يعمل على تفعيل خطط أنشطة الموارد البشرية بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى تحقيق تناسق وتكامل ممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها، وتكاملها في الوقت نفسه مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا من خلال فهم المتغيرات الأساسية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، والإحاطة بمختلف متغيراتها وقوانينها واتجاهاتها المؤثرة، وبالتالي فإن تطبيق هذا المفهوم يساهم في النهوض بأداء الموارد البشرية بصفة خاصة وبأداء المؤسسة بصفة عامة، كذلك ضمان تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية.

من هذا المنطق هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وبتابع الإطار المنهجي الذي تم توضيحه سابقاً، سنطرق فيما يلي لعرض ملخص لأهم النتائج المتوصل إليها والخاصة بالجانب النظري والتطبيقي، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تعزيز تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وزيادة الإهتمام بمستوى أدائها، وفي الأخير اقتراح آفاق للدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية على النحو التالي:

أولاً: النتائج الخاصة بالجانب النظري

- لقد أدت التحولات والتطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة إلى تعظيم مكانة المورد البشري في المؤسسات، حيث أصبح يعتبر مورداً استراتيجياً، ومصدراً للنجاح والتميز من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، كما أنه يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة التي تواجه المؤسسات.

- تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل البيئة الحالية من أهم وظائف المؤسسة، كونها تعنى بأهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري وكل ما يتعلق به من شؤون وظيفية، كما أن دورها لم يعد يقتصر على تسيير شؤون الأفراد الوظيفية فقط بل أصبحت تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يمثل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل التسيير الإستراتيجي العام للمؤسسة، وهذا بهدف تعظيم دورها في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية.
- إن أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية وتنمية قدرتهم على الإبداع، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال موارد بشرية مؤهلة وملتزمة.
- يعتبر الأداء من المواضيع الهامة في المؤسسة، فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالبقاء والإستمرارية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد، في ظل تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- إن تقييم أداء المؤسسة يعتبر من أهم النشاطات في المؤسسة، حيث يعمل على تحديد الإنحرافات التي تطرأ على أداء المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي وضعت مسبقاً، وفي هذا المجال يعتبر أسلوب التقييم المتوازن من أهم أساليب التقييم المعاصرة والذي يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في قياس وتقييم الأداء وذلك للكشف عن المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة، واتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتطوير إستراتيجيات تحسين أداء المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الإقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرتها على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، وعليه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال وفق منظور إستراتيجي، فسيكون للمورد البشري تأثير كبير وإيجابي على أداء المؤسسة.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.400)، حيث جاءت إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في المرتبة الأولى، ثم إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المرتبة الثانية، تليها إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
- مستوى أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وإنحراف معياري قدره (0.489)، حيث جاء بعد العملاء في المرتبة الأولى، ثم البعد المالي في المرتبة الثانية، يليه بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة بعد التعلم والنمو.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الخمسة (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) وأداء المؤسسة، ليتم رفض

الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وقبول الفرضية الرئيسية البديلة وفرضياتها الفرعية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، ل يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية وفرضياتها الفرعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة تعزى لكل خاصية من خصائص العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبالتالي تحقق الفرضية الصفرية الثالثة وفرضياتها الفرعية.
إقتراحات الدراسة:

- العمل على تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكا هاما عند إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وهذا ليدرك مسؤولي إدارة الموارد البشرية متطلبات الإستراتيجيات وخطط عمل باقي أنشطة المؤسسة، وبالتالي تكون ممارساتها متوافقة مع تلك المتطلبات.

- تحديد الرؤية المستقبلية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي بناء قدرتها التنافسية، كذلك التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها والتعبير عنها في شكل نتائج وإنجازات قابلة للقياس.

- ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات في المؤسسة محل الدراسة بدورات متخصصة في عملية الإدارة الإستراتيجية، بهدف رفع إدراكهم ووعيهم لأهمية الأسلوب العلمي في إدارة إستراتيجيات الموارد البشرية.
- الإهتمام بإستقطاب الكفاءات المتميزة التي تمتلك المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

- التخطيط الجيد والدقيق لعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين، كذلك تطوير معايير الإختيار لتساهم بشكل فعلي في الإختيار الصحيح للموارد البشرية التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة.

- ضرورة تبني المؤسسة الرؤية المستقبلية في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وعدم حصر أعمال التخطيط في استيفاء الإحتياجات العاجلة خلال الفترة الموازنة السنوية، كذلك الإعتماد على الطرق العلمية في عملية التخطيط وهذا للوصول إلى تحديد دقيق وكفاء لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- تبني إستراتيجية تحفيز متنوعة ومرنة بحيث تدعم تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كذلك ربط الحوافز بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين.

- تطوير إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية، وهذا بالإعتماد على الطرق الحديثة في هذا المجال وتبني معايير أكثر موضوعية بحيث تكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء المورد البشري، مع ضرورة تدريب القائمين

على هذه العملية لزيادة وعيهم بأهمية هذه العملية وإرشادهم إلى كيفية تطبيق قواعده بطريقة صحيحة وموضوعية.

- الحرص المستمر على ضمان ربط عملية تدريب الموارد البشرية مع إستراتيجيات وخطط وبرامج عمل المؤسسة.

- تطوير طرق فعالة في تحديد الإحتياجات التدريبية، كذلك تنوع طرق التدريب والتوجه نحو تبني الأساليب التدريبية التي تعمل على تطوير مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل قدرة العامل في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة إلى توفير مختلف الإمكانيات وخاصة المالية منها لضمان تحقيق أهدافه بالجودة المطلوبة.

- ضرورة حرص المؤسسة على الإلتزام بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة وتحسين نظم مراقبة الجودة، وهذا بإعتبار أن المؤسسة معروفة بجودة منتجها فإن ذلك يساعدها على الحفاظ المستمر على مستوى الجودة المتوقع.

- السعي المستمر نحو التحديث المستمر للآلات والمعدات، حتى تكون أنظمة الإنتاج أكثر فعالية، كما أن ذلك يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج.

- تطوير نظم المعلومات والاتصالات، وهذا يساعد على تسهيل عملية معالجة المعلومات وتسهيل تبادل المعلومات بين العاملين، وبالتالي سيكون له أثر إيجابي على مستوى أدائهم.

- ضرورة تبني المؤسسة لإستراتيجية تسويقية واضحة، والتي تساعد على تعزيز صورتها الذهنية لدى العملاء وزيادة حصتها السوقية.

- الإهتمام بتشجيع العاملين على تطوير قدراتهم الإبداعية، وتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز، والإهتمام بالأفكار والمقترحات المقدمة من طرفهم، كذلك تنمية أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق في العمل.

آفاق الدراسة:

بعد معالجة موضوع الدراسة والذي ركز على دراسة أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، ومن خلال مسار الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي من الممكن أن تساهم في إثراء موضوع الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

- دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

- دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

- دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الأزمات.

- أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

- دور الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

- 1- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 2- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- 3- أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 4- أحمد بطاخ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- أحمد جابر حسنين، التدريب الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2015.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- 7- أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 8- أحمد محمود الزنfli، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية مطالب التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.
- 9- أديس بن يحيى بو خلوة، الأمتلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 11- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 12- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- 13- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 14- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
- 15- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 16- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 17- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 18- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 19- حمد جاسم العبيدي، آلاء محمد العبيدي، طرق البحث العلمي، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20- خالد جويس الشراري، المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 22- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس صبحي، الإستراتيجية والتخطيط والإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 24- راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 25- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 26- رعد عبد الله الطائي، عيسى يوسف قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 27- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 30- زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 31- سامح عامر، إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
- 32- سامي منصور بودبوس، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار جنان للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 33- سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة: التمكين -التغيير -التناقضات -التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 34- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

- 35- سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 36- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 37- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 38- شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبداع المالي : IFRS، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 39- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 40- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 41- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 43- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 44- صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، القاهرة، 2018.
- 45- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 46- طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 47- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 48- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
- 49- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2013.
- 50- عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، 2014.
- 51- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2011.
- 52- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، كلية التجارة عين الشمس، 1999.

- 53- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 54- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
- 55- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 56- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 57- عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للنشر والتوزيع، دبي، 2017.
- 58- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 59- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2015.
- 60- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، 2008.
- 61- عطا الله محمد تيسير طافش الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، 2011.
- 62- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 63- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، 1985.
- 64- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 65- علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم، مداخل، تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 66- علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 67- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 68- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.
- 69- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.

- 70- فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 71- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 72- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، 2018.
- 73- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 74- كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 75- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- 76- مايكل آرمسترونغ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 77- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 78- محمد بن بوزيان، عبد اللطيف مصطفى، أساسيات النظام المالي وإقتصاديات الأسواق المالية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2015.
- 79- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، 2015.
- 80- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 81- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 82- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 83- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 84- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 85- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 86- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 87- محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 88- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 89- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 90- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 91- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، عمان، 2011.
- 92- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 93- مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، عمان، 2015.
- 94- مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 95- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 96- مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، 2012.
- 97- مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 98- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 99- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 100- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 101- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 102- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 103- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 104- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 105- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 106- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- 107- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

- 108- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 109- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 110- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 111- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 1-2- الرسائل الجامعية:
- 1- أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير BCR، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007.
- 2- أسامة نبيل بسعيد، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018-2019.
- 3- أشواق مهني، مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
- 4- أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 5- بن علي بن جدو، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.
- 6- جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة ENICAB، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 7- حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 8- خديجة يحيوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017.

- 9- سارة بن شيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.
- 10- سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 11- سميرة عبد الصمد، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 12- سمير صلحاي، الإستثمار في الرأس المال البشري وأثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الإتصال (جيزي، نجمة، موبيليس)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-2018.
- 13- سهام شوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي- دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017-2018.
- 14- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 15- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع إسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2011-2012.
- 16- عائشة سموم، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016-2017.
- 17- عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012-2013.
- 18- عبد الغاني بوشمال، دور الرأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي- دراسة حالة المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017-2018.

- 19- علال تدرورت، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.
- 20- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 21- فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية 2008-2012، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 22- فطيمة الزهرة عيسات، دور التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019.
- 23- فلة غيدة، إشكالية ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 24- فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016-2017.
- 25- كلثوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية - حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص 49.
- 26- كنزة جمال، انعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2016-2017.
- 27- ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

- 28- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017-2018.
- 29- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010.
- 30- مطلق محمد الدوسري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية في المنظمات الأمنية والمدنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016.
- 31- ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017-2018.
- 32- نبيلة جعيجع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية- دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.
- 33- نبيلة جعيجع، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية -دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعرييج-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 34- هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
- 35- وحيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامى-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.
- 36- وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
- 37- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

38- يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

39- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة العلة سطيف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

40- يوسف بودلة، تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الإستشفائية- دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني موس-الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

1-3-المجلات:

1- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2014.

2- حامد تركي النمراوي، محمود أحمد حسين، دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية- دراسة ميدانية في مستشفى تكريت التعليمي، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 102، 2015.

3- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.

4- خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نائل، دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015.

5- خيرة بن يمينة وآخرون، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الإقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال الفترة 2000-2015، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زياني عاشور، الحلفة، المجلد 10، العدد 3، 2018.

6- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 7، العدد 7، 2009.

7- رضوان فلاق، يوسف بومدين، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائر-، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 14، العدد 1، 2020.

- 8- زهية موساوي، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 1، العدد 1، 2002.
- 9- زينب شكري محمود نديم، أثر عملية الإختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل -دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، 2008.
- 10- سامي بلبخاري، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الإتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة، جامعة ابن باديس، مستغانم، المجلد 3، العدد 1، 2018.
- 11- سكيينة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الإتصالات السودانية- دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات المحدودة سوداتل، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2013.
- 12- سلمى رزق الله، أمينة مساك، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زياني عاشور، الجلفة، المجلد 2، العدد 7، 2017.
- 13- سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، جامعة البليدة 2، المجلد 13، العدد 18، 2017.
- 14- سهير عادل حامد الجادر، أحمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي -بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017.
- 15- شوقي جباري، خليل شرقي، إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 1، العدد 3، 2012.
- 16- صناعة الإسمنت: آداءات جيدة وآفاق واعدة، مجلة وزارة الصناعة والمناجم، نوفمبر-ديسمبر 2017.
- 17- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 5، العدد 5، 2007.
- 18- عاشور مزريق، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 28، 2013.
- 19- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 14، العدد 14، 2014.
- 20- عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 8، العدد 8، 2008.
- 21- علي عبد الله، أمين مزياني، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والتجارة، القليعة، المجلد 4، العدد 5، 2017.

- 22- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، جامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 14، 2019.
- 23- كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 13، 2015.
- 24- محمد علي دشة، رياض عبد القادر، الإستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة- شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجا-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- العدد الإقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 34، العدد 2، 2018.
- 25- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 9، العدد 1، 2017.
- 26- ناهدة إسماعيل عبد الله، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية- تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 81، العدد 28، 2006.
- 27- ناجي لتيتم، يويسف عنصر، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 8، العدد 26، 2016.
- 28- نصر الدين بن عمارة، عمار مراتي، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 29- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 10، العدد 1، 2006.
- 30- يحضيه سملالي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 13، العدد 1، 2018.
- 31- يوسف بودلة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية -دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 4، العدد 1، 2014.

1-4-الملتقيات:

- 1- أسامة نبيل بسعيد وآخرون، إنعكاسات عولمة الأعمال على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الخدمية بولاية قسنطينة، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي حول العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، يومي 14 و15 نوفمبر 2018.

- 2- أيوب مسيخ، محمد مداحي، سياسات تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 24 و25 فيفري 2015.
- 3- جمال خنشور وآخرون، إستراتيجية بناء العلامة التجارية للتوظيف لإنجاح عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 13 و14 مارس 2018.
- 4- سفيان خوجة علامة، مريم قايد، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال البشري-فرص وتحديات، إسطنبول، تركيا، يومي 4-6 أبريل 2017.
- 5- فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، يومي 15 و17 ديسمبر 2012.
- 6- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
- 7- وهيبة مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010.
- 8- يحضيه سملاي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
- 2-المراجع باللغة الأجنبية:

2-1-Les ouvrages:

- 1-Alan price, **Human resource management: in a business context**, third edition, Thomson learning, London, 2007.
- 2-Alan Nankervis and others, **Human resource management: strategy and practice**, Seventh edition, Cengage learning australia, Australia , 2011.
- 3-Anne-Wil Harzing, Ashly Pinnington, **International human resource management**, Sage publications, London, 2011.
- 4-Colin White, **Strategic management**, Palgrave macmillan, New York, 2004.
- 5-Feza Tabassum Aazmi, **Strategic human resource management: text and cases**, Cambridge university press, 2019.
- 6-Fred r. David, Forest r. David, **Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases**, Sixteenth edition, Pearson education, London, 2017.
- 7-Fronçoise Giraud, **Control de gestion et pilotage de la performance**, Second edition, Gualino editeur, Paris.
- 8-Gary I. Richardson, **Project management theory and practice**, Crc press, Boca raton, 2010.

- Elie Cohen, **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, Edicef, Paris, 1991.
- 9-Greg Jenkin and others, **Managerial accounting: a focus on ethical decision making**, Fourth edition, Thomson south-western .
- 10-G.Murugesan, **Human resource management**, University science press, New Delhi, 2011.
- 11-Naga Raju Battu, **Human resource management**, Discovery publishing house, New Delhi, 2006.
- 12-Gurpreet Randhawa, **Human Resource Management**, Atlantic publishers & distributors, New Delhi, 2007.
- 13-Jaap Paauwe, **HRM and performance: achieving long-term viability**, oxford university press, New york, 2004.
- 14-J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, **Essentials of strategic management**, Fifth edition, Prentice hall, New Jersey, 2011.
- 15-John bratton, Jeffrey gold, **Human resource management: theory and practice**, Sixth edition, Palgrave Macmillan, London, 2017.
- 16-John Shields, **Managing employee performance & reward: concepts, practices, strategies**, Second edition, Cambridge university press, 2016.
- 17-J.P.Mahajan, **Managing human resources**, Vikas publishing house Pvt Ltd, New Delhi, 2015.
- 18-K. Aswathappa, **Human resource management: Text and cases**, Seventh edition, Mcgraw hill education, New Delhi, 2013.
- 19-M.J.Boella, **Human resource management in the hospitality industry**, Seventh edition, Nelson thornes, UK.
- 20-Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, Eleventh edition, Kogane page, London, 2009.
- 21-Mirza S.Saiyadain, **Human resources management**, Fourth edition, McGraw-Hill publishing Company, New Delhi, 2009.
- 22-M.J.Boella, **Human resource management in the hospitality industry**, Seventh edition, Nelson thornes, UK.
- 23-Mostafa Ravand, **Human resource professionalism: a panacea for public organizations**, Author house, 2014.
- 24-P.G.Aquinas, **Human resource management :Principles and practice**, Second reprint, Vikas publishing house Pvt Ltd, New Delhi, 2009.
- 25-Pravin Durai, **Human resource management**, Dorling kindersley, New Delhi, 2010.
- 26-Rajib Lochan Dhar, **Strategic human resource management**, Anurag jain for excel books, New Delhi, 2008
- 27-Raj Kumar, **Human resource management: strategic analysis text and cases**, I.K international publishing house Pvt. Ltd, New Delhi, 2011.
- 28-Ramesh B. Rudani, **Principles of management**, Mc graw hill education , New Delhi, 2013.
- 29-R S. Kaplan, David P. Norton, **The balanced scorecard translating strategy into action**, Harvard college, 1996.
- 30-Sreenivasa Rao Behara, **Strategic management: text and evaluation**, Laxmi publication, Solapur, 2015.
- 31-Shoeb Ahmad, **Human resources management and technical changes**, Kalpaz publications, New Delhi, 2004.
- 32-Tapomoy Deb, Gurpreet Randhawa, **Strategic approach to human resource management: concept, tools & application**, Atlantic publishers & distributors, New Delhi, 2006.
- 33-Thomas I.wheelen, J.david hunger, **Strategic management and business policy: toward global sustainability**, Thirteenth edition, Prentice hall, New Jersey , 2012.

34-Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances des entreprises industrielles**, Deuxième édition, Les éditions l'harmattan, Paris, 2015.

35-Zorlu Senyucel, **Managing the human resources in the 21st century**, Published by ventus publishing, London, 2009.

2-2-Les thèses :

1-Hsu Yu-Ru, **Recruitment and selection and human resource management in the taiwanese cultural context** , University of plymouth, A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy, University of plymouth, 1999.

2-Lily Sena Agbodjah, **A human resource management policy development (hrmpd) framework for large construction companies operating in ghana**, A thesis submitted for degree of doctor of philosophy, Department of technology, The kwame nkrumah university of science and technology, 2008.

3-Nicola Naismith, **An empirical evaluation of strategic human resource management within construction sites**, a doctoral thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of doctor of philosophy, Loughborough university, 2007.

2-3-Les revues :

1-Abdul hamid abdullah, Ilham sentosa, **Human resource competency models: changing evolutionary trends**, Interdisciplinary journal of research in business, Vol 1, Issue 11, 2012.

2-Adnan Shaout and others, **Performance evaluation-methods and techniques survey**, International journal of computer and information technology, Vol 3, Issue 5, 2014.

3-Anand S. Bagad, **Effective human resource planning in recessionary phase**, Excel journal of engineering technology and management science, Vol 1, No 3, 2012.

4-Anil kshatriya, **Strategic performance measurement using balanced scorecard: a case of machine tool industry**, Foundations of management, Vol 9, 2017, P76.

5-Arturo Realyvásquez-Varga, **Applying the plan-do-check-act (pdca) cycle to reduce the defects in the Manufacturing Industry : A Case Study**, Applied science, Vol 8, No 11, 2018.

6-Choi Sang Long and others, **A review on the relationship between HRM practices and firms' performance**, Australian journal of basic and applied sciences, Vol 7, No 2, 2013.

7-Ion Elena-Iuliana, Criveanu Maria, **Organizational performance – a concept that self-seeks to find itself**, Economy Series, University of târgu Jiu, Issue 4, 2016.

8-Jean-Paul Bailly, **Comment accroître les performances par un meilleur management**, Foundation national enterprise et performance (FNEP), No 35, 2005.

9-Josep Bisbea, Joan Barrubés, **The balanced score card as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations**, Rev esp cardiol, Vol 65, No 10, 2012.

10-Kurtuluş Yılmaz Genç, **Environmental factors affecting human resources management activities of turkish large firms**, International journal of business and management, Canadian center of science and education ,Vol. 9, No 11, 2014, P103.

11-Margarita Işoraitè, **The balanced scorecard method: from theory to practice**, Intellectual economics ,Vol 1, No 3, 2008.

12-Manju Punia, Bhawna Sharma, **A comprehensive review of factors influencing HRM practices in manufacturing industries**, Journal of management engineering and information technology, Vol 2, 2015.

13-Mravisankar, k.sakthivendan, **Human resource management practices in indian it industry – an overview**, International journal of engineering and management Research, Vol 3, Issue 1, 2013.

- 14-Mokhtar Chalal , **Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines**, Revue développement des ressources humaines , Université Alger 2, Vol 8, No 1, 2017.
- 15-Nadeem Malik, **Emergence of strategic human resource management: historical perspective**, Academic Leadership: the online journal, Vol 7, Issue 1, 2009.
- 16-Ondrej Zizlavsky, **The balanced scorecard: innovative performance measurement and management control system**, Journal of technology management & innovation, Vol 9, Issue 3, 2014.
- 17-P.Anbuoli, **Human resource management**, Laxmi book pulication, Solapur, 2016.
- Herman Aguinis¹, kurt kraiger, **Benefits of training and development for individuals and teams**, Annual reviews of psychology, Vol 6, 2009.
- 18-Patricia Quesado and others, **Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation, Intangible Capital**, Omnia science , Vol 14, No 1, 2018.
- 19-Randall S. Schuler, **The internationalization of human resource management**, Journal of international management , No 6, 2000.
- 20-Soleyman Iranzadeh and others, **The impact of the implication of balanced scorecard model (BSC) in performance of the Post company**, Problems and perspectives in panagement, Vol 15, Issue 4, 2017.
- 21-Stephen Chintengo, **An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of malawi's polytechnic**, African Journal of Business Management, Vol 11, No 4, 2017.
- 22-Swinton W. Hudson, **Diversity in the workforce**, Journal of education and human development, American research institute for policy development, Vol 3, No 4, 2014, P74.
- 23-Tomasz Siudek, Aldona Zawojkska, **Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research**, Oeconomia, Vol 13, No1, 2014, P93.
- 24-Toru Morisawa, **Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach**, Nomura Research Institute, No 45, 2002.
- 25-Zafrullah Khan and others, **Impact of performance Appraisal on employee's performance including the moderating role of motivation: a survey of commercial banks in dera Pakistan**, Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol 5, No 1.

2-4-Les séminaires :

- 1-ken Rowe, Denise lievesley, **The nature and purposes of educational performance indicators: international and national perspectives**, Background paper for day 1 of the inaugural asia-pacific educational research association (apera) regional conference educational performance indicators: their construction and use, Acer, melbourne, april 16-19 2002.
- 2-Sena A. Agyepong and others, **The applicability of the harvard and warwick models in the development of human resource management policies of large construction companies in ghana**, The west africa built environment researchers conference and workshop (waber), Accra, Ghana, 27-28 july 2010.

2-5-Les rapports :

- 1-Annuaire Statistique de l'Algérie N° 35.
- 2- Collection statistique N° 213/2019, série E : statistique économiques N° 100.

3-المواقع الإلكترونية:

- 1- راشد بن مسلط الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية: دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، الموقع: <https://www.ut.edu.sa/documents/1621451/178fb5d0-36ee-4358-83ef-6563f894537> تاريخ الإطلاع: 2019/06/19، الساعة 13:00.
- 2- أحمد ناصر الخطيب، أهم العوامل ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية، 2009، الموقع: <https://www.annajah.net>، تاريخ الإطلاع: 2019/06/22، الساعة 14:00.
- 3- نادية بن طاهر، صادرات مجمع جيكا تتجاوز المليون طن في 2020، نقلا عن الرابط: www.ennaharonline.com 20/2020-في-طن-في-تتجاوز-المليون-طن-في-2020، consulté le 09/10/2020, à 16 :00.
- 4-Âta Ghalem and others, **Performance : A concept to define**, , https://www.researchgate.net/publication/316630175_Performance_A_concept_to_define, consulté le 12/06/2019, à 15 :00.
- 5- Melchior Salgado, **La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, 2013, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, consulté le 12/06/2019 à 16 :00.
- 6- www.gica.dz ,consulté le 09 /09/2020 , à 13 :30.
- 7-www.radioalgerie.dz, consulté le 09 /09/2020, à 16 :30.
- 8-www.al-watan.com, consulté le 09 /09/2020, à 17 :00.

قائمة الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الرتبة العلمية | الإسم واللقب | الرقم |
|----------------------------------|-----------------|------------------------|-------|
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | أستاذة محاضرة أ | فريدة بوغازي | 01 |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | أستاذ محاضر أ | ياسين بوناب | 02 |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | أستاذة محاضرة أ | كريمة سلطان | 03 |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | أستاذة محاضرة أ | ليلي بوطبخ | 04 |
| جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 2- | أستاذة محاضرة أ | فاطمة الزهراء بن سيرود | 05 |
| جامعة باتنة 1 | أستاذ محاضر أ | هارون العشي | 06 |

الملحق رقم 02: إمتبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد (ة) الفاضل (ة):

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة -"، نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، لهذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإمتبيان بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم الشخصي.

تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام

إشراف الأستاذة: بوغازي فريدة

الطالبة : لعرايجي إيمان

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوية فأقل تقني سامي جامعي دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات 10-14 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية | | | | | | |
| 01 | تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا. | | | | | |
| 02 | يتم تخطيط الموارد البشرية في ضوء إستراتيجية المؤسسة وخططها الإستراتيجية في مختلف نشاطاتها. | | | | | |
| 03 | تحدد المؤسسة إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة وتحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية. | | | | | |
| 04 | يتم إعداد خطة الموارد البشرية بناء على معلومات دقيقة عن هيكل الموارد البشرية الحالي والإحتياجات المحددة في خطط الإدارات المختلفة. | | | | | |
| 05 | تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من طرف إدارات ذات خبرة وكفاءة عالية. | | | | | |
| 06 | تستعمل المؤسسة التقنيات الحديثة في عملية تخطيط الموارد البشرية. | | | | | |
| 07 | يراعى عنصر المرونة عند وضع خطة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات البيئية. | | | | | |
| إستراتيجية توظيف الموارد البشرية | | | | | | |
| 08 | تحدد المؤسسة مصادر الإستقطاب الداخلية أو الخارجية اعتمادا على ملائمة هذه المصادر لإستراتيجيتها. | | | | | |
| 09 | تستخدم المؤسسة أساليب تحفيزية جذابة لإستقطاب الكفاءات والخبرات المتميزة في سوق العمل. | | | | | |
| 10 | تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على أساس النتائج الموضوعية لعملية الإختبارات والمقابلات. | | | | | |
| 11 | تحرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية ذات المهارات والخبرات المتنوعة القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. | | | | | |
| 12 | تحرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية. | | | | | |
| 13 | يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مديري الموارد البشرية في الإختيار والتعيين في المؤسسة. | | | | | |
| إستراتيجية تدريب الموارد البشرية | | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 14 | يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها وباقي الإستراتيجيات الوظيفية. |
| | | | | | 15 | يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وذلك بإستخدام طرق وأساليب علمية. |
| | | | | | 16 | تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية مستمرة للعاملين وذلك بغرض تجديد معارفهم وإكسابهم مهارات جديدة في العمل. |
| | | | | | 17 | توجد فرص تدريب متاحة لجميع العاملين في جميع الأقسام. |
| | | | | | 18 | تساهم المشاركة في الدورات التدريبية في تطوير معارف ومهارات العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. |
| | | | | | 19 | تعتمد المؤسسة بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب. |
| | | | | | 20 | يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بناء على معايير موضوعية بغرض تحسينها مستقبلا. |
| إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية | | | | | | |
| | | | | | 21 | تحرص المؤسسة على تصميم إستراتيجية التحفيز بحيث تتوافق مع إستراتيجيتها. |
| | | | | | 22 | تعتمد المؤسسة على نظام حوافز متنوع ومرن. |
| | | | | | 23 | تحرص المؤسسة على تحقيق العدالة في توزيع الحوافز بحيث تأخذ بعين الإعتبار مستوى أداء العامل. |
| | | | | | 24 | إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة ومنعها من التوجه إلى مؤسسات أخرى. |
| | | | | | 25 | تعتمد إستراتيجية التحفيز على مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. |
| | | | | | 26 | يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى تحليل البيئة الخارجية وما تقدمه المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع. |
| إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية | | | | | | |
| | | | | | 27 | يوجد برنامج محدد لتقييم أداء الموارد البشرية بصفة دورية ومستمرة. |
| | | | | | 28 | يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. |
| | | | | | 29 | يعتمد نظام تقييم الأداء على معايير محددة وموضوعية. |
| | | | | | 30 | تساهم طريقة تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء العامل. |
| | | | | | 31 | يسمح نظام تقييم أداء العاملين بتقدير جهود العاملين بشكل جماعي. |
| | | | | | 32 | يتم إستخدام نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب والتحفيز. |
| | | | | | 33 | هناك مراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة. |

الجزء الثالث: أداء المؤسسة

| | | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|----|--|
| البعد المالي | | | | | | |
| | | | | | 34 | تعتبر زيادة الربحية من الأهداف الأساسية للمؤسسة. |
| | | | | | 35 | تتناسب إيرادات المؤسسة مع حجم نشاطها الإنتاجي. |

الملاحق

| | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 36 | يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بطريقة مثلى تمكن المؤسسة من تعظيم عوائدها. |
| | | | | | 37 | تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف تكاليفها |
| | | | | | 38 | تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي تطلعاتها وسياساتها الإستثمارية. |
| بعد العملاء | | | | | | |
| | | | | | 39 | تولي المؤسسة أهمية كبيرة للسياسة التسويقية والتعريف بالمؤسسة. |
| | | | | | 40 | تمتلك المؤسسة علاقات جيدة مع العملاء. |
| | | | | | 41 | تسعى المؤسسة بإستمرار لزيادة قاعدة عملائها. |
| | | | | | 42 | السعر يتناسب مع جودة المنتج بالنسبة للعملاء. |
| | | | | | 43 | تأخذ المؤسسة شكاوي العملاء بعين الإعتبار. |
| بعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| | | | | | 44 | تحقق المؤسسة ارتفاعا مستمرا في الإنتاجية. |
| | | | | | 45 | تحرص المؤسسة على تخفيض عيوب المنتج. |
| | | | | | 46 | تحرص المؤسسة على تحسين عملياتها بإستمرار. |
| | | | | | 47 | تحرص المؤسسة على استخدام المعدات والتجهيزات المتطورة والحديثة في العملية الإنتاجية. |
| | | | | | 48 | تتميز المؤسسة بالمرونة في العملية الإنتاجية. |
| | | | | | 49 | تم التنظيم الدقيق والكفاء لعمليات تقديم المنتج وما تتطلبه من معدات ويد عاملة. |
| بعد التعلم والنمو | | | | | | |
| | | | | | 50 | تستخدم المؤسسة وسائل اتصال ونظم معلومات حديثة. |
| | | | | | 51 | تعمل المؤسسة بإستمرار على توفير بيئة عمل جيدة وآمنة. |
| | | | | | 52 | تعمل المؤسسة على دعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب. |
| | | | | | 53 | تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المؤسسة نحو الإستثمار في الموارد البشرية. |
| | | | | | 54 | تستثمر المؤسسة الأفكار الإبداعية لتعزيز حالات التجديد والتحسين. |

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS V25

قيمة معامل ألفا كرونباخ

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,946 | 54 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | |
|--------------------------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
| Q1 | 124 | 3,8065 | ,62048 | ,05572 |
| Q2 | 124 | 2,9032 | ,57621 | ,05175 |
| Q3 | 124 | 3,3629 | ,80984 | ,07273 |
| Q4 | 124 | 3,5242 | ,70381 | ,06320 |
| Q5 | 124 | 3,6855 | ,74754 | ,06713 |
| Q6 | 124 | 2,7016 | ,80627 | ,07241 |
| Q7 | 124 | 3,3790 | ,77136 | ,06927 |
| Q8 | 124 | 3,5242 | ,94966 | ,08528 |
| Q9 | 124 | 3,2500 | ,82270 | ,07388 |
| Q10 | 124 | 3,1210 | ,57865 | ,05196 |
| Q11 | 124 | 3,3226 | 1,07104 | ,09618 |
| Q12 | 124 | 3,3871 | 1,07982 | ,09697 |
| Q13 | 124 | 3,7177 | ,87010 | ,07814 |
| Q14 | 124 | 3,3387 | ,87315 | ,07841 |
| Q15 | 124 | 2,9919 | ,65638 | ,05894 |
| Q16 | 124 | 3,9032 | ,88730 | ,07968 |
| Q17 | 124 | 3,0806 | ,94221 | ,08461 |
| Q18 | 124 | 3,7984 | ,80627 | ,07241 |
| Q19 | 124 | 2,7823 | ,76041 | ,06829 |
| Q20 | 124 | 3,8548 | ,72911 | ,06548 |
| Q21 | 124 | 3,1210 | ,70530 | ,06334 |
| Q22 | 124 | 3,1452 | ,69485 | ,06240 |
| Q23 | 124 | 3,1129 | ,75665 | ,06795 |
| Q24 | 124 | 3,2016 | ,70974 | ,06374 |
| Q25 | 124 | 3,4435 | ,87701 | ,07876 |
| Q26 | 124 | 3,0645 | ,70701 | ,06349 |
| Q27 | 124 | 4,3952 | ,77374 | ,06948 |
| Q28 | 124 | 3,1210 | ,70530 | ,06334 |
| Q29 | 124 | 4,1774 | ,93746 | ,08419 |
| Q30 | 124 | 2,6935 | ,97261 | ,08734 |
| Q31 | 124 | 3,0968 | ,65543 | ,05886 |
| Q32 | 124 | 3,1452 | ,71787 | ,06447 |
| Q33 | 124 | 2,7661 | ,90265 | ,08106 |
| X1 | 124 | 3,3376 | ,44522 | ,03998 |
| X2 | 124 | 3,3871 | ,57678 | ,05180 |
| X3 | 124 | 3,3929 | ,65215 | ,05856 |
| X4 | 124 | 3,1815 | ,48696 | ,04373 |
| X5 | 124 | 3,3422 | ,55067 | ,04945 |
| X | 124 | 3,3282 | ,40007 | ,03593 |

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | |
|--------------------------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
| Q34 | 124 | 3,2097 | 1,00627 | ,09037 |
| Q35 | 124 | 3,4194 | ,99672 | ,08951 |
| Q36 | 124 | 3,4032 | ,90094 | ,08091 |
| Q37 | 124 | 3,3548 | ,76715 | ,06889 |
| Q38 | 124 | 3,2742 | 1,01484 | ,09114 |
| Q39 | 124 | 3,0806 | ,80240 | ,07206 |
| Q40 | 124 | 3,5806 | ,84677 | ,07604 |
| Q41 | 124 | 3,3306 | ,89916 | ,08075 |
| Q42 | 124 | 3,3952 | ,90003 | ,08083 |
| Q43 | 124 | 3,3145 | ,88682 | ,07964 |
| Q44 | 124 | 3,2903 | ,82417 | ,07401 |
| Q45 | 124 | 3,3710 | ,81118 | ,07285 |
| Q46 | 124 | 3,3306 | ,84316 | ,07572 |
| Q47 | 124 | 3,3306 | ,87161 | ,07827 |
| Q48 | 124 | 3,1532 | 1,02048 | ,09164 |
| Q49 | 124 | 3,3790 | ,87970 | ,07900 |
| Q50 | 124 | 2,9677 | ,79567 | ,07145 |
| Q51 | 124 | 3,4355 | ,84816 | ,07617 |
| Q52 | 124 | 2,6532 | ,77611 | ,06970 |
| Q53 | 124 | 3,4516 | ,90486 | ,08126 |
| Q54 | 124 | 3,0403 | ,65518 | ,05884 |
| Y1 | 124 | 3,3323 | ,67034 | ,06020 |
| Y2 | 124 | 3,3403 | ,60993 | ,05477 |
| Y3 | 124 | 3,3091 | ,57801 | ,05191 |
| Y4 | 124 | 3,1097 | ,52226 | ,04690 |
| Y | 124 | 3,2728 | ,48928 | ,04394 |

الملاحق

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| | | Corrélations | | | | | |
|----|------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | Y |
| X1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,656** | ,206* | ,346** | ,466** | ,704** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,022 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| X2 | Corrélation de Pearson | ,656** | 1 | ,385** | ,424** | ,557** | ,708** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| X3 | Corrélation de Pearson | ,206* | ,385** | 1 | ,511** | ,289** | ,617** |
| | Sig. (bilatérale) | ,022 | ,000 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| X4 | Corrélation de Pearson | ,346** | ,424** | ,511** | 1 | ,475** | ,662** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| X5 | Corrélation de Pearson | ,466** | ,557** | ,289** | ,475** | 1 | ,602** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,704** | ,708** | ,617** | ,662** | ,602** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 | 124 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الإنحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,704 ^a | ,495 | ,491 | ,34907 |

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 14,580 | 1 | 14,580 | 119,660 | ,000 ^b |
| | de Student | 14,866 | 122 | ,122 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés Bêta | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | ,692 | ,238 | | 2,907 | ,004 |
| | X1 | ,773 | ,071 | ,704 | 10,939 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,708 ^a | ,501 | ,497 | ,34698 |

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 14,758 | 1 | 14,758 | 122,580 | ,000 ^b |
| | de Student | 14,688 | 122 | ,120 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés Bêta | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 1,239 | ,186 | | 6,647 | ,000 |
| | X2 | ,601 | ,054 | ,708 | 11,072 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,617 ^a | ,380 | ,375 | ,38680 |

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 11,193 | 1 | 11,193 | 74,813 | ,000 ^b |
| | de Student | 18,253 | 122 | ,150 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés Bêta | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 1,703 | ,185 | | 9,220 | ,000 |
| | X3 | ,463 | ,053 | ,617 | 8,649 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,662 ^a | ,439 | ,434 | ,36805 |

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 12,920 | 1 | 12,920 | 95,377 | ,000 ^b |
| | de Student | 16,526 | 122 | ,135 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

الملاحق

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | 1,155 | ,219 | | 5,268 | ,000 |
| | X4 | ,666 | ,068 | ,662 | 9,766 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,602 ^a | ,362 | ,357 | ,39246 |

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 10,655 | 1 | 10,655 | 69,177 | ,000 ^b |
| | de Student | 18,791 | 122 | ,154 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | 1,487 | ,218 | | 6,830 | ,000 |
| | X5 | ,534 | ,064 | ,602 | 8,317 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

الإنحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,904 ^a | ,817 | ,809 | ,21370 |

a. Prédicteurs : (Constante), X5, X3, X1, X4, X2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 24,057 | 5 | 4,811 | 105,361 | ,000 ^b |
| | de Student | 5,389 | 118 | ,046 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5, X3, X1, X4, X2

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|
| | B | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | -,565 | ,174 | | -3,256 | ,001 |
| | X1 | ,435 | ,059 | ,396 | 7,419 | ,000 |
| | X2 | ,132 | ,050 | ,155 | 2,641 | ,009 |
| | X3 | ,238 | ,035 | ,318 | 6,718 | ,000 |
| | X4 | ,239 | ,051 | ,238 | 4,709 | ,000 |
| | X5 | ,112 | ,045 | ,126 | 2,489 | ,014 |

a. Variable dépendante : Y

الملاحق

نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعزى لمتغير الجنس (Independent Sample T)

Statistiques de groupe

| الجنس | | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------|------|-----|---------|------------|-------------------------|
| X1 | ذكر | 115 | 3,3342 | ,45211 | ,04216 |
| | أنثى | 9 | 3,3810 | ,36422 | ,12141 |
| X2 | ذكر | 115 | 3,3652 | ,57731 | ,05383 |
| | أنثى | 9 | 3,6667 | ,52042 | ,17347 |
| X3 | ذكر | 115 | 3,4037 | ,65226 | ,06082 |
| | أنثى | 9 | 3,2540 | ,67301 | ,22434 |
| X4 | ذكر | 115 | 3,1899 | ,49848 | ,04648 |
| | أنثى | 9 | 3,0741 | ,30174 | ,10058 |
| X5 | ذكر | 115 | 3,3342 | ,54739 | ,05104 |
| | أنثى | 9 | 3,4444 | ,61629 | ,20543 |
| X | ذكر | 115 | 3,3254 | ,41167 | ,03839 |
| | أنثى | 9 | 3,3640 | ,21055 | ,07018 |
| Y | ذكر | 115 | 3,2748 | ,50594 | ,04718 |
| | أنثى | 9 | 3,2481 | ,17998 | ,05999 |
| T | ذكر | 115 | 3,3001 | ,44624 | ,04161 |
| | أنثى | 9 | 3,3061 | ,18686 | ,06229 |

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | | |
|----|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|---|-----------|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Inférieur | Supérieur |
| X1 | Hypothèse de variances égales | ,168 | ,683 | -,303 | 122 | ,763 | -,04679 | ,15468 | -,35299 | ,25941 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -,364 | 10,036 | ,723 | -,04679 | ,12852 | -,33301 | ,23943 |
| X2 | Hypothèse de variances égales | ,021 | ,884 | -1,518 | 122 | ,132 | -,30145 | ,19859 | -,69458 | ,09168 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -1,660 | 9,609 | ,129 | -,30145 | ,18163 | -,70840 | ,10550 |
| X3 | Hypothèse de variances égales | ,158 | ,691 | ,662 | 122 | ,509 | ,14976 | ,22625 | -,29812 | ,59763 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | ,644 | 9,216 | ,535 | ,14976 | ,23244 | -,37418 | ,67370 |
| X4 | Hypothèse de variances égales | ,319 | ,573 | ,685 | 122 | ,494 | ,11578 | ,16892 | -,21861 | ,45017 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | 1,045 | 11,745 | ,317 | ,11578 | ,11080 | -,12622 | ,35778 |
| X5 | Hypothèse de variances égales | ,308 | ,580 | -,577 | 122 | ,565 | -,11028 | ,19112 | -,48863 | ,26807 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -,521 | 9,016 | ,615 | -,11028 | ,21168 | -,58900 | ,36844 |
| X | Hypothèse de variances égales | ,240 | ,625 | -,278 | 122 | ,782 | -,03860 | ,13900 | -,31376 | ,23656 |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------|------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| | Hypothèse de variances inégales | | | | -,482 | 13,418 | ,637 | -,03860 | ,08000 | -,21087 | ,13368 |
| Y | Hypothèse de variances égales | 1,562 | ,214 | ,157 | 122 | ,876 | ,02663 | ,17003 | -,30996 | | ,36323 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | ,349 | 20,407 | ,731 | ,02663 | ,07632 | -,13237 | | ,18563 |
| T | Hypothèse de variances égales | ,692 | ,407 | -,040 | 122 | ,968 | -,00598 | ,15022 | -,30336 | | ,29140 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -,080 | 16,504 | ,937 | -,00598 | ,07491 | -,16439 | | ,15242 |

نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمتغير العمر

| | | ANOVA | | | | |
|----|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| X1 | Intergruppes | 2,328 | 3 | ,776 | 4,222 | ,007 |
| | Intragruppes | 22,053 | 120 | ,184 | | |
| | Total | 24,381 | 123 | | | |
| X2 | Intergruppes | ,622 | 3 | ,207 | ,617 | ,605 |
| | Intragruppes | 40,297 | 120 | ,336 | | |
| | Total | 40,919 | 123 | | | |
| X3 | Intergruppes | ,087 | 3 | ,029 | ,066 | ,978 |
| | Intragruppes | 52,225 | 120 | ,435 | | |
| | Total | 52,311 | 123 | | | |
| X4 | Intergruppes | ,131 | 3 | ,044 | ,181 | ,909 |
| | Intragruppes | 29,036 | 120 | ,242 | | |
| | Total | 29,167 | 123 | | | |
| X5 | Intergruppes | ,099 | 3 | ,033 | ,106 | ,956 |
| | Intragruppes | 37,200 | 120 | ,310 | | |
| | Total | 37,299 | 123 | | | |
| X | Intergruppes | ,078 | 3 | ,026 | ,159 | ,924 |
| | Intragruppes | 19,609 | 120 | ,163 | | |
| | Total | 19,686 | 123 | | | |
| Y | Intergruppes | 1,338 | 3 | ,446 | 1,904 | ,133 |
| | Intragruppes | 28,108 | 120 | ,234 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |
| T | Intergruppes | ,494 | 3 | ,165 | ,879 | ,454 |
| | Intragruppes | 22,486 | 120 | ,187 | | |
| | Total | 22,980 | 123 | | | |

نتائج الفروق باستخدام اختبار Test Sheffe لبعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية حسب متغير العمر

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: X1
Scheffé

| (I) age | (J) age | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
|----------|----------|--------------------------|-----------------|-------|--------------------------------|------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| MOINS 30 | 30-39 | ,55814 | ,31010 | ,360 | -,3212 | 1,4375 |
| | 40-49 | ,28806 | ,30806 | ,832 | -,5855 | 1,1616 |
| | PLUS 50 | ,28571 | ,31953 | ,849 | -,6203 | 1,1918 |
| 30-39 | MOINS 30 | -,55814 | ,31010 | ,360 | -1,4375 | ,3212 |
| | 40-49 | -,27008 | ,08536 | ,022 | -,5121 | -,0280 |
| | PLUS 50 | -,27243 | ,12035 | ,169 | -,6137 | ,0688 |
| 40-49 | MOINS 30 | -,28806 | ,30806 | ,832 | -1,1616 | ,5855 |
| | 30-39 | ,27008 | ,08536 | ,022 | ,0280 | ,5121 |
| | PLUS 50 | -,00234 | ,11499 | 1,000 | -,3284 | ,3237 |
| PLUS 50 | MOINS 30 | -,28571 | ,31953 | ,849 | -1,1918 | ,6203 |
| | 30-39 | ,27243 | ,12035 | ,169 | -,0688 | ,6137 |
| | 40-49 | ,00234 | ,11499 | 1,000 | -,3237 | ,3284 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayAnova) لمتغير المؤهل العلمي

| | | ANOVA | | | | |
|----|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| X1 | Intergruppes | ,853 | 3 | ,284 | 1,450 | ,232 |
| | Intragruppes | 23,528 | 120 | ,196 | | |
| | Total | 24,381 | 123 | | | |
| X2 | Intergruppes | 1,660 | 3 | ,553 | 1,691 | ,172 |
| | Intragruppes | 39,259 | 120 | ,327 | | |
| | Total | 40,919 | 123 | | | |
| X3 | Intergruppes | 2,169 | 3 | ,723 | 1,730 | ,164 |
| | Intragruppes | 50,142 | 120 | ,418 | | |
| | Total | 52,311 | 123 | | | |
| X4 | Intergruppes | 1,102 | 3 | ,367 | 1,570 | ,200 |
| | Intragruppes | 28,066 | 120 | ,234 | | |
| | Total | 29,167 | 123 | | | |
| X5 | Intergruppes | 1,209 | 3 | ,403 | 1,340 | ,265 |
| | Intragruppes | 36,090 | 120 | ,301 | | |
| | Total | 37,299 | 123 | | | |
| X | Intergruppes | ,896 | 3 | ,299 | 1,906 | ,132 |
| | Intragruppes | 18,791 | 120 | ,157 | | |
| | Total | 19,686 | 123 | | | |
| Y | Intergruppes | ,830 | 3 | ,277 | 1,160 | ,328 |
| | Intragruppes | 28,616 | 120 | ,238 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |
| T | Intergruppes | ,835 | 3 | ,278 | 1,508 | ,216 |
| | Intragruppes | 22,146 | 120 | ,185 | | |
| | Total | 22,980 | 123 | | | |

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayAnova) لمتغير سنوات الخبرة

| | | ANOVA | | | | |
|----|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| X1 | Intergruppes | ,146 | 3 | ,049 | ,241 | ,867 |
| | Intragruppes | 24,235 | 120 | ,202 | | |
| | Total | 24,381 | 123 | | | |
| X2 | Intergruppes | 1,136 | 3 | ,379 | 1,143 | ,335 |
| | Intragruppes | 39,783 | 120 | ,332 | | |
| | Total | 40,919 | 123 | | | |
| X3 | Intergruppes | 1,047 | 3 | ,349 | ,817 | ,487 |
| | Intragruppes | 51,264 | 120 | ,427 | | |
| | Total | 52,311 | 123 | | | |
| X4 | Intergruppes | 1,489 | 3 | ,496 | 2,153 | ,097 |
| | Intragruppes | 27,678 | 120 | ,231 | | |
| | Total | 29,167 | 123 | | | |
| X5 | Intergruppes | ,644 | 3 | ,215 | ,703 | ,552 |
| | Intragruppes | 36,655 | 120 | ,305 | | |
| | Total | 37,299 | 123 | | | |
| X | Intergruppes | ,589 | 3 | ,196 | 1,233 | ,301 |
| | Intragruppes | 19,098 | 120 | ,159 | | |
| | Total | 19,686 | 123 | | | |
| Y | Intergruppes | ,505 | 3 | ,168 | ,697 | ,555 |
| | Intragruppes | 28,941 | 120 | ,241 | | |
| | Total | 29,446 | 123 | | | |
| T | Intergruppes | ,517 | 3 | ,172 | ,920 | ,433 |
| | Intragruppes | 22,464 | 120 | ,187 | | |
| | Total | 22,980 | 123 | | | |

الملحق رقم 04: شهادة الإيزو 9001-2015



Certificat

Certificate

N° 2010/37077.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE HADJAR SOUD

pour les activités suivantes :
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

CIMENTERIE HADJAR SOUD BP 181, AZZABA, 21300 -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE

CARRIÈRE CALCAIRE DJEBEL SAFIA, EL-HAMMA COMMUNE BEN-AZZOUZ -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2020-02-18

Jusqu'au
Until

2020-08-09



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

Franck LEBEUGLE
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification



Flashez ce QR Code pour
vérifier la validité du
certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, stands in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-0001, Certification de Systèmes de Management. Poiché disponibile su www.cofrac.it.
COFRAC accreditation n° 4-0001, Management Systems Certification. Scope available on www.cofrac.it.
AFNOR est une marque déposée. - AFNOR is a registered trademark. - CERTIF 0596 (2/11/2019)

الملاحق

الملحق رقم 05: إستمارة تقييم أداء العاملين



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE HADJAR SOUD
« S.C.H.S. »

Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

S.P.A. au capital social de :

D A1.550.000.000

ش.ذ.ار - رأسمالها الاجتماعي :

N° Identification Fiscale : 0999 210 3626 1335

N° Article d'imposition : 21 070 412 801

- N° Registre de Commerce: 21/00 - 0362613 B 99

N° Réf :/ SDQENV/ SCHS / 2020

Hadjar-Soud le :.....

FICHE D'APPRECIATION

NOM & PRENOMS :

FONCTION :

SERVICE :

| CRITERES | OBSERVATIONS |
|--------------------------|--------------|
| * Volume de travail / 4 | |
| * Qualité de travail / 3 | |
| * Assiduité /2 | |
| * Application /1 | |
| TOTAL | |

NOM ET VISA DU CHEF DE SERVICE



SIEGE SOCIAL : CIMENTERIE DE HADJAR SOUD BP : 181 21300 AZZABA - WILAYA DE SKIKDA / ALGERIE.
Secrétariat DG:038 87 88 4 -Tel/fax sécurité.038 87 88 42-Tel/Fax DOP:038 87 88 41-DAPPROS:038 87 88 82
PROD: 038 87 89 14 - DDEV: 038 87 89 44 - DFB: 038 87 80 17 - DRHS: 038 87 80 46 - DM: 038 87 80 62
Site Web: www.schs.dz E- Mail: sect dg@schs.dz



الملحق رقم 06: نموذج تقييم التدريب

شركة الإسمنتات لهجر السعيد

**FICHE D'EVALUATION
FORMATION A FROID**

F02-02/600

Page 01 sur 01

Date: 27/04/2011

Version N° 05

GICA

Date :

Nom et Prénom : *Savah Messaoud*

Fonction : *Chargé* *naères*

Structure :

Objet de la formation : *évaluation des machines étrangères*

Période de la formation :

Lieu de la formation : *CFC ALGER*

EVALUATION DE LA FC

| CRITERES D'EVALUATION | BAREME | NOTE |
|-------------------------------------|------------|------|
| Manipulation | 10 | |
| Savoir faire | 10 | |
| Compréhension et assimilation | 10 | |
| Analyse des tâches | 10 | |
| Détection des erreurs | 10 | |
| Habileté manuelle et intellectuelle | 10 | |
| Ecoute et observation | 10 | |
| Motivation | 10 | |
| Connaissances supplémentaires | 10 | |
| Relation de travail | 10 | |
| Total | 100 | |

EFFICACITE FORMATION :

| | |
|----------------|-----------------|
| 81 à 100 | Très efficace ✓ |
| 61 à 80 | Efficace |
| 40 à 60 | Moyenne |
| Inférieur à 40 | Non efficace |

COMMENTAIRES :

Date et Visa de la hiérarchie

03 MARS 2011

Date et Visa DRHS Ressources Humaines Sociales

DIFFUSION : structure concernée / DRHS.