



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID EL TARF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCES DE GESTION

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

الأستاذة نهلة أبو اسماعيل

من إعداد الطالبتين:

- كحلي روميضاء

- شتيوي صبري

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بمعرفة مفهوم كل من استراتيجيه الموارد البشرية وتحسين خدمات المؤسسة والتعرف على العلاقة بين المفهومين وإيجاد الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك ولإسقاط الجانب النظري على الواقع قمنا بدراسة ميدانية واخترنا مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالطارف التي تعتبر من أبرز المؤسسات الاقتصادية بدون منافس في السوق الجزائرية إلى المكان المرموق التي تحظى بها وطنيا ودوليا، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بانتهاج المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة اذ تم تصميم استبانة دعم الأساليب الإحصائية الملائمة عن طريق (SPSS) وتم التوصل إلى أن تبني المؤسسة لاستراتيجية الموارد البشرية تساهم في تحسين خدماتها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية، تحسين الخدمات.

Abstract

This study aimed to familiarize yourself with the concept of each of the human resources strategy and the improvement of the services of the institution and to identify the relationship between the two concepts and to find the role that the human resources strategy plays in improving the services of the economic institution, It is considered one of the most prominent economic institutions without a competitor in the Algerian market to the prestigious place that it enjoys nationally and internationally, To achieve the objectives of the study, we adopted the descriptive analytical approach to access the necessary data and information, as a questionnaire was designed to support appropriate statistical methods through (SPSS) and it was concluded that the institution adopts The human resources strategy contributes to improving its services.

Keywords: human resource strategy, economic institution, improving services.

إهداء

اهدي ثمرة جهودي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى من كان سببا في وجوي أولا ودعموا وجودي ثانيا.

إلى أبي النموذج الذي أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي حفظه الله ورعاه.

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها أمي الحنون، التي سهرت الليالي من أجلي وحتتني على الصبر والمتابعة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى شركاء الرحم ورفقاء المنزل وسند الليالي الحالكات إخوتي سيف ونسرين.

إلى حبيبات قلبي جيهان وهديل و روميساء رفيقات دربي صديقات عمري

إلى كل عائلتي حفيظة ونعيمة وأمال وحنان وعائشة.

وإلى حبيبي نسيمة التي مدت لي يد المساعدة في هذا البحث.

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الجهد.

"اللهم انفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعلمنا"

إهداء



أهدي ثمرة جهودي إلى أعلى ما من الله عليا بهما ورزقني بهما، إلى من كان سببا في وجودي وسهرا على حمايتي وتربيتي
أحسن تربية أطلال الله في عمرهما.

إلى أبي الغالي الذي رص في تعليمي وتربيتي وتوجيهي والذي سهل في سبيل العلم والمعرفة وشجعني على إكمالهما وتحقيق
حلمي وتوجيهه بالنجاح.

إلى حبيبة الروح والقلب، إلى أمي التي جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى صاحبتني وبئر أسراري، والتي لن أستطيع أن أوفي
حقها مهما حاولت إرجاعه.

إلى زوجي، رفيق دربي، أدام الله عشرتنا ومحبتنا، إلى شريك العمر والحياة الذي كان سندا لي في السراء والضراء له جزيل
الشكر لوقوفه بمشوارتي هذا.

إلى شركاء الرحم، ورفقاء المنزل، وسند الليالي الحالكات أخواني: رحمة، أميرة وغفران.

إلى صديقاتي عمري وحبيبات قلبي: بثينة وصبرين.

إلى كل من آمن بي وكان مشجعا، مساندا، محفزا لي لإكمال هذا المشوار.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة تعبنا وسهرنا واجتهادنا.

"اللهم انفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعلمنا"

شكر و العرفان

الحمد و الشكر لله عز و جل على نعمته و توفيقه في مشوارنا هذا.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة نهلة أبو اسماعيل لتفضلها بالاشراف على هذا العمل و تقديمها للتوجيهات القيمة و مساندتنا على إنجاز هذا العمل.

كما لا يمكننا أن ننسى شكرنا للأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

- و أخيرا نتوجه بالشكر إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
38	تتابع عملية الإنتاج والاستهلاك في حالة السلع والخدمات	02
49	العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي	03
59	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"	04
66	تحليل خصائص العينة-الجنس	05
66	تحليل خصائص العينة-العمر	06
67	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	07
68	تحليل خصائص العينة-المنصب	08

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
61	مجتمع الدراسة بمؤسسة سونلغاز	01
63	درجات قياس سلم ليكارت	02
65	قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ والصدق الذاتي لاسبتيان	03
65	معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان	04
66	تحليل خصائص العينة - الجنس -	05
66	تحليل خصائص العينة- العمر-	06
67	تحليل خصائص العينة - المستوى التعليمي	07
68	تحليل خصائص العينة - الأقدمية	08
68	التحليل الوصفي آراء الموظفين	09
69	التحليل الوصفي لمتغير استقطاب الموارد	10
70	التحليل الوصفي تطوير الموارد	11
71	التحليل الوصفي لمتغير القدرات	12
72	التحليل الوصفي لمتغير تحسين الخدمات	13

فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ- و	مقدمة
الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية
3	المطلب الأول: المفهوم الاصطلاحي للإستراتيجية
5	المطلب الثاني: أبعاد الإستراتيجية
8	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها
12	المبحث الثاني: مفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: مكونات وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد
27	المطلب الثالث: التحديات التي تزيد من أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

28	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة الاقتصادية
33	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
35	المبحث الثاني: تحسين الخدمات في المؤسسة الاقتصادية
36	المطلب الأول: ماهية الخدمات وخصائصها
39	المطلب الثاني: جودة الخدمة
43	المطلب الثالث: معايير وخطوات تحسين جودة الخدمات
45	المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري وعملية تقييمه
48	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
49	المطلب الثالث: علاقة ودور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الطارف -	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز
55	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز وفروعها
58	المطلب الثاني: خدمات سونلغاز وأهدافها
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقسيمه الوظيفي
61	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: منهج الدراسة
61	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وحدودها
64	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات
64	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة
64	المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة وفقرات الاستبيان

72	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج
76	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

مقدمة

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله الدراسات والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الإقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتمهير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إلخ .

يعتبر رأس المال البشري أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسات ، وبدون شك فإن العنصر المادي وحده لا يكفي لتحقيق تقدم وإزدهار المؤسسة بل لابد من الإعتماد على العنصر البشري إنطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية التي بالضرورة تتم بتنمية أداء الموارد البشرية.

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر هو أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجيات المؤسسة ، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية بإعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية لكل مؤسسة، كذلك يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها وإتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج وتمويل وتطوير ومن ثم تصبح جزء عضويا في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

فعلى إدارة الموارد البشرية تبني التطوير والتنمية المستمرة للعمال من خلال التركيز على العوامل الأساسية والمهمة كالتمرير، الحوافز، الإشراف، الإتصال، تقييم الأداء فهذه المتغيرات هي التي تشكل الفارق في تسيير المؤسسات فإن حسن إستغلالها ضمن المؤسسة الإستمرار والصمود في وجه المنافسين لها .

ويأعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة وأثنها لما يحققه من نجاح وإستمرارية وتميز لخدمات المؤسسة خاصة الإقتصادية ، هذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى الإهتمام به والحفاظ عليه ، ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي إهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا مهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المنظمة وإدارتها، مما يساهم في تطوير خدمات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل ، وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المؤسسة والعامل فيها لابد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل من الطرفين وكذلك عندما ترضى المنظمة عن أداء العاملين وقبل تحقيق الإستفادة القصوى من عطائهم وجهدهم ، ويجب عليها أن تسارع بتمكين عمالها وتطويرهم لضمان هذا العطاء وضمان الإستمرارية والديمومة

والولاء لدى الطرفين ، ومن هذا المنطق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة من خلال دراسة ميدانية متمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الطارف .

الإشكالية: من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية ؟

وعليه يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي :

1- هل يوجد تأثير بين آراء الموظفين و مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الخدمات.

2- هل إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة له علاقة بتحسين خدمات المؤسسة؟

3- كيف يؤثر كل من تدريب و تقييم الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية؟

4- ما مدى تأثير المكافآت والأجور في تحسين خدمات المؤسسة؟

وللإجابة عن التساؤلات الدراسة إعتدنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

إستراتيجية الموارد البشرية لها تأثير كبير في تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية .

ومن هنا نطرح الفرضيات الفرعية وهي:

1- هناك تأثير ايجابي بين آراء الموظفين ومفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الخدمات.

2- عندما تستقطب المؤسسة الاقتصادية عمال ذو مهارات وكفاءات عالية فهي بذلك تساهم في تحسين خدماتها

3- يعتبر تدريب وتقييم العنصر البشري ومراقبته قاعدة أساسية لرفع مهارات وقدرات الموارد البشرية والتي من شأنها

أن تزيد في تطوير خدمات المؤسسة.

4- عندما تقوم المؤسسة بمكافأة عمالها فهي بذلك تحفزهم وتشجعهم وبالتالي هذا يعزز من جودة الخدمات المقدمة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في ما يلي :

- التركيز بشكل أساسي على الدور الذي سيلعبه العنصر البشري في تطوير من خدمات المؤسسة الاقتصادية .
- معرفة وإلمام بالفورقات بين كل من المفاهيم التالية : الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، إستراتيجية الموارد البشرية ، خدمات المؤسسات الاقتصادية .
- الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، دراسة الفرضيات وإختبار صحتها من عدمها .
- تعتبر الدراسة في غاية الأهمية وذلك بإعتبارها مرجعا نظريا لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية للموارد البشرية مثل تمكنها من الرفع في جودة خدماتها المقدمة .
- تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على أداء المورد البشري والذي من شأنه يؤثر على خدمات المؤسسة .

أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إيضاح مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية وأهميتها ومكوناتها ودورها في المؤسسة الاقتصادية .
- 2- إظهار مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز .
- 3- بيان أثر تطبيق مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية وذلك بإتخاذ مؤسسة سونلغاز كنموذج .
- 4- رصد مدى أهمية أداء المورد البشري الفعال في المؤسسة .

منهج الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها قمنا نحن الباحثين بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم وصف وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس ، فالإعتماد عليه ضرورة حتمية ، كما أن الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلا (الواقع الظاهر) تعتمد عليه في تكوين الفرضيات وإختبارها فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة،

ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة .

ولقد إعتدنا على أسلوب دراسة الحالة لإظهار دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية، وذلك من خلال أخذنا مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للشرق ولاية الطارف – كنموذج بالإعتماد على توزيع إستبيان بصفة أساسية ، إضافة إلى إستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المسترجعة من الإستمارة إضافة إلى ذلك المقابلة والملاحظة وهذا من أجل تحليل دور كل عنصر ومدى ترابطه وتأثيره بالعناصر الأخرى .

دوافع ومميزات إختيار الموضوع :

تعود دوافع إختيار الموضوع إلى :

- الميول الشخصي حول الموضوع وإرتباطه بتخصص إدارة إستراتيجية .
- محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي .
- موضوع ذو أهمية في الوقت الحالي ، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة، كما يتطلب دراسة جيدة .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود البحث في حدود الزمانية ، البشرية ، المكانية والموضوعية ، وسنوضح كل منهما فيما يلي :

- الحدود الزمانية : تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2022/03/04 إلى 2022/05/30.
- الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على عمال مؤسسة سونلغاز وعددهم 30 عامل .
- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز .
- الحدود الموضوعية: قمنا بتناول موضوع الدراسة والمتمثل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.

هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة ، وإختبار صحة الفرضيات المقدمة قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى عدد من الفصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة ، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية وقد تم تحديد فصلين من الجانب النظري من الدراسة في حين تم تخصيص جانب متعلق بدراسة الحالة حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ، أهداف وأهمية البحث ، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث .

في الفصل الأول تم التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما تم تناول المبحث الأول من هذا الفصل للإطار النظري للإستراتيجية ، وفي المبحث الثاني مدخل إلى إدارة الموارد البشرية ، وفي المبحث الأخير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى تحسين الخدمات في المؤسسة الإقتصادية ، حيث تناول المبحث الأول من هذا الفصل المؤسسة الإقتصادية ، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تحسين الخدمات في المؤسسة الإقتصادية وفي المبحث الأخير دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة .

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين خدمات المؤسسة من خلال ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول لتقديم مؤسسة سونلغاز الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بصفة عامة ومديرية التوزيع بالشرق سونلغاز الطارف بصفة خاصة ، وفي المبحث الثانية منهجية الدراسة الميدانية ثم في المبحث الثالث المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الإستبيان .

و أخيرا الخاتمة وتتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وعلى أثرها يتم وضع مجموعة من الإقتراحات المؤسسة محل الدراسة .

الدراسات السابقة :

أجرى الباحث بلمهدي عبد الوهاب من جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2008، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقد حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بالعلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية من أجل تطوير هياكل وثقافة تنظيمية قادرة على جعل أعضائها مبدعين (الإبداع) وقادرة على تحقيق الجودة اللازمة لضمان تنافسية وأداء أفضل للمنظمات في محيط يتميز أكثر فأكثر بالتغيرات السريعة والمفاجأة ، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عرض المداخل المختلفة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ونموذج الكفاءات من الموارد البشرية.

إن الفرضية الأساسية التي يمكن إعتبار فيها الأفراد موردا ثروة أو كفاءة دفعت الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى إختبار صحتها، وذلك بتطوير مداخل متعددة، فأمام هذا التنوع في النماذج والمداخل يستطيع أن يفهم التناقض المسجل لحد الآن في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أجرى الباحثين عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، فايذة بلعابد من جامعة المسيلة سنة 2019، المجلد 03 العدد 02، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وقد حاول الباحثين الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بمدى تأثير برامج التدريب الموارد البشرية على تحسين نوعية الخدمة، وقد توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها: أن هناك إعتقاد كبير لدى موظفي مؤسسة موبليس، بأنه البرامج التدريبية التي يستفيدون منها أثر على تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها، ورغم عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة إلا أن إدارة الموارد البشرية توجه إهتمام كبير لإستراتيجية التدريب مع إحترام خطوات ومراحل العملية التدريبية على العموم.

- أجرت جودية فاطمة مجلة البحوث والدراسات التجارية ، مجلد 03 عدد 01 ، مارس 2019 ، بعنوان أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة ، وقد حاولت إي إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بتأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف ، وقد تضمنت هذه الدراسة عدد فصول ، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري المفاهيمي لأداء المؤسسة ، والفصل الثالث يتعلق بأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، ومن النتائج المتوصل إليها .
- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة ، أين تسمح لها بإستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف ، ما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة .
- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وذلك من خلال التكامل بين الإدارتين .
- بين الدراسة التطبيقية للموضوع أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها في مجال إدارة الموارد البشرية .

نموذج الدراسة :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على متغيرات إثنين هما : المتغير المستقل (ويتمثل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (يتمثل في خدمات المؤسسة الإقتصادية) وهذا البناء نموذج البحث كما في الشكل الموالي :

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الأسباب والأدوات التي برزت في ميدان الإدارة، من أجل التعامل مع القضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة، حيث تعتبر من أكبر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة.

وبما أن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد لدى المؤسسة خاصة بعد تغيير نظرة المؤسسة وإدراكها لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم مؤشر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى مساعدة في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يكون أكثر شمولاً وتكاملاً للموارد البشرية، لمواجهة التحولات المختلفة وعليه سيتم من خلال هذا الفصل تناول ما يلي:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية أبعادها ومبادئها.

المبحث الثاني: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : الإطار النظري للإستراتيجية:

يعتبر مصطلح الإستراتيجية مصطلح قديم الاستخدام، حيث أصبح كثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري، وربما الرياضي أيضا، إضافة إلى ميدان الأعمال، فأية مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها الحالي، والوضع المرغوب فيه في المستقبل، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد خطة وإستراتيجية خاصة بها.

المطلب الأول: المفهوم الاصطلاحي للإستراتيجية:

أولا: مفهوم الإستراتيجية:

إن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني علم الجنرال والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وهي تعني تكوين التشكيلات في هذا الإطار. وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة. وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو.

- الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات و التصرفات والأفعال التي يضطلع بها المديرون بغرض تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق مستوى من الأداء المتفوق.¹
- تعد الإستراتيجية بمثابة بوصلة حقيقية توضح مسارات وتوجيهات المنظمة المستقبلية وتحدد إمكاناتها وآليات عملها لتحقيق ما تصبو إليه. في ظل وجود المنافسة والتغير والتطور في البيئة على نحو عام وفي مجال عمل المنظمة على نحو خاص.²
- الإستراتيجية هي اتجاهات ونطاق المنظمة على المدى البعيد المثالي الذي يساعد على التوافق بين مواردها وبين مناخها المتغير. خاصة مع وضع الاعتبارات الخاصة بالأسواق، العملاء، والوكلاء للإبقاء بتوقعات أصحاب الحصص. ومن هنا نستنتج أن الإستراتيجية هي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات فهي تقوم على وضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة في ضوء النشاط التي تمارسه المؤسسة. والأسلوب الذي يمكنها أن تتبعه في منافسة المؤسسات الأخرى.³

¹ - بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، اثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني، اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2016، ص ص 35 36.

² - صلاح عبد القادر النعمي، الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر و التوزيع، 2006، ص 19.

³ - رحمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة 2020، ص 36.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

- عرف (Wheelenhunger(2002) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.¹
 - الإدارة الإستراتيجية تعني بإعداد الإستراتيجيات التي يتم تبنيها والتخطيط لوضعها والتي هي موضع التنفيذ. وهناك تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية نتيجة لاختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومن بين هذه التعريفات:
 - الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.²
 - هي مجموعة القرارات الإدارية والأفعال التي تحدد الأداء على المدى البعيد الشركة (المنظمة). وهي تشمل فحص البيئة (البيئة الداخلية والخارجية) وصياغة الإستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي بعيد الأمد) وتنفيذها والتقييم والرقابة.
 - الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ و تقييم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح.³
- يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد، أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل بالنسبة للغايات في تشخيص وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية، يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكينها من النجاح.⁴

1- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1429 هـ 2009م، ص23.

2- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3- صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، سنة 2010 2011، ص40.

المطلب الثاني: أبعاد الإستراتيجية:

أولا : أبعاد الإستراتيجية:

ساهم الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لفرض توضيح مضامينها وصولا إلى تقديم إطار مفاهيمي يتلاءم مع المنظمة وبيئة عملها فقد حدد الباحث Hox1990 أبعاد الإستراتيجية كالتالي:

- تنسيق وتكامل القرارات، ونمط صناعتها في المنظمة.
- الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية المنظمة والأهداف الشاملة وبعيدة الأمد.
- تحديد المجال أو القطاع الأساس للمنافسة.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في مستويات الإدارة الإستراتيجية الثلاثة (الكلي، الأعمال، الوظائف).
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي ترغب المنظمة تحقيقها لأصحاب المصالح المختلفة.¹
- فيما يرى الباحث **porter1996** أن الأبعاد الإستراتيجية تتضمن:
- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرق وأسس المنافسة.
- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
- الموازنة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة.

يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات

الإستراتيجية وكما صنفها: Feurer chaharbaghi1995

المجال : scope: أي الأنشطة والموارد التكنولوجية، واختيار الأسواق والبيانات التي تعمل فيها المؤسسة.
العمليات: process: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات و ديناميكية العمل.

الطرق: Méthodes: الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي و التفكير النظامي والمنهجي.

¹ - سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية و إدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، المجلد الأول.ص ص 35 36.

الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: Ownership : وتحدد فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.

المدى الزمني: Time, France: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

الفلسفة الفكرية philosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين في ضوء نموذج محدد.

المحتوى : Content: يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة. التنفيذ: implémentation أي تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

ثانيا: المبادئ الأساسية للإستراتيجية:

- أن تكثيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات، إذ أن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.
- أن تتكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي تم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم أن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها. أن هذا تجنب المنظمة المفاجئات غير المرحة والمربكة.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه.
- يبدو مهما أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المتحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعه.
- للتأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقعي يماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة التسهيل تكييفها للوضع الراهن.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها. وهي في حالة عمل متعددة الاتجاهات.

- عدم إعادة الكرة والمهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.¹

حاول العديد من المفكرين وضع عدد من المبادئ الإستراتيجية العامة فكان إختلافهم في وضع هذه المبادئ أكثر من إختلافهم في تعريف الإستراتيجية ذاتها، والسبب الرئيسي في ذلك الإختلاف هو أن الإستراتيجية ليست فكرة محددة المعالم جلية السمات ولكنها كما يقول بوفر (أسلوب تفكير)، فلكل موقف إستراتيجية تلائمه ولكل دولة إستراتيجية تناسبها وتتلائم مع ظروفها، وقد يكون إختيار هذه الإستراتيجية أو تلك صائبا في زمان أو مكان معينين وغير صائب في زمان أو مكان آخر ، فالإستراتيجية تتأثر بعوامل الزمان والمكان وبعقلية المخططين وظروف العصر وتقنيته وغير ذلك من العوامل.

ولقد حدد **كلاوزفتر** مبادئ الإستراتيجية بثلاث مبادئ رئيسية هي:

- 1- تجميع القوى.
 - 2- عمل القوى ضد القوى.
 - 3- الحل الحاسم عن طريق المعركة في الحقل الرئيس.
- أما **ليدل هارت** فقد قدم ثمانية مبادئ رئيسية هي:
- 1- مطابقة الهدف مع الإمكانيات.
 - 2- متابعة الجهد وعدم إضاعة الهدف .
 - 3- إختيار الخط الأقل توقعا.
 - 4- إستثمار خط المقاومة الأضعف.
 - 5- إختيار خط عمليات يؤدي إلى أهداف متناوبة .
 - 6- المرونة في المخطط والتشكيل بحيث يتلائمان مع الظروف.
 - 7- عدم الزج بكافة الإمكانيات إذا كان العدو محترسا.
 - 8- عدم تسديد الهجوم على نفس الخط أو نفس الطريقة².

المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها

¹ - سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - قاسم دحمان، تحولات الإستراتيجية الأمريكية في الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، لندن، 2020، ص 16- 17.

أولاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تشمل عملية الإدارة الإستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

1- صياغة الإستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية في المنظمة، ووضع الأهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الإستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن المنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنوعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الإستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة، ويترتب على قرارات صياغة الإستراتيجية التزاما لمنظمة بمنتجات معينة. وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكاملة القرارات صياغة الإستراتيجية. فهم وحدهم الذين يمتلكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

2- تنفيذ الإستراتيجية:

هي العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقوي من الأداء الإستراتيجي، ويتطلب التنفيذ الإستراتيجي ما يلي:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- محدودية عدد الإستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.

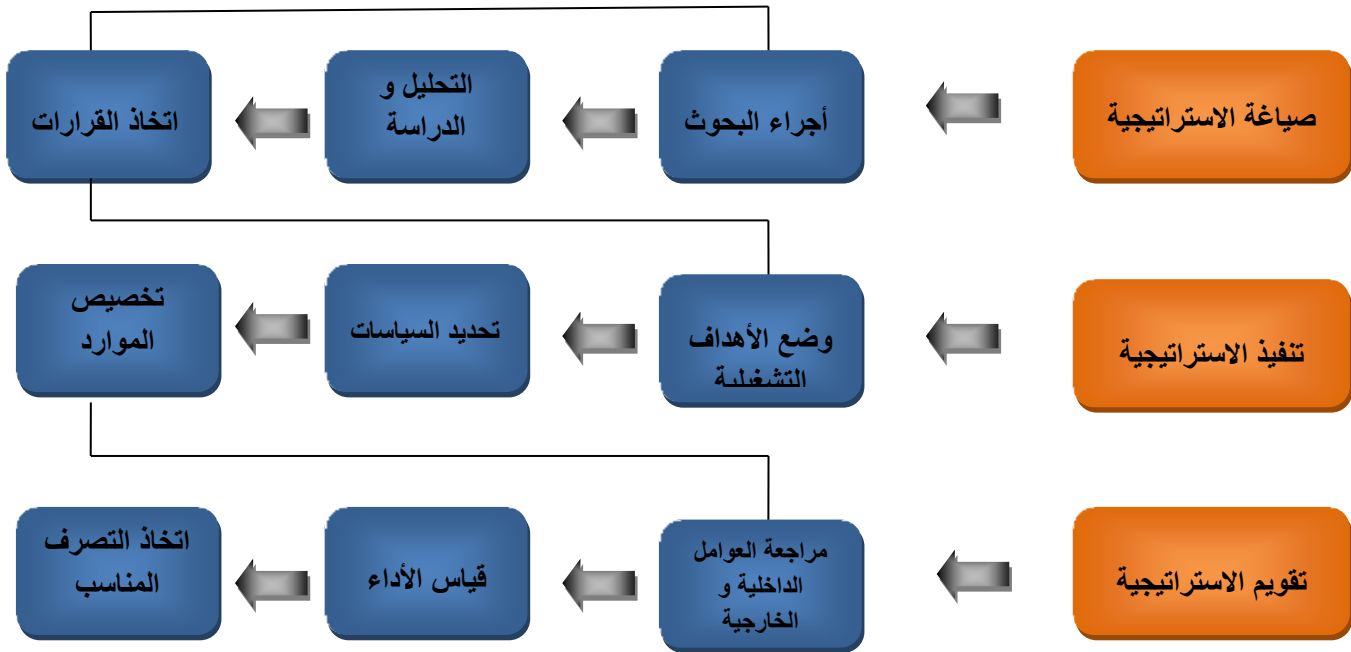
3- تقييم الإستراتيجية:

يعد تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الإستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، وتعرض كافة الإستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير. وتتضمن مرحلة تقييم الإستراتيجية الأنشطة التالية:

-مراجعة العناصر الداخلية و الخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن التقييم الإستراتيجي مطلوب، حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً¹.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

¹ - مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سنة 2018، ص ص 13 14

ثانيا: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

من المفيد جدا عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها. ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي :

1- الإستراتيجية على المستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه "إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى. بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها" وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمنظمة ككل.

يهتم هذا المستوى للإستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات أو وحدات العمل، وللموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة. على سبيل المثال في شركة yahoo يكون القرار الحاسم على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها التجارية، وتهتم الإستراتيجية على مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين في سوق الأسهم، وتأخذ شكلا من البيان الصريح والضمني لبيان رسالة الشركة Mission statement الذي يعكس هذه التوقعات، ويرتبط بالإستراتيجية على مستوى المنظمة أيضا تحديد نطاق العمل الذي يتضمن أساس القرارات الإستراتيجية الأخرى.¹

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل:

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركزي ربحي ضمن الشركة الأم parent company تباع كل منها مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد. ويمكن أن تكون وحدة العمل للإستراتيجية « Strategic Business Unit » USB فرعا رئيسيا في المنظمة. أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجا واحدا أو علامة تجارية واحدة، ولم يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل إستراتيجية يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

- أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
- أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.

¹- مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص ص 14 15.

- أن يكون له منافسون معينون.

- أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

وتفصل عوائد وتكاليف استثمارات الخطط الإستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، إلى جانب تقويمها أيضا. وتعمل وحدة العمل الإستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح. إذا فإن المخططون الإستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة لأداء كل وحدة عمل إستراتيجية، وتخصيص الموارد لها بفعالية. ويجب أيضا ضمان التكامل بين وحدات العمل الإستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.¹

3- الإستراتيجية على مستوى الوظائف:

يعتبر دمج بين إستراتيجيات الوحدات والإستراتيجيات الكلية، ويتعلق هذا المستوى بتطوير أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل

وهنا ترى الباحثة بأن الإدارة الإستراتيجية تعد بمثابة حسن التنظيم و التوظيف الفعال للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة لكافة وحدات الإدارة والتنسيق بينها لتحقيق التكامل في العمل. وذلك بوضع خطة، وحقائق لتكون قابلة للتنفيذ والتطبيق لتحقيق أهداف تحسين الأداء وتطويره.²

مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق

¹- أمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، سنة 2019، ص 72.

²- مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 14 15.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة، حيث أصبح الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك باعتبار المورد البشري حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والتماشي مع هذه التطورات والتغيرات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصانع الإنجليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية فإن " روبرت أوين " الذي يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع، وأكد ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان أوين رجل أعمال فقد بدأ بنفسه تطبيق هذه الأفكار في مصنعه ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأب إدارة الأفراد.

ولم تلقى أفكار أوين هذه تجاوبا واضحا من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال، وذلك بسبب ضعف المركز النسبي والتفاوضي للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي ومع ذلك فإن أوين وصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال. وفي السنوات التي تثبت فيها الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعني بحل المشاكل الإنسانية وتقدم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما تطلب تجنيد الشباب للحرب فحلت محلهم النساء في المصانع.¹

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة، بحيث أخذت ممارستها عدة تسميات، خلال مراحل تطورها، وذلك تماشيا مع التطور في الفكر الإداري والتنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ - المرحلة الأولى : مرحلة الثورة الصناعية

تزامنت الثورة الصناعية مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى القرن الثامن عشر، وقد تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري منها كتاب

¹ - محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2016، ص ص 16 17.

ADAM SMiTh "ثورة الأمم" عام 1776، وكتاب CHARLES BABBAGE "اقتصادية الآلة والتصنيع" عام 1832، وكتاب ANDREW "فلسفة التصنيع" عام 1835.

حيث كان لهذه الكتابات الأثر البالغ في تبلور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

ظهرت هذه الثورة في العالم العربي في القرن الثامن عشر، وفي العالم الغربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات العمل طويلة، ضوضاء، أتربة، وغيرها)، كما أدى ذلك إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، إلا أن الرقابة على العمل بقيت روتينية.

ب-المرحلة الثانية: مرحلة حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعاملين وأهتم بتطوير دراسة الوقت والحركة وقام بدمج منهجيات متفرقة في أداة واحدة تستخدم في تحديد مهام كل عامل و حركاته ومؤهلاته وساعات العمل وغيرها.

ومن أهم المبادئ التي اعتمد عليها تايلور هي:¹

- المبدأ الأول: دراسة الحركة والوقت بشكل علمي يهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، وتسمى هذه الطريقة "طريقة الأداء المثلى"
- المبدأ الثاني: اختيار العاملين بشكل علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.
- المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة نمو المنظمات العالمية

مع مساوى الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما بمس الأجور، وساعات العمل، والإجازات... الخ

¹ - محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سبق ذكره، ص 19.

د- المرحلة الرابعة:مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى

أضفت ظروف الحرب العالمية الأولى مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب، فنقص عددها في المصانع أدى إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل والاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، وعليه فقد عجلت الحرب من انتشار إدارة الاستخدام في المؤسسات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية.¹

ثانيا:العنصر البشري وإدارة الموارد البشرية

أ-تعريف العنصر البشري:

- يمثل العنصر البشري البنية التحتية الأساسية التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها.²

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.³

- يعتبر العمال في العديد من المؤسسات الاقتصادية اليوم الرأسمال البشري لها، وهم شركاء للملاك وزملاء للإداريين، خلافا لمبادئ السيد والمسود، والرئيس والمرؤوس التي سادت في العقود الماضية، حيث يساهم العمال حاليا في المؤسسات التي يعملون فيها، كما يشاركون في أرباحهم وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة مؤسستهم والمساهمة في تحقيق نجاحها.

وفي إطار تحليل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يجب التمييز بين فئتين من الأفراد.

1- أفراد مؤهلين:

وهم الكفاءات أو المهارات الذين تعتمد عليهم المؤسسة بشكل أساسي في إرساء معالم سياسة التنمية المستدامة، ولا بد على هؤلاء الأفراد أن تكون لهم ثقافة بيئة ووعي بيئي يدفع بهم إلى المساهمة الفاعلة والبناءة في مشروع

¹ - دهنوم حكيم، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2011، ص 50.

² - محمد الفاتح محمود البشير، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ - المرجع نفسه، ص 22.

التنمية المستدامة، بحيث يصبح هذا الأخير التزام شخصي لهؤلاء. ولا بد كذلك من المساهمة الفاعلة للمؤسسات الاقتصادية عن طريق دورات تدريبية لهؤلاء العمال لنشر الوعي البيئي بين صفوفهم.

2- أفراد منفذون:

وهم فئة العمال، والذين يجب على المؤسسة كذلك توعيتهم بشكل دوري ومستمر بأهمية خيار المؤسسة نحو التنمية المستدامة عن طريق نشر الوعي البيئي في صفوفهم، حتى تحقق المؤسسة سياستها نحو التنمية، وحتى يساهم هذا الفرد الواعي في حماية البيئة الخارجية عن المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي يصبح فردا فاعلا في مجتمعه ما يحقق فائدة تعود بالنفع على المؤسسة وعلى المجتمع ككل¹.

- لغويا: المورد يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق.

تعني كلمة مورد لغة: " المنبع "

-اصطلاحا:

ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال: نيود، سلتر حيث أنهما وجها اهتماما إلى دراسة فعالية المورد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدء التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة.

ومنه نستنتج أن المورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالمية ومعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب.

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا من الأصول المهمة التي تمتلكها المنظمة لأنها تؤثر في الأداء الكلي للمنظمة.

¹ - محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات تنمية المستدامة، ص 23 24.

إن التطور في مفهوم ومحتوى وأدوار الموارد البشرية جاء نتيجة للتحديات التي واجهتها والتي ساهمت في تغيير الاتجاهات الفلسفية والفكرية منها والتطبيقية نحو هذه الإدارة.¹

تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها لما يمكن المنظمة بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال.²

أن الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسير عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.³

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.⁴
- إن سياسات الموارد البشرية، لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² - بن دريدي منير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ - حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، سنة 2016، ص 32.

⁴ - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، سنة 2015، ص 51.

- بيئة العمل، لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على استغلال وتنمية مهاراتهم.
- برامج وسياسات الموارد البشرية، لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.¹
- وتكمن أيضا أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الإقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- إن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، ومبدع، قادر على الإبتكار والإختراع والتطوير، والإكتشاف والتخريب.... الخ، بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطور الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء عن جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).
- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى الفاعلة بالمؤسسة، من خلال رفع قدرتهم على العمل، والأداء الجيد، والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التالية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتوفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج، وبالتالي حماية العمال من أية مظاهر محتملة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

¹ - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، سنة 2014، ص 36.

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين.¹

هناك نوعان من الأهداف، هما المشاركة والفعالية.

المشاركة: وتتمثل في:

- استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، واختيارها.

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الانضمام إلى المنظمة.

- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.²

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، إذ ارتبط بعض هذه الوظائف بالمدرسة العلمية "البيتايور"، كالاختيار والتدريب وتحفيز العاملين وتقسيم العمل.

في حين ارتبط البعض الآخر من الوظائف بمدرسة العلاقات الإنسانية "ألتون مايو" مثل علاقات العاملين وتفاعلاتهم الاجتماعية وظروف العمل والسلامة المهنية، وارتبط تصميم الوظائف وإدارة التوتر في العمل وما نتج عن هذه الوظائف كرفع دافعية العاملين، برامج توعية حياة العمل.

إن جميع هذه الاتجاهات تتفق على أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل بما يأتي:

أولاً: تحديد الاحتياجات وإدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف:

1 - مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 23-24

2- نزار عوبي اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وتعني هذه الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية إذ يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية والعرض عليها سواء كان هذا العرض داخليا من موارد المنظمة أو خارجيا من البيئة الخارجية.

أما إدارة تدفقات العمل هي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءا بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعاً أو خدمات، ومن الملاحظ أنه طالما يتم تحليل هذه التدفقات يتم تصميمها، ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.

ثانيا الاختيار والتعيين:

وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال القيام بإجراءات الاختيار والمقابلات الشخصية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: وضع هيكل الأجور والرواتب والحوافز :

وتقضي هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل عنوان (وظيفة) قياسا بالوظائف الأخرى لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية، ووضع سياسة أجور فاعلية تشمل جميع العاملين، والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.

وتعني هذه الوظيفة تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين، وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.

رابعا: تدريب وتقييم العاملين:

تتم هذه الوظيفة بدفع كفاءة و قدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية من خلال إكساب العاملين هذه المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء (الداخلي) الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي، أما تقييم أداء العاملين فهو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء ومنها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد

نقاط الضعف في الأداء لمعالجتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن قياس أداء العاملين يحدد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.

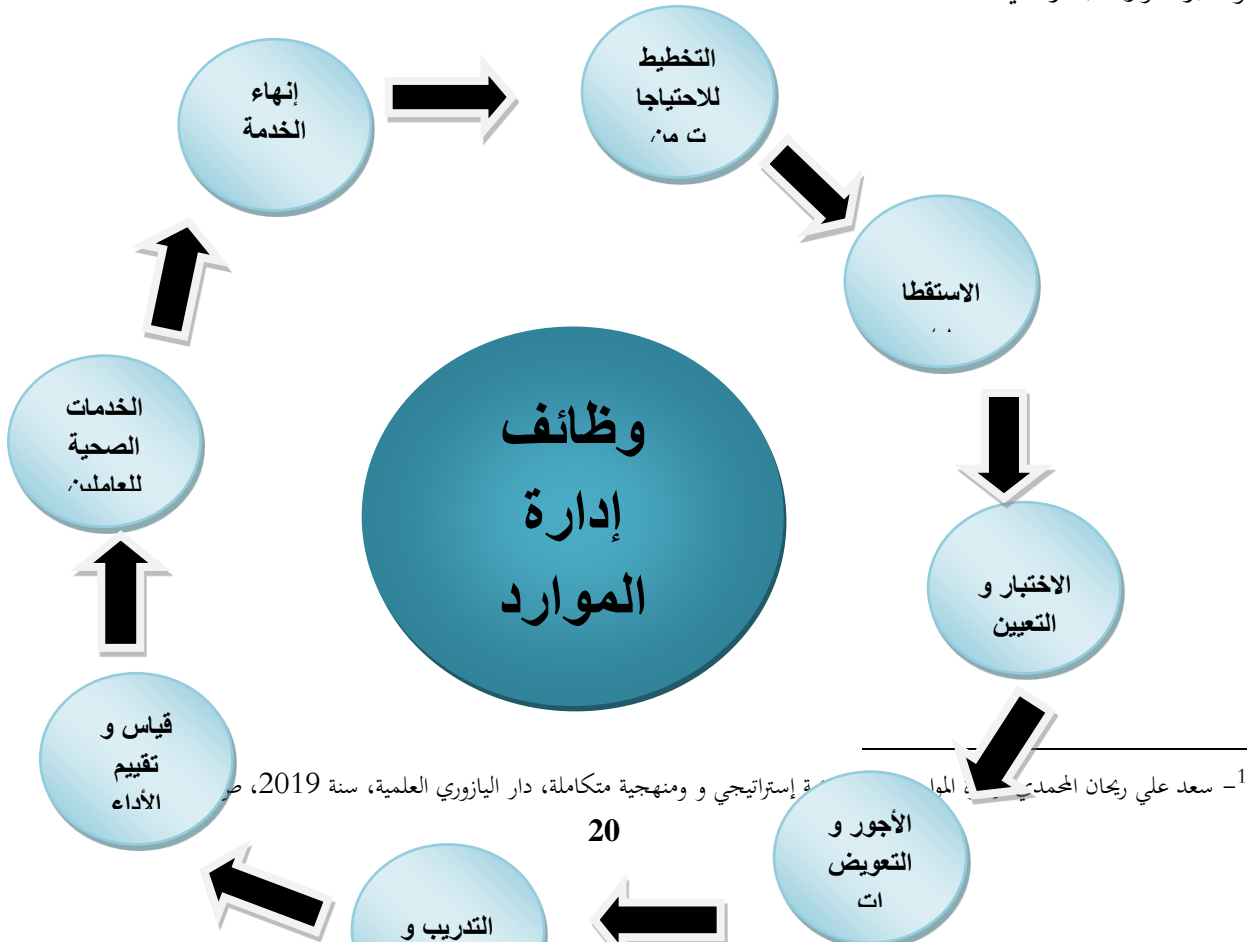
خامسا: تنظيم علاقات العمل وضمان أمن وسلامة العاملين:

ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة، وتشمل النقل والتدريب، وتتيح لهم الفرصة للترقية أو الترفيع إلى مواقع أعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة وبينهم وبين النقابات العمالية فيما يخص الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة أو الاستغناء عن الخدمات أما ضمان أمن وسلامة العاملين يراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم، إضافة إلى التركيز على صياغة العاملين من المخاطر والإصابات التي يتعرض لها في العمل، تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة اتجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعد خروجاً عن القواعد والنظم المحددة.

- نظام معلومات الموارد البشرية:

الوظيفة التي تعني بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة.¹



من إعداد الطالبين بالاعتماد على مما سبق

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالتها، وغايتها، أهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، وغيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها:

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهي مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة. مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

¹ - مانع سريينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014 2015، ص 32.

هي تلك العملية الهادفة لربط المنظمة من خلال مواردها الأثمن والمتمثلة بالموارد البشرية مع بيئتها وعلى نحو يمكنها من تحسين جودة الخدمات التي تعتمد عليها.¹

رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها.

ومن هنا نستنتج أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل من المستويات خلال مساهمهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بفرض تنمية وتطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الريادة.²

المطلب الثاني: مكونات وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد

أولاً: مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن نعرض مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

التصميمات والهياكل التنظيمية:

والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.

- الاختيار و التوظيف:

وتتضمن معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، اختيار المديرين والقيادات.

- التدريب و التنمية:

وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

- إدارة الأداء:

وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.

¹ - مظفر احمد حسين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلد 04، سنة 2014، ص 62.

² - سلمى رزق الله، مساك أمنية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، سنة 2017، ص ص 305 306.

- منظومة التعويضات:

وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

- برامج تحسين الإنتاجية:

تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، المدخلات، العمليات، النتائج، والاستخدامات، البيئة، الإدارة، التحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

- علاقات العمل الإنسانية الفعالة:

وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، والعلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي. كفاءة الصحة والسلامة:

وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

ثانيا: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات في المنظمة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.¹

- توجيه أنشطة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

- تساعد المنظمة في توقع وإدارة التغيرات المستقبلية السريعة في البيئة المحيطة.

¹ - بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2010 2011، ص ص 45 46.

-المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.

-دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية.

-تحفيز مشاركة الموارد البشرية بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، من أجل تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة.

1

المطلب الثالث: التحديات التي تزيد من أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي:

التحديات الداخلية: تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما يعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة.

-شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.

-إنخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

-اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.

¹ - اشرف إسماعيل حسن سمور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منصة مقالات عربية حرة.

- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.

التحديات الخارجية :

تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

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

- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.

- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات.

- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.

- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.¹

خلاصة الفصل:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطها، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث مرت هذه الأخيرة بمراحل بدأت بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية التي كانت تعرف آنذاك بإدارة الأفراد، ثم أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية والتي أصبحت تنظر إلى المورد البشري لأنه استثمار طويل الأجل وذلك مع مطلع القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

حيث تم التوصل إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في مواكبة إستراتيجية المؤسسة، من خلال العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل الوصول إلى نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية والمؤسسة ككل وفق إستراتيجية محكمة، وسيتم الإلمام بجوانب تحسين خدمة المؤسسة في الفصل الموالي.

¹ - سلمى رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الفصل الثاني:

تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية و المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، كما عرف الاقتصاد الجزائري تحولات جذرية عبر مختلف مراحل بنائه، وتميزت تلك التحولات بمجاعة النمط الاقتصادي المتبع، وعلى إثرها اعتبرت المؤسسة الاقتصادية بمثابة الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ التوجهات و تحقيق الأهداف العامة للمنهج الاقتصادي المتبع.

وتسعى المؤسسة إلى دفع مواردها البشرية إلى أداء وظائفهم بفاعلية، وبالتالي تقوم بتقسيم دائم لإدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة ومحاولة تخطيطها، ويتطلب ذلك إنجاز فردي مميز. وأن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم ومتابعة حقيقية، وتقييم مستمر، وهذا ما يتطلب وسائل وطرق لتحسين ورفع من كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وأدائها.

سوف يتم التطرق من خلال هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أهدافها، أنواعها.

المبحث الثاني: جودة الخدمة.

المبحث الثالث: متطلبات تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات متعددة و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية فيما بينها من جهة و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

تبعاً لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً و أنماطاً أخرى، و عليه سنتعرض في هذا المبحث إلى عدة نقاط متعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في إطاره، فجاحها لا يعتمد فقط على النشاط التجاري و لكن أيضاً على الحفاظ على علاقات جيدة مع الأفراد و المؤسسات التي تحيط بهم، لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى التكيف باستمرار مع التحديات الاجتماعية و احترام توقعات السكان و تطلعاتهم.¹

أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية و الإعلامية، و المادية، و المتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني و زمني.² تعتبر المؤسسة الوطنية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث: لذلك يمكن أن نلتمس دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني، والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانياً كما يلي:

1- مرحلة قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

2- مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن

المرحلة الأولى: (ما قبل 1980): اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالربع النقطي الذي يعتبر ينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشرينين أو فترتين ، والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن.

¹ - جريو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، سنة 2020، ص 13.

² - عبد النبي محمد، إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، الجزيرة، مصر، 2019، ص 28

الفترة الأولى: (1962-1970) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين :

1- مرحلة التسيير الذاتي : التي أعقبت الإستقلال مباشرة وإمتدت حوالي 1965 " المؤسسة المسيرة ذاتيا وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الإقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، وذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الإقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الإشتراكية.

2- مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي إمتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة وتعتبر هذه الفترة هيمنة الدولة على القطاع العام والإستمرار في إضفاء الطابع الإشتراكي للمؤسسات العمومية ذات طابع صناعي التجاري كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الإرتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية إتجاه الخارج، وبعث القطاع الإقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي " تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك ، والتي كانت فرنسية في معظمها، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة إنطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الإقتصادي والإجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى:

- 1- العمل على إستغلال التبعية الإقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
- 3- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.
- 4- قلة الإطارات الكفؤة والمؤهلة، إنعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة آنذاك.

الفترة الثانية: (1971-1980)

وهي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات فترة الإنتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الإشتراكية، كان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها إعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير للمؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط .

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير والإشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفيتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في إتخاذ القرار من جهة، ورقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة.

المرحلة الثانية: إستقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكب إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الإستقلالية الإقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والشاملة خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير.

المرحلة الثالثة: الخصخصة (الآفاق المستقبلية للمؤسسة الإقتصادية)

أصبح موضوع التحول إلى إقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه، والتي أطلق عليها وصف " الخصخصة " وبشكل ملموس بعد إختيار الإتحاد السوفياتي¹.

ثانيا: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في إطاره، فجاحها لا يعتمد فقط على النشاط التجاري و لكن أيضا على الحفاظ على علاقات جيدة مع الأفراد و المؤسسات التي تحيط بهم، لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى التكيف باستمرار مع التحديات الاجتماعية و احترام توقعات السكان و تطلعاتهم.

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية و الإعلامية، و المادية، و المتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني و زماني².

المفهوم الأول:

يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشأت من اجلها، بتنفيذ عمليات معقدة و متشابكة نوعا ما و تتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات.

بينما المفهوم الثاني: فيعتبر المؤسسة ككتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة و مسطرة من طرف الإدارة³.

¹ - بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، جوان 2002، ص 110 - 111 - 112 - 113.

² - جريو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، سنة 2020، ص 13.

³ - العياشي زرزار، كنزة جمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، دار alpha doc ، سكيكدة، سنة 2020، ص 85.

أما فرانسوا بيرو francoisperroux فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.

يعرفها تريوشى truchy أنها الوحدة التي تجمع و تنسق فيها العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي.

من هنا نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل المادية و البشرية و المالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة و تسعى لأداء مجموعة من الوظائف قصد تحقيق الربح الأقصى.¹

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

1. الأهداف الاقتصادية:

تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

عقلنة الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، و يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:

- مستوى عالي من المرونة.
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد

2. الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

¹ - عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2016 2017، ص 03 04.

ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا شرعا و عرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و المستوى المعيشي.

تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

توفير تأمينات و مرافق للعمال:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، كذلك التقاعد بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونية الاستهلاك و المطاعم... الخ.

تأهيل العمال:

حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية و هذا من خلال إخضاعهم إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

3. الأهداف التكنولوجية:

البحث و التنمية من خلال توفير الوسائل و الآلات الحديثة و المتطورة التي تساهم في رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة. إنشاء هيئة للبحث و التطوير.

ثانيا: أهمية المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية المؤسسة الاقتصادية في الدور الفعال الذي تلعبه من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية، ليس فقط أنها تلبى حاجيات الأفراد بإنتاج مختلف السلع و الخدمات، بل تتعدى أهمية المؤسسة الاقتصادية كونها أساس التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى أنها تقوم بتخفيض نسبة البطالة بتوفير مناصب العمل للأفراد¹.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

أولا: حسب المعيار القانوني

¹ - العياشي زرزار ، كنزة جمال ، مرجع سبق ذكره، ص 89-90-91

المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها:

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة.

ولهذا أيضا عدة عيوب نذكر منها:

- قلة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال.
- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.
- قصر وجهة النظر و ضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

الشركات:

وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال و العمل، وأقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، و يمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، و شركات الأموال.

شركات الأشخاص: هي شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

ولهذا النوع من الشركات مزايا و عيوب:

المزايا:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.
- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنّها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.

- زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

العيوب:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات و سوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.

- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة.

و لهذا النوع من الشركات عدة مزايا و عيوب:

المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم و سنداتهم.
- إمكانية الحصول على الروض بشكل أسهل و أسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقرار.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية.

العيوب:

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.
 - بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهها غير المساهمين.
- وهناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:
- مؤسسات خاصة:

وتندرج ضمنها المؤسسات الفردية و الشركات.

المؤسسات العمومية:

و تندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات و المؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

ثانيا: حسب معيار الحجم

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس و المقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، و يمكن أن تعتمد أيضا على حجم رأس المال، و تصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الكبيرة.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و هي التي تضم أقل من 250 عامل و قد قسمت إلى:

- مؤسسات مصغرة من 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل.
- مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل.

المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل و لها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

ثالثا: حسب المعيار الاقتصادي

تصنف إلى:

المؤسسات الصناعية: تنقسم إلى نوعين و تشترك كلها في خاصية الإنتاج.

- مؤسسات الصناعة تقليدية.

- مؤسسات الصناعة الحقيقية.

المؤسسات الفلاحة: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض و استصلاحها و تقديم منتجات نباتية و حيوانية و سمكية.

المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع و توزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين... الخ.

مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل و البريد و المواصلات.¹

المبحث الثاني: تحسين الخدمات في المؤسسة الاقتصادية

أصبح لقطاع الخدمات مكانة بارزة و غاية في الأهمية في اقتصاديات الدول لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه الأنشطة، وذلك بسبب إسهام الخدمات في تحقيق رفاهية و استقرار المجتمع من خلال تقديم أفضل المنتجات الخدمية التي تكتسب جودة عالية فتعمل بذلك على تحقيق رغبات الزبائن و إشباع حاجاتهم و إرضاءهم. و لذلك يجب على المؤسسات سواء كانت الاقتصادية خاصة و المؤسسات الأخرى عامة على العمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة و ضمان استمرارية تطويرها لاكتساب رضا العميل دوما و أبدا و اكتساح الحصة السوقية و التنافسية في السوق.

كما و قد يرتبط تقديم خدمات ذو جودة على تطوير أداء المورد البشري و الذي يعتبر القاعدة الأساسية و البنية التحتية التي تبني عليها المنظمات.

المطلب الأول: ماهية الخدمات وخصائصها

أولا: مفهوم الخدمات

يمكن تعريف الخدمة على أنها النشاط غير الملموس، الذي يهدف أساسا إلى إشباع رغبات و متطلبات العملاء، بحيث لا يرتبط هذا النشاط ببيع سلعة أو خدمة أخرى. ووفقا لهذا التعريف تتضمن الخدمة كل من الخدمات المهنية، مثل المحاماة، والمحاسبة، الخدمات الاقتصادية، خدمات البنوك، الخدمات الصحية و التعليمية... الخ.

¹ - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 13 14 15.

حسب kotlerarmstrong هي أنشطة أو منافع يقدمها طرف إلى طرف آخر، و هي بطبيعتها غير ملموسة و لا يترتب عن بيعها و تقديمها نقل الملكية و الأشياء.¹

قطاع الخدمات عرف على أنه كل الأنشطة التي لا يمكن ضمها أو حصرها ضمن القطاعين الزراعي و الصناعي بحيث تعتبر أنشطة خاصة بقطاع الخدمات.²

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها:

منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك و لا يتم نقلها أو تخزينها، و هي تقريبا تفني بسرعة، يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها و استهلاكها، فهي تكون من عناصر غير ملموسة متلازمة يتعذر فصلها عن مقدمتها، و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة.

واعتقد آدم سميث adamsmith أن الإنتاج عديم المخرجات الملموسة مثل جهود الأطباء، والمحامين والقوات المسلحة أنه فاقد لأي قيمة أي غير مثمر أو منتج.

ومن هنا نستنتج أن الخدمات هي مجموع النشاطات غير المحسوسة و المنافع التي تقدم قصد تحقيق منفعة الزبون أو المستفيد و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة. أي أن إنتاج خدمة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.³

ثانيا: خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية وسوف نتطرق إليها بالتفصيل.

- اللاملموسية (اللامحسوسة):

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة إن الخدمة غير الملموسة بمعنى انه ليس للخدمة وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحظر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها ومن الناحية العملية فأن عمليتي الإنتاج و الاستهلاك تحدثان في آن معا و يترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شرائها بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة

¹ - إباد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 1428هـ 2008م، عمان، ص 179.

² - غوار مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاقتصادية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2016، عمان، الأردن، سنة 2016، ص 40.

³ - بشير بودية، طارق قندور، أصول و مضامين تسويق الخدمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016. ص 102.

و لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء رأي الخدمة استنادا إلى تقييم محسوس من خلال حواس البصر الشم التذوق قبل شرائه الخدمة مثلما يحصل لو أنه اشترى سلعة مادية و لهذا نقول أن قرار شراء السلعة و لتلافي هذه الصعوبة يتطلب الأمر تطوير الصورة الملموسة عن الخدمات كأن توضح المنافع التي يحصل عليها المستفيد جراء استخدامه للخدمة كما في إعلانات الفنادق و المطاعم و دور السينما... الخ. هذا بالإضافة إلى استخدام مجموعة من العوامل التي تساعد في إضفاء جوانب ملموسة على الخدمة مثل الموقع والمعدات ووسائل الاتصال الفاعلة والبيئة المادية.

وينتج عن هذه الخاصية بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة وهي:

- الخدمات غير قابلة للمس.

- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.

- تسويق الخدمات لا تتضمن عملية انفصال الملكية.

- عملية الإنتاج و الاستهلاك غير قابلة للفصل (التلازم).

- لا يوجد تخزين أو عملية جرد الخدمة.

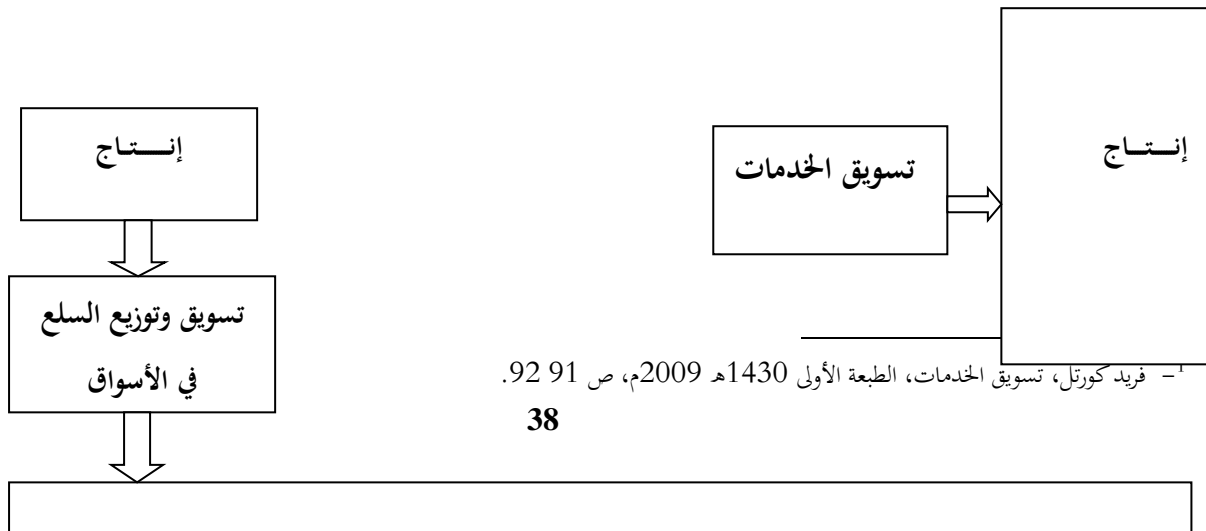
- اختلاف ادوار الوسطاء في تسويق الخدمات عن دورهم في تسويق السلع.

- العميل جزء من عملية الإنتاج و بالتالي إما أن يذهب مقدم الخدمة للعميل أو يأتي العميل لموقع مقدم الخدمة.¹

- اللاتلازمية:

فالخدمة تنتج و تستهلك في أن واحد، وذلك بحضور مصدرها سواء كان آلة أو شخص، ففي حالة المنتجات السلعية يلاحظ أن الإنتاج قد يكون بعيدا عن الأسواق، ثم يتم تسويقه من خلال توزيعه للمستهلك، و ذلك بعد فترة زمنية من الإنتاج، أما الخدمات يتم تسويقها أولا (رسم خطط و سياسات تسويقية كالترويج) أما إنتاجها فيتم عند ظهور الطلب عليها و يكون استهلاكها فوري.

شكل رقم (02): تتابع عملية الإنتاج والاستهلاك في حالة السلع والخدمات



¹ - فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى 1430 هـ 2009 م، ص 91 92.

المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 128

ومن خلال الشكل ومن الناحية التسويقية، فالتلازم يعني أن البيع المباشر من المنتج إلى المستهلك هو قناة التوزيع التي يمكن استخدامها، كما تركز هذه الخاصية على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة و الزبون و هو المستفيد من الخدمة هذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي و هو العلاقة القائمة بين الموظف و الزبون أثناء أداء الخدمة، حيث أن المستهلك هنا لا يقيم فقط النوعية التقنية للخدمة (أي مدى نجاح الخدمة) بل أيضا النوعية الوظيفية أي كيفية تقديم الخدمة و أدائها من طرف الموظف المكلف بذلك. وهنا يظهر عنصر مدى ثقة الزبون في مقدم الخدمة، لذا نجد مؤسسات التأمين، المصارف، السياحة، الطيران... الخ، تبحث عن الأيدي العاملة ذات الكفاءة، و تصرف أموال طائلة لتكوين موظفيها و تخصصهم، وذلك لضمان أحسن أداء للخدمة.

- فنائية الخدمة و تقلب الطلب عليها:

كنتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة، و يتطلب أدائها وجود البائع و المشتري في نفس الوقت، ومن ثم فهي تفتقد قيمتها بمجرد إنتاجها، و يترتب على ذلك أن الطاقة غير المستغلة الخدمة تعتبر إيراد مفقود إلى الأبد، وهذا ما يبدو واضحا في عدم امتلاك مقاعد الطائرة و دور السينما.

- عدم تجانس الخدمة:

وتعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد الخدمة نتيجة لعدم تجانسها، و طالما أن جودة الأداء في الخدمة تعتمد على مقدمتها فانه من الصعب التنبؤ و الحصول على مستوى ثابت من الجودة عبر الوقت سواء من شخص لأخر أو لنفس الشخص من وقت لآخر.

- عدم تملك الخدمة:

طالما أن الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية، ولكن نجد المستهلك كجزء من إشباعها يشعر بالسعادة عند تملك السلعة، ومن ثم على مديري التسويق في المؤسسات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد للخدمة و توجي بملكيته مثل: العضوية في نادي فندق، أو الهدايا التي تقدم على رحلات شركات الطيران.¹

المطلب الثاني: جودة الخدمة

أولاً: الجودة

الجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية إذ نجدها في الحضارة الفرعونية ممثلة في الأهرامات والمعابد والتماثيل، وفي الحضارة المسيحية ممثلة في الكنائس وفي الحضارة الإسلامية ممثلة في المساجد والقصور والحضارة الصينية ممثلة في سور الصين العظيم، وكان مفهوم الجودة خلال هذه الحضارات هو الدقة والإتقان، وقد بدأت جودة المنتجات تشغل فكر الإنسان المعاصر مع ظهور الإنتاج في بداية القرن العشرين، وأصبح ضبط الجودة أحد الأنشطة الأساسية التي يمكن من خلالها توافيق مكونات المنتج عند تجميعها مع بعضها البعض ونتيجة لذلك أصبحت جودة السلع والخدمات هي الشاغل لجميع الجهات والمنظمات الإقتصادية والإدارية.

لقد أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأية منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأية منظمة لتمكينا من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار في المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحاً إستراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية.

وأجمع رجال الصناعة والإقتصاد على أن الجودة هي التحدي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة والجودة هي مفتاح النجاح في أسواق العالم وهي عنصر حاسم لبقاء المنظمات في حقل الأعمال وأن تحسين جودة المنتج من أهم عناصر الإستثمار والتي تؤدي إلى غزو الأسواق وذلك من خلال تقليل الوحدات المحلية، وتخفيض نسبة العدم أثناء العملية الإنتاجية، وتخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب، كما يؤدي تحسين الجودة إلى توفير الرضى للزبون وتخفيض عدد شكاوى الزبائن.²

1- مفهوم الجودة:

¹ - غواري مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2016، عمان، الأردن، سنة 2016، ص 12.

² - قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 23.

يرجع مفهوم الجودة quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas، والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء و درجة الصلابة، و قدما كانت تعني الدقة و الإتقان.

ويعرفها جونسون بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و تحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له.

الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج و تقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.

عرف جوران Juran الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات.

2- أهمية الجودة:

تكتسي الجودة أهمية بالغة بالنسبة للزبون و المؤسسة المنتجة على حد سواء، فقد أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة و عاملا مؤثرا في جذب الزبائن و الحفاظ على ولائهم، و تعد معيارا هاما يتخذ على ضوءه الزبون قراراته الشرائية.

أ- أهمية الجودة بالنسبة للعملاء:

يعتبر مستوى الجودة في السلع المقدمة للزبائن من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء يعتمد على صدق و توفر الجودة في السلع، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها و يرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها و ارتفاعها في السلع الأجنبية، و قد أسهم مطلب توفر الجودة في السلع المقدمة للزبائن في ظهور جمعيات مختصة في الدفاع عن المستهلك و حمايته و إرشاده إلى السلع التي تتمتع بالجودة و الأمان، وقد ظهر ذلك واضحا بزعامة ralphnader و العديد من جماعات حماية المستهلك في مطلع السبعينات، كما أن هناك العديد من الجهات الحكومية التي تتولى التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة إما عن طريقها مثل هيئة التوحيد و القياس التابعة لوزارة الصناعة في جمهورية مصر العربية أو عن طريق جهات متخصصة مثل unitedlab في الوم أ، بل ذهبت الحكومة في بعض الدول إلى وضع حد أدنى للمواصفات الخاصة بالسلع و بالذات المواصفات التي تحكم سلامة و أمن استخدام هذه السلع، ومثال ذلك قيام السوق الأوروبية المشتركة بوضع مواصفات نمطية للسلع (9000iso) كشرط أساسي لإمكانية البيع.

ب- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي:

- إن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن الزبون سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن من خلال الجودة.
- إن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروفة.
- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهظة ستؤثر سلبا على أرباحها و سيولتها النقدية، و ربما عدم القدرة على البقاء في السوق.
- حسب bradely و buzzell، تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تساهم في نمو حصة سوق المؤسسة، حسب rust و آخرين، فإنه توجد علاقة طردية بين مستوى الجودة والعائد على الاستثمار، و بين مستوى الجودة ونمو الحصة السوقية، هذا من جهة، و بين مستوى الجودة و الربحية من جهة أخرى.

3- أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

أ- أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ (المعايير) على مستوى المؤسسة ككل و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الإدمان، رضا الزبون... الخ.

ب- أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء و المعيب و تطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية أكبر.

هذا و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء للمنتوج و تتناول حاجات الزبائن و المنافسة.
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن الأسواق البيئية و المجتمع.
- أهداف العمليات و تتناول مقدرة العمليات و فاعليتها و مدى استجابتها للتغيرات و محيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين و تتناول المهارات و القدرات و التحفيز و تطوير العاملين¹.

¹ - بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، قسم العلوم التجارية، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008 2009، ص 13 22 23 24.

4- خصائص الجودة:

للجودة عدة خصائص تميزها أهمها:

فائقة: حيث أن الجودة تعني التفوق.

قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج و جودتها.

قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات و رغبات الزبائن.

قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ويعتبر توفير خصائص الجودة، وتلبية احتياجات الزبائن أمرا حيويا، ليس فقط بين الشركة وغيرها بل أيضا ضمن الشركة نفسها، ففي بعض الشركات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن الزبائن، و يؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات.¹

ثانيا: جودة الخدمة

تحتل جودة الخدمات اهتماما متزايدا من طرف كل مسوقي الخدمات فعندما تتشابه الخدمة بين منظمة و أخرى مثل: فتح حساب في بنك أو الفحص في مركز طبي أو السفر من مدينة إلى أخرى، يصبح تقييم العميل لجودة الخدمة هو المحدد الأساسي لتعامل العميل مع المنظمة بذاتها دون منظمة أخرى.²

1_ دور رضا العملاء في جودة الخدمة:

جودة الخدمة المقدمة لا تعتمد فقط على أداء الشركة أو كفاءة الموظفين المتصلين و لكن أيضا معرفة الأداء من مهارات العميل الأخرى، لأن الأخير يعتبر منتجا مشاركا كالخدمة و مصدرا للجودة و الرضا و القيمة. دراسة تجربة الخدمة التي يعيشها العميل تعتمد على دراسة تجربة المشاركة التي تكشف عن ثلاثة أبعاد للتجربة: البعد السلوكي، البعد المعرفي، البعد العاطفي، وذلك من خلال جهود على العميل تقديمها و الكم الهائل من المعلومات والاستجابات العاطفية التي يطورها العميل خلال الوقت اللازم لأداء الخدمة.

كما و أنه يقصد بجودة الخدمة من وجهة نظر العميل تطابق الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة.³

2_ من أهم العوامل التي تمر بها جودة الخدمة:

- التجهيزات المادية: (tangibles)

¹ - غواري مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 24 25.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ - boucettamohamed , le rôle de la satisfaction client dans la qualité de service , vers un marketing relationnel performant, مجلة دفاتر اقتصادية, volume page 04. 2013.

ونقصد به الجزء المادي المرتبط بالخدمة مثل: المظهر الخاص بالمضيف أو المضيفة.

- الثبات: (rediability)

ويقصد به الاتساق و ثبات الأداء و إمكانية الاعتماد عليه في كل مرة يتم فيها التعامل مثل: جودة الساندويتش في مطاعم (ماكدونالدز).

- الاستجابة: (responsivnes)

ويقصد به رغبة و استعداد الموظف في أداء الخدمة مثل: الإسعاف الفوري للمصابين في المراكز الطبية.

- الطمأنينة: (assurance)

ويقصد بها احوال الثقة و الطمأنينة في نفس المتعامل بواسطة مقدم الخدمة مثل: بشاشة وود الطبيب.

- المشاركة الوجدانية: (empathy)

ونقصد بها جهود مقدم الخدمة في فهم احتياجات العميل و تفصيل الخدمة حسب احتياجاته مثل: مجهودات السمسار في فهم طلبات العميل.

3-الجودة العامة للخدمة:

قد يتأثر الرأي العام و المناخ الاجتماعي بجودة العلاقة بين المنظمات الخدمية و عملائها، و بمعنى آخر إن الخدمات التي تقدم على نطاق واسع مثل الخدمات الخاصة بالسكك الحديدية أو الكهرباء و المياه، فان عدم رضا المستفيدين عن جودة الخدمة قد ينشأ عنه اضطرابات قد تؤثر بشكل كبير في استقرار المجتمع و خاصة إذا كانت هذه الخدمة مقدمة من طرف الهيئات العامة (التابعة للدولة).¹

المطلب الثالث: معايير و خطوات تحسين جودة الخدمات

أولاً: معايير الحكم على جودة تحسين الخدمة

غالباً ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شيء غير ملموس، و سوف نوضح هنا عشرة معايير أساسية يمكن أن تستخدم لتفسير جودة الخدمة المقدمة. إمكانية الاعتماد على الخدمة: أي التجانس في الأداء مثل: الفاتورة دقيقة و سليمة. الاستجابة السريعة: أي رغبة و استعداد الموظف لتقديم الخدمة مثل: إرسال بيان الصفقة حالاً بالبريد. تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق.

الكفاءة: أي توفر المهارات و المعرفة لدى الموظف مثل: توفر القدرات البحثية بالمنظمة.

إمكانية التعامل: أي سهولة الاتصال و التعامل مثل: مواقع أداء خدمة مناسبة.

¹ - بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الأدب و اللطف: أي طريقة التعامل من حيث الأدب و الصداقة و الود مثل: مظهر جيد و لياقة بدنية. توضيح تكلفة و أسعار الخدمة.

السمعة و الثقة: أي مدى الثقة و المصدقية و الأمانة مثل: اسم الشركة و سمعتها.

الأمان: أي التحرر من الخطر و الخوف و الشك مثل: الأمن المادي، الأمن المالي، السرية.

فهم احتياجات العميل: أي معرفة رغباته و دوافعه مثل: معرفة مطالب العملاء.

الدليل الملموس: أي الدليل المادي عن الخدمة مثل: التسهيلات المادية، الأدوات و المعدات المستخدمة.

ثانيا: خطوات تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية

وعليه يمكن لأي منشأة أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة.

- وضع المعايير و المستويات النمطية للخدمة.

- أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة.

- العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة (الموارد البشرية) بشكل مستمر.

- تقييم الأداء في مجال تقديم الخدمات المقدمة للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء المخطط له، ومع تحديد

إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر.

- وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه الشركة.¹

المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة إلى دفع مواردها البشرية إلى أداء وظائفهم بفاعلية، وبالتالي تقوم بتقسيم دائم لإدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة ومحاولة تخطيطها، ويتطلب ذلك إنجاز

¹ - إياك شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 2008م، عمان، الأردن، سنة 2008، ص 135.

فردى مميز. وأن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم ومتابعة حقيقية، وتقييم مستمر، وهذا ما يتطلب وسائل وطرق لتحسين ورفع من كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وأدائها.

المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري و عملية تقييمه

أولاً: مفهوم المورد البشري

يعرف على أنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

فالأداء البشري عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، فهو يعتبر بذلك المحدد لنجاح المؤسسة بقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء المورد البشري.

ثانياً: تقييم أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات بجميع أنواعها، لأنه يرتبط مباشرة بإنتاجية العمل فيها، وفعاليتها التنظيمية، فعملية تقييم الأداء تعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحبوية من خلال إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر وذلك لتشجيع الأداء الجيد، ومعالجة الأداء الضعيف، والأمر الذي يهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "محاولة بتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات تقنية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحاضر، وفي المستقبل.

ويعرف كذلك بأنه: "عملية التقييم والتقدير للمؤسسة واستمرارية الفرد في إنجاز العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".

1- أهداف وأهمية عملية التقييم:

أ- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء تحقق للمؤسسة أهداف تتمثل في:

- توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر.
- تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن.
- المساعدة على وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة، وكذلك رفع مستوى أداء الأفراد وإشهار قدراتهم وإمكانياتهم.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم، كما يشكل التقييم وسيلة لكشف ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- جعل الفرد العامل يشعر بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي للقوى البشرية للمؤسسة.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل، ومعرفة نقاط القوة و الضعف للموارد البشرية.
- وبالتالي يتضح أن تقييم أداء الموارد البشرية هو معرفة حقيقية لمستوى أداء الفرد العامل بالمؤسسة، من أجل تطوير هذا المستوى و تحسينه باستمرار، من خلال توجيهه وإرشاد الرؤساء المباشرين، ومن خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية¹.

ب- أهمية عملية تقييم أداء المورد البشري:

- ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى و من أهم هذه العوامل نذكر:

❖ التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل:

- إضافة واجبات جديدة.
- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- ❖ التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل: كتحولات في تركيب قوة العمل و العملاء.
- يفيد تقييم الأداء البشري في الكشف: عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف.

¹ - رانيا عيسى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات، الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، sia-sy.net ص

- يحرص العاملون على: معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقييم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، و بالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال و كفاء لتقييم الأداء.

- تحديد المسؤولية عن تقييم أداء المورد البشري:

تقوم المؤسسة بإتباع نظام تقييم تحول كل من المسؤولين في المؤسسة و مرؤوسيهم إجراء التقييم، لذلك يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

-الرؤساء يقيمون مرؤوسيهم:

يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه، فالرئيس المباشر يعتبر هو العارف و الأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي بهم، واعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى و يعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعا و استعمالا في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس و بمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوسين إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتقنية العكسية من أدائه ومن ثم تحسينه.

-المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

يعتبر المرؤوسين مصدر للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء و كفاءتهم في توجيه و تنمية روح الجماعة و تشجيع التعاون، و حل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها،ومن فوائد هذا التقييم مساعدة الرئيس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، و كذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للرؤساء و المسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، إلا أن هذه الطريقة تعتبرها بعض المشاكل فيها تناقض مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، بالإضافة إلى أن الكثير من المرؤوسين يعانون في تقييم رؤسائهم.

- الزملاء يقيمون بعضهم البعض:

وهي تقييم الزملاء، وهي نادرة الاستخدام كونها توجد مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي لأنها تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، و يمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية يفرض تحديد الاستعدادات القيادية و الإدارية المحتملة لدى القادة و مديري المستقبل و يمكن لبعض الجماعات و فرق العمل ذات الاستقلال أن تستخدم هذه الطريقة.

- التقييم الذاتي:

تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم، و الحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء و محدداته و نتائجه، إلا أنه يؤدي هذا المصدر إلى المبالغة في التقييمات، و يرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- إمكانية الربط بين التقييم و اتخاذ القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب والترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو سقوط العمل.

- مقيّمون من الخارج:

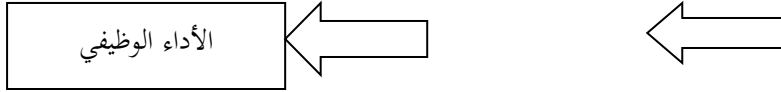
تلجأ المؤسسات إلى الطلب من خبراء من الخارج إجراء تقييم للعاملين لديها¹، خاصة المجالات المهنية و الفنية، بهدف الحصول على تقييم قيادي و تخصص من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد و المال و الوقت.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كإندازار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، وتتجلى العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية في الشكل الموالي:

شكل رقم: (03) العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي





المصدر: فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 54.

المطلب الثالث: علاقة ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بخدمات المؤسسة

أولا: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الاقتصادية

هناك علاقة تأثير و تأثير بين الموارد البشرية و المؤسسة، حيث تشكل إدارة الموارد البشرية محورا ضروريا و هاما في أي مؤسسة مهما كان نشاطها و نوعها، حيث تهتم بأهم مواردها ألا و هو المورد البشري و تسهر على كيفية المحافظة عليه و تنميته و تسييره بالمفهوم الحديث "الشريك الاجتماعي"، الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج و فعالية و المؤسسة من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية كالتهيئة و الاستقطاب و التدريب و الاختيار و التعيين و التكوين... الخ، و هذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة و ضمان البناء و النمو و الاستمرار و تحقيق الميزة التنافسية.¹

ثانيا: دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية

تلعب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دورا جبارا في تحسين خدمات المؤسسات الاقتصادية وللتعرف على هذا الدور قمنا بعرض أدوار أبعادها التالية:

1- دور التوظيف والاختيار (استقطاب الموارد البشرية):

¹ - من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يجب إنجازها بشكل دقيق وكفاءة عالية بما يتطلبه المؤسسة من الموارد البشرية، فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات ووضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. فوجود الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات العالية يؤثر بشكل كبير على فعالية ونجاح المؤسسات، فلذلك تسعى المؤسسات للاهتمام بشكل كبير في عمليات استقطابها للموارد البشرية التي تعتبر من أهم أهداف المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات، فالمؤسسات تسعى للحصول على أفضل الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.¹

2- دور التدريب في تحسين خدمات المؤسسة

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فهو الأداة التي تمكن المؤسسة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر ويضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الإيجابي خصوصا في عالمنا المعاصر والذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات، ومن هنا على المؤسسة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة، والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المؤسسات لتنمية المعارف والمهارات وتطوير سلوك وكفاءة الأفراد حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.²

3- دور تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات عموما وفي المؤسسات الاقتصادية خصوصا من أهم العناصر لتحسين خدمات المؤسسة، وهذا لكونه يعكس الأداء الفعلي والحقيقي الذي قام به العمال داخل المؤسسة ومقارنته بالأداء المخطط له، فهو يسمح للإدارة بالمعرفة الدقيقة للكفاءات الحالية والمستقبلية والتحكم الجيد في نفقات التسيير المبرمجة مستقبلا، ومعرفة النقائص التكنولوجية للعمال التي تساهم في تحسين وتعزيز أدائهم قصد تحقيق تطور وتحسين الخدمات المعروضة من طرف المؤسسة الاقتصادية.³

4- دور التحفيز والمكافآت والأجور في تحسين خدمات المؤسسة الاقتصادية

1 - بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، العدد 15، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 342.
2 - بولودان محمد، عبد اللطيف زكريا، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 08.
3 - زادي أحمد، بن يمينة خيرة، دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تيموشنت-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 598.

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال مكافأة العمال وتحفيزهم لتقديم خدماتهم وضمن التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وفي المقابل تحسين خدماتها، وإن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي والسلوكي للعمال، وكما لا ننسى الأجر الذي يعد أكبر حافز للعمال الذي يلبي رغباتهم.¹

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال دراسة تحسين خدمات المؤسسة الإقتصادية أن الإدارة تطورت مع التطورات الإقتصادية كما أن البيئة الحديثة كان لها تأثيرا بالغا على هذه الإدارة حيث أصبحت من أهم الإدارات في المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين خدمات المؤسسة كإشرافها على عملية التوظيف والتدريب هذا من جهة وتخطيط لمختلف الحوافز من جهة أخرى.

¹ - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 32.

هذا ما جعل هذه الأخيرة تلي إهتماما بها والعمل على تطويرها عبر تكوينها وتأهيلها وذلك بإعتبار المورد البشري مصدرا لتحسين الخدمة فهو يلعب دورا فعالا في صياغة الأهداف والعمل على تجسيدها على أرض الواقع وصنع القرارات في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الطارف-

تمهيد

بعد دراستنا النظرية لهذه الدراسة و المتمثلة في الفصلين السابقين ، سوف يتم تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة " سونلغاز- الطارف" و التي تنشط في توزيع الغاز و الكهرباء و تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن الواقع و أهمية و دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الخدمات في مؤسسة الاقتصادية .

و لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث فكان المبحث الأول بمثابة تقديم لمؤسسة سونلغاز، و المبحث الثاني تم تناول منهجية الدراسة أما بالنسبة للمبحث الثالث فكان تحليلا للنتائج و اختبارا للفرضيات المطروحة حيث استخدم برنامج spss لتحليل الاستبيان .

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر. فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها. خدماتها وهيكلها التنظيمي ومهام كل قسم.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز وفروعها:

أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز

أ- نشأة الشركة الجزائرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

- في سنة 1947: تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر.
- في سنة 1962 إلى 1969: بعد الاستقلال حاولت المنظمة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني.
- في سنة 1969: تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وتحويلها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".
- في سنة 1983: أول إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.
- في سنة 1991: تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة.
- في سنة 2002: تم تحويل المؤسسة من عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش.ذ.أ".
- في سنة 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأنا بإنشاء 3 مؤسسات للأنشطة القاعدية: "إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء، نقل الغاز".
- في سنة 2005: من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.
- في سنة 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز: ش.ت.ج، ش.ت.و، ش.ت.غ، ش.ت.ش.
- في سنة 2009: إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

✓ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

✓ 6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

- في سنة 2017: تم إعادة هيكلة شركات التوزيع الأربعة وضم شركة توزيع الشرق إلى شركة توزيع الوسط وأصبحت هناك ثلاثة شركات توزيع.

ب- نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (الطارف)

هي شركة اقتصادية جزائرية نشاطها توزيع الطاقة والسهر على تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات بإمكانية التدخل في قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان توزيع الكهرباء والغاز. ونشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز (الطارف) عبر المراحل التالية:

- في سنة 1984: كانت تابعة لشركة التوزيع عنابة والتي تضم كل من (عنابة، سكيكدة، سوق أهراس، قلمة).
- في 2002/01/02: إنشاء أول مركز لشركة التوزيع في الطارف.
- في سنة 2005: تسمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الطارف.
- في سنة 2006: تغيير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

ثانيا : فروع ومديريات سونلغاز:

نتج عن مختلف التغيرات التي مر بها تطور المؤسسة إنشاء عدة فروع تابعة لها تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق، إلا أن التسيير كان دائما مركزيا، حيث أنها لا تستطيع العمل وفق مؤهلاتها إلا بطلب من المؤسسة الأم.

- من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية وكان ذلك في سنة 2005.

- ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز سنة 2006.
- وأخير إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية :
✓ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.
✓ 06 مؤسسات تساهمية مباشرة.

أهم هذه الفروع:

- ▶ **KAHRIF**: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية: تنشط هذه المؤسسة في ربط المناطق الريفية بالكهرباء .
- ▶ **KAHRAKIB**: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية: مهمتها إنشاء وتركيب الهياكل والمنشآت الخاصة بالتيار الكهربائي وكذلك إنشاء المحولات الكبرى.
- ▶ **KANAGAZ**: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز: مهمتها إنجاز القنوات وكذا محطات الضغط والضح الخاصة بنقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

► **INERGA**: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية: تختص هذه المؤسسة بالدراسات الميدانية لكامل مشاريع المؤسسة ووضع المخططات اللازمة لذلك.

► **ETTERKIB**: مؤسسة التركيب الصناعي: تمارس هذه المؤسسة نشاط التركيب الصناعي لكامل تجهيزات المؤسسة من هياكل ومعدات.

► **AMC**: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة: تنتج هذه المؤسسة كل أنواع العدادات اللازمة لنشاط المؤسسة والخاصة بالكهرباء والغاز بمختلف أنواعها. (أنظر للملحق رقم 03)

أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع صناعي ضخم ينتج ويسوق وينقل كل من الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى كامل التراب الوطني ومن أجل القيام بهذه المهمة على أكمل وجه تطل بإنشاء عدة مديريات جهوية و ولائية عامة، كل واحدة منها لها تسييرها الخاص واستقلاليتها المالية، وهذه المديريات هي:

- **المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية SPE**: مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة والسهر على إنتاج الطاقة الكهربائية حسب المعايير الدولية المتعلقة بالتنوع وحماية البيئة.
- **المديرية العامة للنقل الخاصة بالكهرباء RTE** مهمتها إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الكهرباء.
- **المديرية العامة للنقل الخاصة بالغاز GRTG** أو كلت إليها مهمة إنشاء وصيانة وتطوير الشبكات الخاصة بنقل الغاز.
- **الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG** وتختص بحماية وصيانة الشبكات الكهربائية و توزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر كامل التراب الوطني وتضم أربعة نواحي وهم:
- 1- **المديرية الجهوية للتوزيع غرب بوهران: RDO** تختص بحماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذلك توزيعها بالكهرباء والغاز في الإقليم الغربي للجزائر .
- 2- **المديرية الجهوية للتوزيع وسط البلدية RDC** مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكذا توزيع الكهرباء والغاز في إقليم الوسط للجزائر .
- 3- **المديرية الجهوية للتوزيع مركز بالجزائر العاصمة RDA** مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة كذا توزيع الكهرباء والغاز على كامل التراب الوطني.
- 4- **المديرية الجهوية للتوزيع شرق بقسنطينة RDE** مهمتها حماية وصيانة الهياكل الخاصة بالمؤسسة كذا توزيع الكهرباء والغاز في الإقليم الشرقي للجزائر.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة سونلغاز وأهدافها

أولاً: خدمات مؤسسة سونلغاز

ومن أهم وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- * ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- * تركيب، وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- * التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- * ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج.
- * ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.
- * تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

ثانياً : أهداف مؤسسة سونلغاز:

- تطمح مؤسسة سونلغاز إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، تسعى الشركة من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج تريد بلوغها وهي كما يلي :
- ❖ شراء الطاقة الكهربائية والغازية من الفروع التابعة لها وإعادة بيعها لزبائن التوتر المرتفع **HT** التوتر المتوسط **MT** التوتر المنخفض **BT**، الضغط المرتفع **HP**، الضغط المتوسط **MP** الضغط المنخفض **BP**؛
 - ❖ المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع (من جانب تجديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات، الشروط التجارية،...)
 - ❖ تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛
 - ❖ إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لفهمي حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛
 - ❖ السهر على تسيير (قيادة، استغلال وصيانة)، وتطوير الشبكات **BT/MT** ، **BP/MP** والمنشآت الملحقة؛
 - ❖ المشاركة في إعداد التخصصات التقنية، اختيار المعدات ومصادقتها؛
 - ❖ مصادقة برامج الاستثمار؛
 - ❖ المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛
 - ❖ المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛

- ❖ إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛
- ❖ السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛
- ❖ السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقسيمه الوظيفي:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"



المصدر: معلومات مقدمة من طرف شركة سونلغاز

ثانيا: التقسيم الوظيفي

✓ مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول في المديرية وتتمثل مهامه في تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن.

✓ أمانة المدير (أمانة العامة):

وهي تحت شرف المدير وهي تتكلف بمهمتي: البريد والمراسلات، و تنظيم الملفات و استقبال الزبائن.

✓ المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي تتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:
✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية، و متابعة قرارات المحكمة.

✓ المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكفل بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة .

✓ المكلف بالأمن المحلي:

✓ القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية، وتحضير اجتماعات لصالح المديرية.

✓ قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال .

✓ قسم المحاسبة والمالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة.

✓ قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكفل بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالطارف.

✓ قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء.

✓ قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

✓ قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

- مصلحة صيانة الغاز.

- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استقتها من خلال أداة الاستبيان حول دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الخدمات

المطلب الأول: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الظاهرة، وذلك من خلال البحث التحليلي لمعرفة دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الخدمات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

✓ **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع البحث أو الدراسة من كافة الإداريين و العمال التقنيين و رؤساء الأقسام في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - الطارف وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

✓ **عينة الدراسة:** بناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة لإسقاط الدراسة عليها تتكون من 30 عام من مختلف الطبقات (مديرين، تقنيين، رؤساء أقسام، إطارات) حيث قام 30 عامل بالإجابة على أسئلة الاستبيان الورقي المطروحة في 30 استبيان

جدول رقم: (01)

اسم المؤسسة	الاستمارة الموزعة	نسبة التوزيع إلى حجم المجتمع	الاستمارات المستوردة	نسبة الاستيراد إلى مجتمع الدراسة
سونلغاز مديرية التوزيع - الطارف	30	% 100	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وحدودها:

أولاً: أدوات الدراس

1- الملاحظة: وهي أقدم الطرق وأهمها والتي تستخدم في جمع المعلومات حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل الدراسة.

2- المقابلة: من خلال المقابلة سيتم الوصول إلى المعلومات إضافية في ميدان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين خدمات المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع السيد العرفي نور الدين رئيس قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (الغاز) من أجل التأكد من بعض الحقائق وأيضاً من أجل طرح المحاور الأساسية الموجودة في الاستبيان الموجه لعينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة.

3- الاستبيان : في إطار التحضير و جمع المعلومات في مؤسسة محل الدراسة ، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، و لغرض توفير البيانات المطلوبة و المتعلقة بالدراسة ، تم تصميم الاستبيان ووزع على أفراد عينة الدراسة من إطارات السامية ،تقنين و إداريين و ذلك على مستوى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع - الطارف

حتى يتم الاستعانة بالاستمارة في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين و تعبر عن آرائهم ، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة و لذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل و قد اشتملت الاستمارة قسمين كمايلي :

● القسم الأول : يحتوي حلى محاور البيانات الشخصية :و اشتمل هذا المحور على بيانات حول الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، المنصب

● القسم الثاني :بالنسبة للقسم الثاني فهو يشمل متغيرات الدراسة ، فقد تم تقسيمه إلى محورين :

● المحور الأول : تم عرض فيه إستراتيجية الموارد البشرية و قسم إلى 04 أبعاد :

البعد الأول : آراء الموظفين حول استراتيجية الموارد البشرية

البعد الثاني : استقطاب الموارد البشرية

البعد الثالث: تطوير الموارد البشرية

البعد الرابع: المكافآت و الحوافز و الأجور

● المحور الثاني: تم عرض فيه تحسين الخدمات

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستمارة ، كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5) .

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأوزان يساعد في تحليل نتائج الاستبيان وفقا للجدول التالي:

جدول رقم: (02) درجات مقياس سلم ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

و للتوضيح دلالة مقياس سلم ليكرت اعتمادنا على التقسيم التالي :

الجدول يوضح الإجابات الأسئلة و دلالتها

متوسط الحسابي	الرمز	إجابة عن الأسئلة
1.79 -1.00	1	غير موافق بشدة
2.59 -1.80	2	غير موافق
3.39 -2.60	3	محايد
4.19 -3.40	4	موافق
5 -4.20	5	موافق تماما

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: حدود الدراسة

تمثلت بالحدود التالية :

- 1- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة
- 2- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع - الطارف ، و كان مجتمع الدراسة مكون من موظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- الحدود الزمنية: تم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2022/03/04 إلى 2022/05/30
- 4- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة عمال مؤسسة سونلغاز وعددهم 30 عامل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات:

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان واختبار صحة الفرضيات التي تم التوصل إليها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال إستنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية :

__ التكرارات و النسب المئوية من اجل معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

__ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة الاتجاه العام.

__ معامل الفاكرومباخ من اجل معرفة ثبات و استقرار الاستبيان.

__معامل بيرسون لدراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

__تحليل التباين الأحادي.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة وفقرات الإستبيان**أولا - ثبات وصدق أداة الدراسة**

في هذه الدراسة قمنا بتبيان مدى ثبات المقياس وصلاحيته والاستبيان الذي استخدمناه في التحليل الإحصائي ، الأمر الذي مكننا من الوقوف على صدق النتائج.

1. معامل ألفا كرونباخ

يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما ، وتتراوح قيمته ما بين (0.6-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلا على صدق العبارات و موضعيتها في قياس البعد الذي تمثله و قد قمنا بحساب قيمة ألفا كروم باخ للثبات والصدق الذاتي كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(03) قيمة معامل الثبات ألفا كروم باخ و الصدق الذاتي للاستبيان

قيمة الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	/
0,756	3	آراء الموظفين	إستراتيجية الموارد البشرية
0,686	3	استقطاب الموارد	
0,755	5	تطوير الموارد	
0,748	4	المكافآت و الحوافز و الأجور	
0,768	7	تحسين خدمات المؤسسة	
0,784	22		مجموع الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا تراوحت بين 0.768 و 0.686 أما لجميع فقرات الاستبيان بلغت قيمة معامل الثبات 0.784 وهذا ما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

2. صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (04): معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

Sig	معامل الارتباط	الأبعاد	
0.000	0.787	آراء الموظفين	إستراتيجية الموارد البشرية
0,000	0.639	استقطاب الموارد	
0.006	0.284	تطوير الموارد	
0.000	0.422	المكافآت و الحوافز و الأجور	
0.007	0.482	تحسين خدمات المؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعادا لاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان بلغت 0.639، 0.284 و 0.787، وهي كلها أكبر من 0.05 و بمستوى معنوية اقل 0,05، و بالتالي يمكننا استنتاج أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبيان، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياس.

ثانيا : تحليل نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

شكل رقم (05): تحليل خصائص العينة-الجنس	جدول رقم (05): تحليل خصائص العينة-الجنس		
	النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
	56,7	17	ذكر
	43,3	13	أنثى
	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 56.4% لصالح الذكور وبنسبة 43.3% للذكور و هذا قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

ب. توزيع أفراد العينة حسب العمر

شكل رقم (06): تحليل خصائص العينة-العمر	جدول رقم (06): تحليل خصائص العينة-العمر		
	النسبة المئوية	التكرارات	السن
	40,0	12	من 18 إلى 30 سنة
	50,0	15	من 31 إلى 40 سنة
	10,0	3	من 41 إلى 60 سنة
	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 50% للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة و 40% للفئة العمرية 18-30 سنة و 10% للفئة العمرية 41-60 سنة و هذا قد يشير إلى ثبات نسبي للموظفين بالمؤسسة .

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (07): تحليل خصائص العينة- المستوى التعليمي

شكل رقم (07): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		جدول رقم (07): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		
		النسبة المئوية	التكرارات	السن
		متوسط	6,7	2
ثانوي	36,7	11		
جامعي	56,7	17		
المجموع	100	30		

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن اغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 56.7% لمستوى جامعي ، ثم تليها فئة ثانوي 36.7 % ، ثم فئة متوسط بنسبة 6.7 % .

د-توزيع أفراد العينة حسب المنصب

جدول رقم (08): تحليل خصائص العينة- الأقدمية

شكل رقم (08): تحليل خصائص العينة- المنصب	جدول رقم (08): تحليل خصائص العينة- المنصب		
	النسبة المئوية	التكرارات	السن
<p>المنصب</p>	13,3	4	عون
	10,0	3	تقني
	40,0	12	إداري
	26,7	8	إطار عادي
	10,0	3	إطار سامي
	100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب المهني حيث كانت نسبة كبيرة بالنسبة للاداريين بنسبة 40% ثم تليها الفئة إطار عادي بالنسبة 26.7% ثم فئة الأعوان بنسبة 13.3% ثم تليها فئتي تقني سامي و إطار سامي بنسبة 10% بالتساوي

2-تحليل فقرات الاستبيان

أ-تحليل فقرات المتغير المستقل

❖ آراء الموظفين

جدول رقم(09): التحليل الوصفي آراء الموظفين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 01	3,60	0,724	موافق
فقرة 02	3,43	0,898	موافق
فقرة 03	3,83	0,699	موافق
النتيجة العامة	3.62	0.773	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.62 مع انحراف معياري متوسط قدره 0.773. هذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في اتجاه واحد إلى حد ما

❖ . استقطاب الموارد

جدول رقم(10): التحليل الوصفي لمتغير استقطاب الموارد

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 01	3,20	1,064	محايد
فقرة 02	3,13	0,860	محايد
فقرة 03	3,67	0,758	موافق
النتيجة العامة	3.33	0.894	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPS

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب فقرات المحور كانت في اتجاه محايد باستثناء العبارة 03 والتي

في اتجاه موافق اما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3.33 مع انحراف معياري

متوسط قدره 0.894

جدول رقم(11): التحليل الوصفي لتطوير الموارد

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 01	3,03	1,066	محايد
فقرة 02	2,83	1,020	محايد
فقرة 03	3,13	0,900	محايد
فقرة 04	3,00	0,983	محايد
فقرة 05	3,13	1,074	محايد
النتيجة العامة	3.02	1.008	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه محايد أما عن النتيجة العامة فقد كانت

في اتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3.02 و هو انحراف معياري متوسط قدره 1.008 و هو هذا يدل على أن

إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في اتجاه واحد إلى حد ما.

❖ المكافآت و الحوافز و الأجور

جدول رقم(12): التحليل الوصفي لمتغير القدرات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 01	3,13	1,137	محايد
فقرة 02	3,33	1,061	محايد
فقرة 03	3,20	0,997	محايد
فقرة 04	3,53	0,973	موافق
النتيجة العامة	3.29	1.042	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه محايد ما عدى الفقرة رقم 04 التي جئت

في اتجاه موافق، حيث أن النتيجة العامة كانت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي قدره 3.29 و انحراف معياري متوسط

قدره 1.042 و هو هذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت في اتجاه واحد إلى حد ما

ب-تحليل فقرات المتغير التابع المتمثل في تحسين الخدمات

جدول رقم(13): التحليل الوصفي لمتغير تحسين الخدمات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 01	3,30	0,877	محايد
فقرة 02	3,30	1,088	محايد
فقرة 03	3,23	1,006	محايد
فقرة 04	3,30	1,022	محايد
فقرة 05	3,70	0,651	موافق
فقرة 06	3,50	0,682	موافق
فقرة 07	3,50	0,820	موافق
النتيجة العامة	3.40	0.878	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب فقرات المحور كانت في اتجاه محايد باستثناء العبارة رقم

05،06،07 في اتجاه موافق أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف

معيارى متوسط قدره 0.878

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج :

من اجل اختبار الفرضيات و معرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية :

*تقبل الفرضية الصفرية: إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اكبر من 0.05

*نرفض الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اقل من 0.05

أولاً: الفرضية الفرعية 01 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول آراء الموظفين و تحسين الخدمات

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : آراء الموظفين و تحسين الخدمات

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المعنوية SIGE	T المحسوبة
الفرضية 01	0,168 ^a	,028	0,375	0,901

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $T = 0.901$ المحسوبة ، و مستوى الدلالة هي $SIG = 0.375$ ، أكبر من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الأولية و نقبل فرضية العدم بعدم وجود اثر بين آراء الموظفين و تحسين الخدمات ، حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.168$ ، و معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.028$ الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 2.8 % من التغيرات ، أما النسبة المتبقية 97.2 % تعود لعوامل الأخرى

و بالتالي يمكننا استنتاج بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG \leq 0.05$ بين آراء الموظفين و تحسين الخدمات

ثانيا: الفرضية الفرعية 02 : وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية و تحسين الخدمات

*نقبل الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية أكبر من 0.05

*نرفض الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اقل من 0.05

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المعنوية SIGE	T المحسوبة
الفرضية 02	,592	,355	,002	2,256

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $T = 2.256$ المحسوبة ، و مستوى الدلالة هي $SIG = 0.002$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نقبل فرضية بوجود اثر بوجود اثر بين استقطاب الموارد البشرية و تحسين الخدمات ، حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.592$ ، و معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.355$ الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع استقطاب الموارد البشرية بنسبة 35.5% من التغيرات ، أما النسبة المتبقية 64.5% تعود لعوامل الأخرى

و بالتالي يمكننا استنتاج بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوى $SIG \leq 0.05$ بين استقطاب الموارد البشرية و تحسين الخدمات

ثالثا : الفرضية الفرعية 03 : وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية (التدريب والتقييم) و تحسين الخدمات

*نقبل الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية أكبر من 0.05

*ترفض الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اقل من 0.05

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المعنوية SIGE	T المحسوبة
الفرضية 03	521 ^a	,455	2,540	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $T = 2.540$ المحسوبة ، و مستوى الدلالة هي $SIG = 0.000$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نقبل فرضية وجود اثر بين تطوير الموارد البشرية و تحسين الخدمات ، حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.521$ ، و معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.455$ الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع تطوير الموارد البشرية بنسبة 45.5% من التغيرات ، أما النسبة المتبقية 54.5% تعود لعوامل الأخرى

و بالتالي يمكننا استنتاج بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوى $sige \leq 0.05$ بين تطوير الموارد و تحسين الخدمات بين تطوير الموارد البشرية و تحسين الخدمات

رابعاً: الفرضية الفرعية 04 : وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المكافآت و الحوافز و الأجور و تحقيقها لتحسين الخدمات

*تقبل الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اكبر من 0.05

*نرفض الفرضية الصفرية : إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اقل من 0.05

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T المعنوية SIGE	T المحسوبة
الفرضية 4	,494 ^a	,244	0,006	3,004

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة $T = 3.004$ المحسوبة ، و مستوى الدلالة هي $SIG = 0.006$ ، اقل من مستوى المعنوي المفروض $SIG \leq 0.05$ ، ومنه نقبل فرضية وجود اثر بين المكافآت و الحوافز و الأجور و تحقيقها لتحسين الخدمات ، حيث بلغ معامل الارتباط قيمته $R = 0.494$ ، و معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.244$ الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع المكافآت و الحوافز و الأجور بنسبة 24.4 % من التغيرات ، أما النسبة المتبقية 75.6 % تعود لعوامل الأخرى.

و بالتالي يمكننا استنتاج بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG \leq 0.05$ بين المكافآت و الحوافز و الأجور و تحقيقها لتحسين الخدمات

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الحالة الميدانية التي تمثلت في مؤسسة سونلغاز - الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - الطارف، تم إبراز دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال تصميم استبيان مكون من محورين ، حيث قدر عدد المبحوثين 30 مبحوث ، و تم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS، و تم توصل إلى أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تم وضعها و لها دور كبير في تحسين خدمات في مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم معالجة أحد أهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير ونجاح المؤسسات ألا وهو " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات المؤسسة " .

حيث تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ، ويتمثل الدور الكبير في زيادة الإهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين خدمات المؤسسة وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية بحيث يسمح لها من خلق القيمة والتميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور .

ف نجد أيضا أنه من خلال الإعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها ، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة، ونخص بالذكر إستراتيجية الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لإستراتيجيات التدريب والتحفيز وغيرها من الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل بهدف تهيئة الموارد البشرية تقنيا وإجتماعيا وتنمية تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسن مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المؤسسي وذلك على مستوى وحدة سونلغاز بولاية الطارف.

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كما يلي :

1- نتائج الدراسة :

وسيتم تقسيمها لنتائج الجانب النظري ونتائج الجانب التطبيقي كما يلي :

-نتائج الجانب النظري : من بين النتائج التي توصل إليها الجانب النظري من الدراسة ما يلي :

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية التي تساهم في تحسين وتطوير خدمات المؤسسة .
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة والإدارة لإستراتيجيات الإستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز .
- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية بإعتباره جوهر العملية الإنتاجية .
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة إقتصادية .

- نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG \leq 0.05$ بين آراء الموظفين و تحسين الخدمات وهذا يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.
- وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوى $SIG \leq 0.05$ بين استقطاب الموارد البشرية وتحسين الخدمات وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوى $SIG \leq 0.05$ بين تطوير الموارد و تحسين الخدمات وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG \leq 0.05$ بين المكافآت و الحوافز و الأجور و تحقيقها لتحسين الخدمات وهو ما يثبت صحة الفرضية.
- وعليه يمكن القول أن هناك علاقة بين تحسين خدمات المؤسسة وأداء الموارد البشرية أي علاقة تأثير وتأثر من خلال تأثر خدمات المؤسسة بأداء الموارد البشرية وتؤثر في الكفاءة والإنتاجية ، إذن يمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في خدمات مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز - الطارف.

2- الإقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على تكوين خطط مستقبلية ووضع برامج طويلة الأجل لتخطيط وإستقطاب وتوظيف موارد بشرية فعالة.
- يجب على المؤسسات تولي إهتمام كبير للعنصر البشري بأنه إستثمار طويل الأجل.
- يجب التركيز على أن التدريب عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها إدارة الموارد البشرية، وأن تخصص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التكنولوجيا.
- وضع إستراتيجية متعلقة بالتحفيز الموارد البشرية تراعى فيها الإختلاف في القدرات والمهارات الفردية.
- يجب على الإدارة العليا للمؤسسة القيام بعملية تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لأن نجاح المؤسسات الإقتصادية يتوقف على الفهم الجيد لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- يجب على المنظمة أن تعطي الأولوية في الإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتماد إستراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المنظمة بدل وضعهم كأجراء.

3- آفاق الدراسة:

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نورها فيما يلي:

- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية .
- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنمية قدرات الإبداع .
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

1- الكتب:

- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، اثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني، اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2016
- بشير بودية، طارق قندور، أصول و مضامين تسويق الخدمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016.
- العياشي زرزار، كنزة جمال، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، دار alpha doc ، سكيكدة، سنة 2020.
- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و لباوزيع، الطبعة الأولى، عمان.سنة 1428هـ 2008م
- حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، سنة 2016.
- رحمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، سنة 2020
- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجي و ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، سنة 2019.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية، اليازوري للنشر و التوزيع، 2006.
- غوار مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاقتصادية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2016، عمان، الأردن، سنة 2016.
- غواري مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2016، عمان، الأردن، سنة 2016.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2016.
- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1429هـ 2009م
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، سنة 2014.
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- نزار عوني البلدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، سنة 2015.
- عبد النبي محمد، إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، 2019.

-قاسم دحمان، تحولات الإستراتيجية الأمريكية في الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، لندن، 2020

2- الرسائل و الأطروحات:

بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014 - 2015.
دهلوم حكيمية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2011.
مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، سنة 2010 2011، ص40.
عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2016 2017
بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، سنة 2010 2011.
بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، قسم العلوم التجارية، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008 2009.

3- المجلات

أمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، سنة 2019.
بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، العدد 15، المملكة العربية السعودية، 2020.
بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان
زادي أحمد، بن يمينة خيرة، دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تيموشنت-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية و إدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، المجلد الأول.
سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، سنة 2017.

مظفر احمد حسين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلد 04، سنة 2014.

-Auteur boucettamohamed , le role de la satisfaction client dans la qualite de service , vers un marketing relationnel performant,مجلة دفاتر اقتصادية, volume 04 .

أشرف إسماعيل حسن سمور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منصة مقالات عربية حرة. جريو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، سنة 2020.

المواقع

رانيا عيسى، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات الأكاديمية السورية الدولية للتدريب و التطوير sia-sy.net

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

سيداتي سداي المحترمين ، في إطار إتمام مذكرة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية ، نتقدم إلى سيادتكم بمجموعة من الأسئلة للإجابة عليها ، من اجل التوصل إلى نتائج أفضل حول بحث علمي ، كما نعلمكم أن البيانات الموجودة في الاستبيان تستعمل من اجل البحث العلمي فقط

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: [من 18 سنة - 30 سنة] [31 سنة - 40 سنة]
 [من 41 سنة - 60 سنة] أكثر من 60 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي لا لي لي
- المنصب الذي تشغره : عون إداري إداري إداري إداري
- سامي

الجزء الثاني :

-قم بوضع علامة (X) في كل عبارة من عبارات المتعلقة بإبعاد الخاصة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

العبرة	ال	غير	غير	محايد	موافق	موافق
	فقرة	موافق	موافق			تماما
أراء الموظفين	01					
تهدف مؤسسة سونلغاز بتطبيقها إستراتيجية الموارد البشرية للرفع من كفاءتهم و مهارتهم						
	02					
تسعى مؤسساتكم لاستخدام إستراتيجية مثلى لتحقيق الربح						

الملاحق

					03	توفر الهام لمفهوم الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
					04	تتبع مؤسسة سونلغاز أنظمة مختلفة في التحري و البحث عن الموارد ذات المؤهلات المطلوبة لتشغيل المناصب الشاغرة	الاستقطاب
					05	تختار مؤسستكم الموظفين حسب المتطلبات المناصب الشاغرة	
					06	تعتمد مؤسسة سونلغاز على المصادر الأقل تكلفة في استقطاب الموارد	
					07	تقوم مؤسسة سونلغاز بإنشاء دورات تكوينية لتطوير و تحسين مهارات و عمال المؤسسة	تطوير الموارد
					08	التدريب شرط من شروط رفع الكفاءات و المؤهلات للتماشي مع احتياجات الوظيفية	
					09	تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق إتقان العمل مع مهارات الموارد البشرية	
					10	تشجع مؤسسة سونلغاز عمالها لتنمية قدراتهم و مهاراتهم عن طريق الحوافز و المكافآت كرحلات السفر و الانجازات و التعويضات	المكافآت و الحوافز و الأجر
					11	تميز مؤسسة سونلغاز بكونها عادلة في الأجر الذي تعطيه لعمالها مقابل وظيفتهم	
					12	يتحقق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز نتيجة الأجر الذي يتقاضاه العامل	
					13	في مؤسسة سونلغاز ترجع الزيادة في الأجر إلى الأقدمية في العمل و الكفاءة المهنية	

–قم بوضع علامة (X) في كل عبارة من عبارات المتعلقة بتحسين الخدمات المؤسسة الاقتصادية :

البعد	العبارة	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	توفر مؤسسة سونلغاز ظروف عمل مريحة	14					
	تعترضكم في مؤسستكم مشاكل قد تضعف من تقديم أدائك في العمل	15					
	تهدف مؤسسة سونلغاز عند تقديم خدماتها و المتمثلة في توزيع الكهرباء و الغاز لضمان الجودة و الاستمرارية في الخدمات	16					
	تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ذلك من خلال التكامل الإداري	17					
	الهدف الرئيسي لمؤسستكم هو تحقيق الربح و إرجاع رأس مالها في نهاية السنة						

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الموظفين_اراء	13,0489	2,777	,526	,756
البشرية_الموارد_استقطاب	13,3378	2,506	,726	,686
البشرية_الموارد_تطوير	13,6444	2,976	,529	,755
الاجور_الحوافز_المكافآت	13,3711	2,589	,557	,748
الخدمات_تحسن	13,2822	3,008	,482	,768

Corrélations

	الموظفين_اراء	البشرية_الموارد_استقطاب	البشرية_الموارد_تطوير	الاجور_الحوافز_المكافآت	ال_الموارد_استراتيجية بشرية
الموظفين_اراء	1	,693**	,284	,422 [†]	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000
	N	30	30	30	30
البشرية_الموارد_استقطاب	,693**	1	,579**	,433 [†]	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,017	,000
	N	30	30	30	30
البشرية_الموارد_تطوير	,284	,579**	1	,332	,683**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001	,073	,000
	N	30	30	30	30
الاجور_الحوافز_المكافآت	,422 [†]	,433 [†]	,332	1	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,073	,000
	N	30	30	30	30
البشرية_الموارد_استراتيجية	,787**	,872**	,683**	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الخدمات_تحسن	ا_الموارد_استراتيجية لبشرية
الخدمات_تحسن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,482** 30
البشرية_الموارد_استراتيجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,482** ,007 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	56,7	56,7	56,7
انثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 الى 18 من	12	40,0	40,0	40,0
سنة 40 الى 31 من	15	50,0	50,0	90,0
سنة 60 الى 41 من	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	6,7	6,7	6,7

الملاحق

ثانوي	11	36,7	36,7	43,3
جامعي	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون	4	13,3	13,3	13,3
تقني	3	10,0	10,0	23,3
اداري	12	40,0	40,0	63,3
عادي اطار	8	26,7	26,7	90,0
سامي اطار	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون	4	13,3	13,3	13,3
تقني	3	10,0	10,0	23,3
اداري	12	40,0	40,0	63,3
عادي اطار	8	26,7	26,7	90,0
سامي اطار	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_الموظفين_اراء	30	2	4	3,60	,724
2_الموظفين_اراء	30	1	4	3,43	,898
3_الموظفين_اراء	30	1	5	3,83	,699
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1_البشرية_الموارد_استقطاب	30	1	5	3,20	1,064
2_البشرية_الموارد_استقطاب	30	1	4	3,13	,860
3_البشرية_الموارد_استقطاب	30	1	4	3,67	,758
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
_البشرية_الموارد_تطوير	30	1	4	3,03	1,066
_2_البشرية_الموارد_تطوير	30	1	4	2,83	1,020
_3_البشرية_الموارد_تطوير	30	1	4	3,13	,900
_4_البشرية_الموارد_تطوير	30	1	4	3,00	,983
_5_البشرية_الموارد_تطوير	30	1	4	3,13	1,074
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
_1_الاجور_الحوافز_المكافآت	30	1	4	3,13	1,137
_2_الاجور_الحوافز_المكافآت	30	1	4	3,33	1,061
_3_الاجور_الحوافز_المكافآت	30	1	5	3,20	,997
_4_الاجور_الحوافز_المكافآت	30	1	5	3,53	,973
N valide (listwise)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
_1_الخدمات_تحسين	30	1	4	3,30	,877
_2_الخدمات_تحسين	30	1	4	3,30	1,088
_3_الخدمات_تحسين	30	1	4	3,23	1,006
_4_الخدمات_تحسين	30	1	4	3,30	1,022
_5_الخدمات_تحسين	30	2	4	3,70	,651
_6_الخدمات_تحسين	30	2	4	3,50	,682
_7_الخدمات_تحسين	30	1	4	3,50	,820
N valide (listwise)	30				

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,168 ^a	,028	-,007	,57411

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمات_تحسين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,978	,723		4,122	,000		
الخدمات_تحسن	,190	,211	,168	,901	,375	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الموظفين_اراء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,859	,660		2,815	,009		
الخدمات_تحسن	,435	,193	,392	2,256	,002	1,000	1,000

a. Variable dépendante : نظرية_الموارد_استقطاب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 ^a	,355	,124	,52473

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمات_تحسن

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,613	,565		2,854	,008		
الخدمات_تحسن	,417	,165	,431	2,526	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : البشرية_الموارد_تطوير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,521 ^a	,455	,157	,44923

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمات_تحسن

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,222	,699	1,748	,091		
	الخدمات_تحسن	,613	,204	,494	3,004	,006	1,000

a. Variable dépendante : جور_الحوافز_المكافآت

Récapitulatif des modèles











Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,494 ^a	,244	,217	,55550

a. Valeurs prédites : (constantes), الخدمات_تحسن

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

<u>Filiales métiers de base</u>		
Opérateur Système Electrique	(OS)	
Société Algérienne de Gestion du réseau de Transport de l'Electricité	(GRTE)	
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	(GRTG)	
Société Algérienne de Production de l'Electricité	(SPE)	
Société de Distribution d'Electricité et du Gaz de l'Est	(SDE)	
Société de Distribution d'Electricité et du Gaz du Centre	(SDC)	
Société de Distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger	(SDA)	
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	(SDO)	
<u>Centrales électriques Les sociétés mixtes (Sonelgaz / Sonatrach)</u>		
ShariketKahrabaBerrouaghia	SKB	
SharikatKahrabaTerga	SKT	
SharikatKahrabaKoudiatEddraouch	SKD	
SharikatKahraba Skikda	SKS	
<u>Filiales travaux</u>		
Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz	(CEEG)	
Société de Montage Industriel	(ETTERKIB)	
Société de Réalisation d'Infrastructures	(INERGA)	
Société de Travaux d'Electricité	(KAHRIF)	
Société de Réalisation de Canalisation	(KANAGHAZ)	
Société de Travaux d'Electricité	(KAHRIF)	
<u>Filiales métiers périphériques</u>		

الملاحق

Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz	(CREDEG)	
Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier	(CAMEG)	
El Djazair Information Technology	(ELIT)	
Institut de Formation en Electricité et Gaz	(IFEG)	
L'Hôtel le Mas des Planteurs	(HMP)	
Maintenance Prestations Véhicules	(MPV)	
SharikatKhadametMouhaouiletKahrabaia	(SKMK)	
Société Algérienne des Techniques d'Information	(SAT INFO)	
Société de Maintenance des Equipements Industriels	(MEI)	
Société de Médecine Du Travail des Industries Electriques et Gazières	(SMT)	
Société de Prévention et d'Action en Sécurité	(SPAS)	
Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques	(TRANSMEX)	
Fonds des Oeuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières	(FOSC)	
<i>Sociétés en participation</i>		
Algerian EnergyCompany	(AEC)	
New EnergyAlgeria	(NEAL)	
ShariketKahraba Cherchell	(SKH)	
Safir		
Algerian Energy Télécom Company	(AETC)	
Algesco		

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة سونالغاز

