

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- EI-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES
DE GESTION**

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة في ظل
التغيرات التكنولوجية
-دراسة حالة-

التخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

د. بومدين منال

من إعداد الطالبتان

بونواله جيهان

غرس الله لمياء

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	د. سنوسي سعيدة
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	د. بومدين منال
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	د. عمروسي حنان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي اوزعني ان أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين

سورة النمل الاية 19

قبل كل شئ نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم

نكن نعلم، وأعطانا من القوة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم، و عرفانا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز مذكرتنا هاته.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أستاذتنا المشرفة "**منال بومدين**" التي شرفتنا بقبولها الإشراف

على إنجاز مذكرتنا هاته من خلال نصائحها الخاصة والتوجيهات السديدة وإرشاداتها القيمة، مع تميّزاتها لنا بالتوفيق في تحصيل شهادة الماستر.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير

لجميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية لجامعة الطارف الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم .

كما نقدم الشكر إلى مدير و موظفي مديرية البرمجة

ومتابعة الميزانية لولاية الطارف على استضافتهم لنا وعلى المساعدات والنصائح القيمة.

إهداء

. بسم الله الرحمن الرحيم

"الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء والمرسلين
و أطيب الشكر وتقدير إلى من قال فيها الله عز وجل

" وقضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

أهدي ثمرة جهدي إلى

أبي وأمي الغاليين

إلى إخوتي الأعزاء

إلى جميع الأهل والأقارب

وكل من ضحى وصبر من أجل رفع راية العلم والنجاح .

جيهان

إهداء

أهدي ثمرة جهدي
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى زوجي الغالي
إلى إخوتي الأعزاء
إلى كل الأقارب والأصدقاء ورفقاء الدراسة دون استثناء
إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي
إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم في قلبي
إلى من ذكرهم قلبي ونسأهم قلمي.

لمياء

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية ، وذلك نظرا لما تلعبه إدارة الموارد البشرية من دور فعال داخل المؤسسة من خلال تبنّيها إستراتيجية وخطة واضحة على مدى الطويل الأجل بهدف التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ، وكذا التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة من خلال الاعتماد على إستراتيجية الاستقطاب والتدريب والتحفيز وغيرها ...

وقد تمت معالجة الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا عن طريق منهج دراسة حالة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة الخاصة بالبرنامج الإحصائي *spss.v26* ، وقد تم التوصل إلى أن المؤسسة تستخدم التكنولوجيا في إدارتها الإستراتيجية لمواردها البشرية وأن زيادة فعالية هذه الأخيرة بوحدة واحدة يؤثر على أداء المؤسسة بـ 61% وهي نسبة معتبرة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإستراتيجية ، الموارد البشرية ، أداء المؤسسة ، التكنولوجيا ، الأداء.

Abstract

Abstract

This study aims to highlight the impact of strategic management of human resources in improving the performance of the institution in light of technological changes, due to the effective role played by human resources management within the institution by adopting a clear strategy and plan over the long term in order to adapt to technological changes, as well as good planning to obtain effective human resources by relying on the strategy of attraction, training, motivation and others...

The subject has been addressed depending on the descriptive approach and the analytical method, as well as through a case study approach in the Directorate of Programming and Budget Follow-up, and for the purpose of achieving the objectives of the study, a questionnaire was designed and appropriate statistical methods were used for the statistical program *spss.v26*

It was concluded that the organization uses technology in its strategic management of its human resources and that increasing the effectiveness of the latter by one unit affects the performance of the organization by 61%, which is a significant percentage.

Keywords: strategic management, human resources, enterprise performance, technology, performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
i	شكر وعرهان
ii	إهداء
iii	ملخص بالعربية
iv	Abstract
v	فهرس المحتويات
vi	فهرس الجداول
vii	فهرس الأشكال
01	المقدمة
08	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد لبشرية في ظل التغيرات التكنولوجية
09	تمهيد.
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للمورد البشري.
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
22	المطلب الثالث: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
28	المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
28	المطلب الأول: إستراتيجية التدريب
33	المطلب الثاني: إستراتيجية التحفيز والأجور
38	المطلب الثالث: إستراتيجية بناء فرق العمل .
42	المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وأثرها على الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية.
42	المطلب الأول: مدخل إلى التكنولوجيا .
45	المطلب الثاني: تقنيات التكنولوجيا الحديثة ومؤشرات جاهزية الدول لتبنيها.
58	المطلب الثالث: أثر التغيرات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
68	خلاصة الفصل الأول .
69	الفصل الثاني : الأداء المؤسسي.
70	تمهيد.

فهرس المحتويات

71	المبحث الأول: الإطار العام للأداء المؤسسي.
71	المطلب الأول : الأداء المؤسسي(التعريف، المفاهيم المرتبطة به والأنواع)
74	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.
76	المطلب الثالث: قياس الأداء المؤسسي.
88	المبحث الثاني: معايير الأداء المؤسسي وطرق تقييمه.
88	المطلب الأول: معايير الأداء المؤسسي
92	المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
103	المبحث الثالث: إستراتيجية تحسين أداء المؤسسة و التحديات التي تواجهها ظل التغيرات التكنولوجية.
103	المطلب الأول: تحسين الأداء المؤسسة ودوافعه.
107	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ،مدخلات التحسين المستمر، إعادة الهندسة، والمقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء.
120	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تحسين الأداء (المهارات الرقمية).
123	خلاصة الفصل الثاني.
124	الفصل الثالث : دراسة الميدانية لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الطارف
125	تمهيد
126	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
126	المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية
127	المطلب الثاني: مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية
129	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.
130	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
130	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة ومتغيراتها
132	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة وحدود الدراسة.
135	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة .
137	المبحث الثالث: الاجراءات المتبعة لاختبار الاستبيان و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .
137	المطلب الأول: الاجراءات المتبعة لاختبار الاستبيان ووصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة

فهرس المحتويات

	الدراسة.
144	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة بمديرية البرجة ومتابعة الميزانية
150	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
159	خلاصة الفصل الثالث
160	الخاتمة
165	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة	(1-1)
54	المحاور 5 الرئيسية لمؤشر جاهزية الدول لتبني تكنولوجيا الرائدة	(2-1)
78	تصنيف مقاييس الأداء	(1-2)
131	توزيع عينة الدراسة	(1-3)
134	جدول تدريج الإستبيان لسلم ليكرت الخماسي.	(2-3)
134	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	(3-3)
137	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	(4-3)
138	ارتباط فقرات المتغير المستقل مع محوره ومع الاختبار ككل	(5-3)
139	ارتباط فقرات المتغير التابع	(6-3)
140	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(7-3)
141	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(8-3)
142	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(9-3)
143	توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية	(10-3)
144	وصف وتشخيص عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية	(11-3)
145	وصف وتشخيص عبارات بعد الاستقطاب	(12-3)
146	وصف وتشخيص عبارات بعد التدريب	(13-3)
147	وصف وتشخيص عبارات بعد التحفيز	(14-3)
148	وصف وتشخيص عبارات بعد فرق العمل	(15-3)
149	وصف وتشخيص عبارات تقييم الأداء	(16-3)
150	معامل الارتباط بيرسون	(17-3)
151	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	(18-3)

فهرس الجداول

153	الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء.	(19-3)
154	الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقطاب على الأداء	(20-3)
155	الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الأداء	(21-3)
156	الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الأداء	(22-3)
157	الانحدار الخطي البسيط لأثر فرق العمل على الأداء	(23-3)
158	الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء	(24-3)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	(1-1)
16	الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية	(2-1)
18	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	(3-1)
24	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	(4-1)
25	نموذج جامعة هارفارد	(5-1)
26	نموذج التطابق الاستراتيجي	(6-1)
43	مراحل التطور التكنولوجي	(7-1)
49	العناصر الرئيسية لانترنت الأشياء الصناعي.	(8-1)
49	الحوسبة الحسائية	(9-1)
50	خصائص تقنية الحوسبة المحاسبية	(10-1)
52	تقديرات حجم سوق التكنولوجيات الرائدة (بليون دولار).	(11-1)
55	جاهزية الدول لتني التكنولوجيا الرائدة عالميا	(12-1)
56	جاهزية الدول العربية لتبني التكنولوجيا الرائدة	(13-1)
57	ترتيب الدول العربية حسب المؤشرات الفرعية.	(14-1)
64	مزايا إستعمال التدريب إلكتروني	(15-1)
94	عملية تقييم الأداء المؤسسي	(1-2)
96	مراحل تقييم الأداء	(2-2)
97	الأسس العامة لتسيير الأداء	(3-2)
100	مستويات تقييم الأداء	(4-2)
105	ديناميكية تحسين الأداء.	(5-2)
129	الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطرف	(1-3)
132	متغيرات الدراسة	(2-3)

فهرس الأشكال

140	توزيع العينة حسب الجنس	(3-3)
141	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
142	توزيع العينة حسب الخبرة	(5-3)
143	عينة الدراسة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية	(6-3)

مقدمة

يوصف القرن الواحد والعشرون بأنه مرحلة التغيير الجذري، التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية نتيجة التغيرات التكنولوجية، وكذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال كل هذه العوامل أدت إلى أحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط تنظيم وإدارة المؤسسات، مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطاتها وكذا لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا التطورات التكنولوجية، فأنها تحتاج إلى مستويات من الموارد البشرية مختلفة الكفاءات والمهارات.

وباعتبار الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية للمؤسسات، لأنها المصدر الجوهري لكل تفوق فان عليها أن تهتم بها أكثر، خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية إدارتها بشكل فعال، ذلك لأن الإدارة التقليدية للموارد البشرية لم تعد كافية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات، فمن خلال الدور الجديد الذي أسند لها والمتمثل في البعد الاستراتيجي جعلها تتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

كما أن التغيرات السريعة والمنافسات الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، ولذلك يجب على الميسرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير، يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم، والنظر إلى ما قد يحدث في المستقبل.

وهذا ما يمكن للمؤسسة أن تحققه من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة لها.

1 - إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية

ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسة-مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

لولاية الطارف- في ظل التغيرات التكنولوجية ؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

■ هل أثرت التغيرات التكنولوجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استقطاب، تدريب، تحفيز، فرق

العمل...)?

■ هل تقوم المؤسسات بقياس أدائها وكيف يتم ذلك؟

■ هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على أداء المؤسسة؟

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

■ الفرضية الرئيسية

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة في مديرية البرمجة ومتابعة

الميزانية في ظل التغيرات التكنولوجية

■ الفرضيات الفرعية

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء

➤ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء

3 - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات أو عدمها اعتمدنا على المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل فيما يخص الجانب النظري من الدراسة أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي *spss.v26* للحصول على نتائج الاستبيان وتحليلها واختبارها.

4 - أسباب اختيار الموضوع :

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع و من هذه الأسباب نذكر:

■ أسباب موضوعية

➤ يعتبر هذا الموضوع حديث الساعة حيث نجد المؤسسات تولي اهتماما كبيرا في تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة .

➤ كون الموضوع من المواضيع التي لم يتطرق لها الكثيرون و لم يأخذ حقه من البحوث و الدراسات

➤ دراسة دور التغيرات التكنولوجية في تطوير إدارة الموارد البشرية

➤ الرغبة في تكملة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و إضافة قيمة مضافة للموضوع.

➤ معرفة مدى ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالأداء المؤسسي

■ الأسباب الذاتية :

➤ للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي

➤ الاهتمام الشخصي بالإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي

5 - أهمية الدراسة :

تم تناول موضوع مهم و حيوي بالنسبة للمؤسسات حيث يساعد في تعزيز مكانة المؤسسة و الرفع من قيمتها و السيطرة على نشاطاتها المختلفة فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسمح باستمرار المؤسسة و تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو مع التغيرات البيئية .

- أهمية إستراتيجية إدارة الوارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية و تطورها السريع لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في متاهات.
- تشخيص حالة مؤسسة مديرية البرمجة و متابعة الميزانية باعتبارها أحد المؤسسات العمومية و مدى طرحها لخدمات تتماشى و التكنولوجيا الحديثة .

6 - أهداف الدراسة :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة إبراز واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية .
- التعرف على مدى استجابة ورضا العاملين على مستوى التغيرات التكنولوجية التي مست إدارة الوارد البشرية والتي تمسهم باعتبارهم المحور الأساسي للمؤسسة سواء كان ذلك من ناحية التوظيف أو من ناحية تطوير مهاراتهم و سلوكياتهم في العمل و الحرص الدائم على تحسين الأداء .

7 - صعوبات البحث :

و نحن نقوم بانجاز هذا البحث واجهتنا الكثير من العراقيل و الصعوبات و الغرض من ذكرها هو لفت نظر المسؤولين إليها لأجل تسهيل مهمة الطالب الباحث في المستقبل و يمكن إبراز هذه الصعوبات كالآتي :

-التحفظ والحذر الذي واجهنا من قبل بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات و البيانات اللازم ة للبحث فيمتنعون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا .

-نقص المعلومات و البيانات التي تحتاجها مما يجعل الطالب الباحث غير ملم بجوانب البحث و غير مستوفي لجميع المعلومات.

8- حدود البحث

تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية البرمجة متابعة الميزانية الطارف من شهر ماي إلى غاية شهر جوان 2023

9-هيكل الدراسة :

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول قبلها مقدمة وفي الأخير خاتمة ، حيث تناولنا في الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية من خلال ثلاث مباحث تشمل على الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تحدياتها في ظل التغيرات التكنولوجية أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه متطلبات تحسين الأداء المؤسسي أما في الفصل الثالث وهو الفصل الأخير فيحتوي على دراسة تطبيقه لحالة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

10-الدراسات السابقة:

▪ **الدراسة الأولى:** (2010-2011) دراسة مندوري نور الدين بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان- دراسة حالة-

تناولت هذه الدراسة أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة والمتمثلة في التغيرات التكنولوجية وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برنامج التدريب بالمؤسسة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء.

■ **الدراسة الثانية: (2014-2015)** دراسة بن قانة سهام بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

حاولت الباحثة هنا الوصول إلى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية، لاسيما وأن إدارة الموارد هي آخر وظيفة من بين وظائف المؤسسة الأخرى التي مستها الثورة التكنولوجية، إذ كان لهذه الأخيرة أثر بالغ الأهمية على إدارة الموارد البشرية بمختلف آلياتها في المؤسسة التي تعتبر المصدر الأول التي تستمد منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة بالإضافة إلى الآثار التي تنتجها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتي تساعد في تنظيم إدارة الموارد البشرية وفي الأخير يمكن القول بأن التغيرات التكنولوجية لها آثار على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يجعلها أكثر تطور وتقدما بخطوات عديدة للأمام من الوظائف التقليدية.

■ **الدراسة الثالثة: (2016-2017)** دراسة فاروق محمد شريف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال أم البواقي جامعة أم البواقي، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني إستراتيجية وخطة واضحة على المدى الطويل الآجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك من أجل التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها عنصرا في أي مؤسسة وذلك بالاعتماد على إستراتيجية التخطيط والاستقطاب بولاية أم البواقي وقد تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة حالة بمؤسسة نفضال وتم التوصل إلى تبني المؤسسة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بصفة جيدة.

■ **الدراسة الرابعة :** (2020-2021) مسعودي فاطمة الزهراء بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ومساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين إدارة المؤسسة الاقتصادية وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بواسطة حضنة كوك ولاية المسيلة، وبالاعتماد على استبانة التي كان عددها 35 استبان وزعت على عينة الدراسة كأداة لجمع المعلومات والإجابة على الإشكالية والفرضيات حيث أظهرت الدراسة وجود اتجاه ايجابي للإجابات أفراد عينة للدراسة وأن إستراتيجية الموارد تساهم في إدارة المؤسسة الاقتصادية بالمسيلة وتحقق الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضيات.

الفصل الأول

تمهيد

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة وهو ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعني برسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المؤسسة، وتسعى هذه الإدارة خاصة إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره رأس مال فكري لذا يجب الاهتمام به وبكل متطلباته، والعمل على تأهيله وتطوير كفاءاته وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدراتها على التحكم في متطلبات وظيفته.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للمورد البشري.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التطور التكنولوجي

المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وأثرها على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للمورد البشري.

ان نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، حيث أجمع المختصون والخبراء على أن نجاح جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل موارد المؤسسة هو الأكثر أهمية والأكثر محورية لدى الإدارة العليا مما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأكبر للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أعظم الموارد التي يمكن الحصول عليها بسهولة على اعتبار أن الموارد البشرية رأسمال استثماري يجب تنميته، وعلى هذا الأساس قبل تعريف وإعطاء مفهوم لإدارة الموارد البشرية يجب تعريف المورد البشري لأنه يمثل محور عمل واهتمام الإدارة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1 - تعريف المورد البشري:

يعتبر المورد البشري بالنسبة للمؤسسة مثل المباني والمخزون أو النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون الاستثمار، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته بشكل ملائم، بمعنى انه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم ويتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد أن البشر هم أهم ما تملكه هذه المؤسسة.¹

والمورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والابتكار والتطوير، عن طريق استغلال الأفضل أنلم يكن الأمثل للموارد البشرية واستخدامها في العملية الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات تعمل على تحقيق أقصى إشباع للحاجات البيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة والاقتصاد العالمي ككل.²

¹ - سنان المسوري، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 19.

² - فاروق محمد الشريف : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017، ص 17.

2 - تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية وهو مصطلح يعتبر حديثا وقد حل بالتدرج محل مصطلح الأفراد الذي كان سائدا، أو القوى العامة ولقد كانت 1970 هي نقطة التحول التدريجية¹.

وقد وردت العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

«إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه».

كما عرفها "SIKULA": هي استخدام القوى العامة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد².
كما تعتبر إدارة الموارد البشرية هي ذلك التخصص في إدارة الأعمال الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين الذين تحتاجهم أي منظمة أعمال³.

ويمكن تلخيص أهم خصائص إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العاملين بها والذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءا من الاستقطاب المناسب والكفاءة منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.
- إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطوير.
- إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة.
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته بشكل عادل ومتوازن.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 24.

² - بوخديمي نيمان، بورجون سلمى: استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017، ص 4.

³ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 34.

■ تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العصر البشري في المنظمة.¹

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1 - الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشغلها، أي الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكنهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام الغير السليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات. وبهذا فان إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين فهي في ضوء تحقيقها للأهداف المجتمعية تنقيد بالقوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء أكانت داخلية أم خارجية.²

2 - الأهداف التنظيمية:

تعتبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم، حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة وتمثل هذه الأهداف أساسا في:

■ تعظيم إنتاجية المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

■ الوقاية التنظيمية: ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم، وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، تتمثل في:

➤ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.

¹ - عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018، ص 07..

² - نعيمة بجاوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مدخل لإدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 5.

➤ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج.

➤ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

➤ رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة¹.

3 - الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة وفقاً

لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة رشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف

الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن الوظيفة والزملاء وتدعيم

روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات، أما إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك

يؤدي حتماً إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق الأهداف الوظيفية المسطرة ضمن الخطة العامة للمؤسسة².

4 - الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق

التطلعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور والتقدم عندما يصبحون

مؤهلين للترقية، وكذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل، كما أنها تحد من الإسراف

والتبذير في العلاقات البشرية، وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة من خلال توفير

سياسات موضوعية ومدروسة بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوافرة في السوق، ومنحهم برامج تدريبية جيدة،

ووضع سياسات عادلة للأجور والعداوات والعمل على الحفاظ على رأسمائها البشري³.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المنظمة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء

أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

¹ - عباد عباس، واقع أهداف إدارة المواد البشرية في المنشأة الرياضية، مذكرة ماستر، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 57.

² - ظريف أمال، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر، 2017، ص 16.

³ - المرجع نفسه، ص 16.

1 - على مستوى المنظمة: تركز هذه الأهمية على مايلي:¹

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة - بمرور الوقت - نجد أنه العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية يوما بعد الآخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

2 - على المستوى الوطني:

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وتكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم².

رابعا: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية مثلها مثل أي إدارة أخرى نوعين من الوظائف، فنجد منها الوظائف الإدارية التي نجدها متماثلة مع تلك الموجودة في الإدارات الأخرى ووظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات.

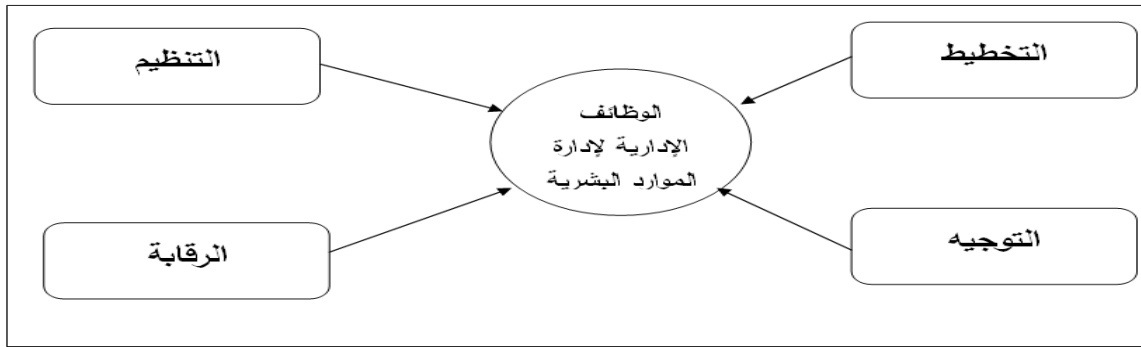
1 - الوظائف الإدارية: managerial functions:

تتحدد الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2010، ص25.

² - محمد الدليم القحطاني، مرجع سابق، ص26.

الشكل (1-1): الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001، ص 17.

- **وظيفة التخطيط:** تهتم وظيفة التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية.¹
- **وظيفة التنظيم:** مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، وذلك من خلال إيجاد التنظيم الملائم، ويقصد بوظيفة التنظيم تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
- **وظيفة التوجيه:** يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الهدف من هذه الوظيفة هوحث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.
- **وظيفة الرقابة:** تعتبر عملية الرقابة وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

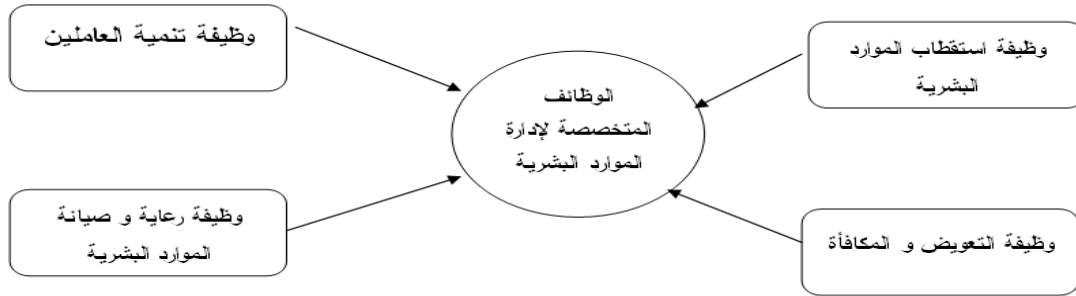
2 - الوظائف المخصصة: professional functions²

ان لإدارة الموارد البشرية وظائف متخصصة تميزها عن باقي الإدارة الأخرى تنقسم إلى أربعة وظائف ممثلة في الشكل التالي:

¹ - قادري سارة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2018، ص 54.

² - مصطفى مجيد شاويش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص 27.

الشكل (1-2): الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001، ص 18.

■ وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تعتبر أولى الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

➤ تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

➤ تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

➤ اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختيارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

➤ تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

■ وظيفة تدريب وتنمية العاملين: بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا بما يتفق مع

متطلبات أهداف المؤسسة، لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وهذا يتم

من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب

العمل وأدوات الإنتاج.

■ وظيفة التعويض أو المكافأة: تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية

وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في

المؤسسة.

■ وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية

الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

3- الوظائف الاستشارية: **staffing functions**:¹

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في الأعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من الأجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، يستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وتفحصها لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

سننتقل إلى ما يلي:

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها:

1 - تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

قبل أن نتطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية نسلط الضوء على تعريف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية. يرى (BAYRS) أن الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.²

أما الإدارة الإستراتيجية فقد عرفها **G LUECK** " هي سلسلة من القرارات أو الأفعال التي تقوم على تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".³

فالإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من ركائز أساسية في الحاضر.⁴

¹ - غادري سارة، مرجع سابق، ص 55.

² - صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 13.

³ - محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2005، ص 18.

⁴ - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار البازوري للنشر، طعة 1، 1990، ص 02.

ويجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى ومنها نذكر:

"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"¹.

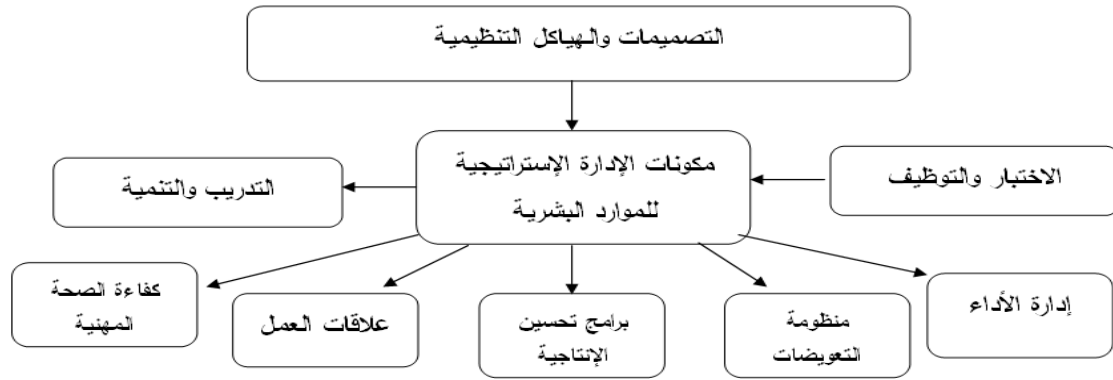
ويعرفها راندل شولر: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف، أي تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة".

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.²

2 - مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:³

يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص

92.

¹ - سلامي بحضبة ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية ، 2005 ، ص83.

² - مسعودي فاطمة الزهراء، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تسيير أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة الماستر، سنة 2020-2021، ص28.

³ - مندوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 40.

- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والمعمارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
- **الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختبار والتخطيط الاستراتيجي واختبار المديرين والقيادات.
- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء ومعرفة الفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والايجابية المادية والمعنوية وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- **برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر المدخلات العمليات والنتائج الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- **علاقات العمل:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل التأمينات الاجتماعية والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **كفاءة الصحة المهنية:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجيا وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد من الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية،
- الاعتقاد المتزايدة للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل وفعال،
- تفكير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة،

- الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
 - مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات؛
 - ضرورة التنسيق بين موارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها؛
 - تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة (كالاستقطاب والتدريب والتجهيز.... الخ).¹

ثالثا: إجراءات بناء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ.

- 1 - تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليه من تغيرات ورصد لنجاحات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير أثرها على عمل الإدارة ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات يعمدها بشكل مباشر أو غير مباشر.
- 2 - تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، ويضم المناخ الداخلي ما يلي:
 - الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
 - الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
 - المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف.
 - النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو الواجبة الإلتباع لأداء الأعمال.
 - التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في الأداء الأعمال.
 - المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
 - العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من الأطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

¹ - مندوري نور الدين، مرجع سابق، ص 42.

- 3- **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل قضايا الاستقطاب والاختبار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجور ثابتة بغض النظر عن الانجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة وغير ذلك من القضايا الجوهرية.¹
- 4- **تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بمعنى ان تحدد النتائج المستهدثة من كل نشاط تباشر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي.²
- 5- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) وتجنب المواطن الضعف في المنظمة، وتعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختبارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن إن توصل إلى تلك الأهداف.³
- 6- **تنفيذ الإستراتيجية:** بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذاتها ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.⁴
- 7- **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:** أن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن أهم خطوات عملية تنفيذ الإستراتيجية كما يلي:

¹ - أحمد كردي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نشرت في 06 مايو 2011، ص20.

² - أمال مرتفي ، محاضرات للطلبة التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، 2021، ص26.

³ - أحمد كردي، مرجع سابق، ص21.

⁴ - أمال مرتفي ، مرجع سابق ، ص26.

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبين الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى¹.

المطلب الثالث: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

أولا: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية:

1 - نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة:

- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: تتعرف المنظمة على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع المعلومات والبيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة التطورات الهائلة في عالم التكنولوجيا والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة حيث يمثل التحليل البيئي في استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة.

والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات (SWOT).

- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: أن أي منظمة تمتلك نوعين من الموارد، الموارد المادية والموارد البشرية والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية، حيث تستطيع المنظمة عن طريق هذين النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد بتحديد نقاط القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء

¹ - إبراهيم فرج ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، ص 8.

إستراتيجيتها ويتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص فهي موارد: ذات ندرة، تمنع بصفة الاستدامة، متميزة وذات صلة عالية، يصعب بيعها أو التنازل عنها.¹

■ **تعليم وتدريب الموارد البشرية:** إن من المهام الأساسية التي تتبناها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة والصناعة المستهدفة للمنظمة بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة، وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة، تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها ويجب أن يراعي فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية فمثلاً: إذا كانت الموارد أوالعناصر المادية غالية الثمن ماكينة ذات جودة مادية، فهنا يجب أن ندرّب الموارد البشرية على التعامل معها بحذر.

■ **التقنية:** ان تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة وذلك من أجل اكتساب المهارات والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع قوة التكنولوجيا، كل في موقعه والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي.

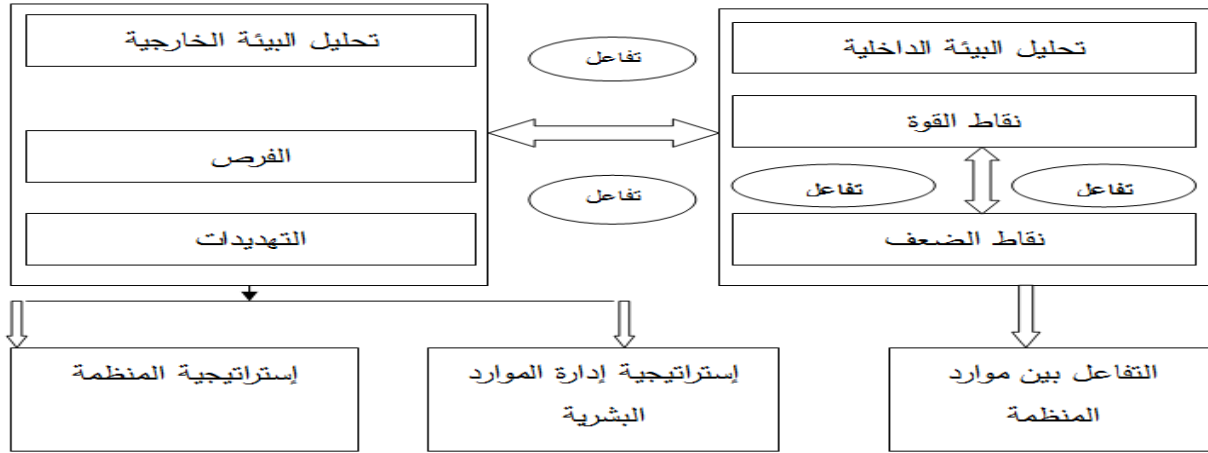
■ **التحفيز:** يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدر لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، حيث أن التحفيز الجيد مبني على أسس علمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة للموارد البشرية مما يؤدي إلى:

- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
 - دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
 - تشجيع الموارد البشرية على العطاء للمنظمة.
 - حث ودفع الموارد البشرية على المحافظة على ممتلكات ومكتسبات المنظمة.²
- ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة وهي كالآتي:

¹ - بوحديد ليلي، مطبوعة محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقدمة لطلبة ليسانس ل.م.د تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة (1)، سنة 2019، ص 27.

² - بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 28.

شكل رقم (1-4): نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة.



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 115.

2 - نموذج جامعة هارفارد:

يعد نموذج جامعة هارفارد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، إذا يعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة، طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

ويدع وهذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وإمكانيات وموازينها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتحديات، مما يتيح لها وصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة، وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف¹.

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

¹ - مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الترجمة إيناس الوكيل، النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2020، ص 16.

شكل (1-5): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 125.

من خلال الشكل السابق: نلاحظ أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:

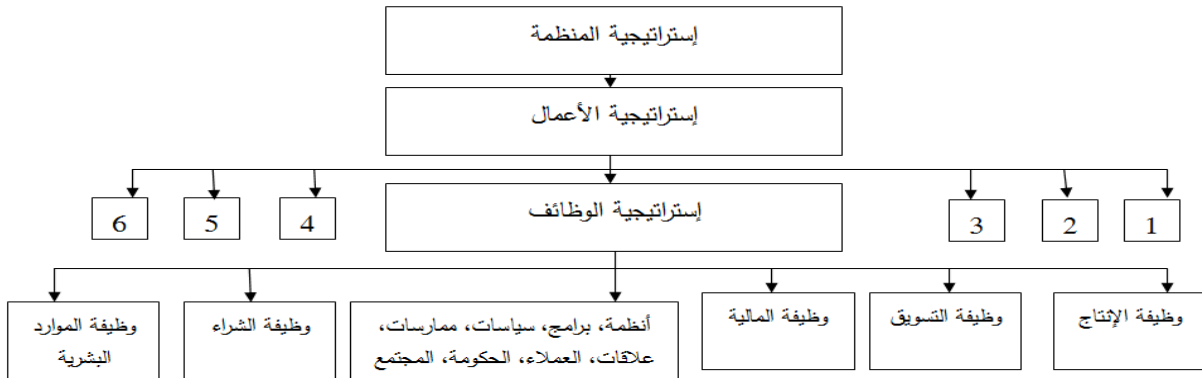
- تحديد اختصاصات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية.
- تحديد نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب.
- تحديد نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الطويل.

3 - نموذج التطابق الاستراتيجي:

إن التطابق والتكامل والتوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي، حيث يعتمد هذا الأخير على قاعدة تحقيق التفاعل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة العامة.

ووفقاً لتطابق الاستراتيجي، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي، أي أن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي وهو كالآتي:

الشكل رقم (1-6): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: محمود عيسى: نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية،

قسم ثقافة ومعرفة، <http://www.alukah.net/cultuse/0/1257/ixzz4/pelg336>.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة، وهذا أمر طبيعي أن تتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

وفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، لا بد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:

■ تحديد إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المختارة بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.¹

■ إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي متغير تابع لإستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيراً مستقلاً.

■ تحقق ممارسات في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

ومن أجل أن تتحقق هذا النطاق الاستراتيجي يجب أن تمتلك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية القدرة على

التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي) والتطابق الاستراتيجي الداخلي

(الأفقي) وهما كالتالي:

¹ - داسي وهيبه، موسى سهام، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 9 عدد 2، سنة 2020، ص 262.

➤ **التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي):** هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة (وإستراتيجية وحدة الأعمال) والمتغيرات البيئية الخارجية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة المالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المنظمة، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد عاملين فيها.

➤ **التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي):** يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كالإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة.¹

¹ - داسي وهيبية، موسى سهام، مرجع سابق، ص 263.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التحفيز والأجور وإستراتيجية بناء فريق العمل.

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب

قبل أن نتطرق إلى إستراتيجية التدريب سنتطرق إلى التدريب أولاً:

أولاً: التدريب:

1 - تعريف التدريب:

«هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم بها وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها»¹.

أو: "هو تلك العملية المنظمة التي يقوم بها من خلال تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"².

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التدريب هو عبارة عملية اكتساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة، مهارات ومعرفة جديدة تساعد على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل بما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة.

2 - أهمية التدريب: يمكن تلخيص أهمية التدريب في الجدول الموالي:³

¹ - عطاء الله محمد تسيير الشرعة، إستراتيجية التدريب وآثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة 1، دار بليس الزمان للنشر والزمان، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

² - غريب علي، قبيرة إسماعيل، سلاطينة بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر 2007، ص 98.

³ - بوخاري خيرة، ساكت رفقة، دور إستراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات، مذكرة ماستر، إدارة أعمال جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2019، ص 05.

الجدول رقم (1-1) : أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة

أهميته بالنسبة للمؤسسة	أهميته بالنسبة للفرد
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الإنتاجية بإكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم مما يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الضائع من الموارد المستخدمة في الإنتاج. ● يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل. ● يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة. ● يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها. ● مساعدهم على حل مشاكلهم في العمل. ● يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطوير لدى العاملين. ● يساعد في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: إستراتيجية التدريب (التعريف، الخصائص والأهداف):

1 - تعريف إستراتيجية التدريب

" إستراتيجية التدريب هي عملية ربط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بأهدافها الإستراتيجية من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والتأثير إيجابا في سلوكهم واتجاهاتهم للمواءمة بين أدائهم والتغيرات في العمل والتطورات التكنولوجية والعلمية، بمعنى مواجهة التدريب مع إستراتيجية الموارد البشرية والتي هي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وبما أن رسم الاستراتيجيات هو عمل الإدارات العليا والوسطى لذلك تمت هذه الدراسة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة وشركائها محل الدراسة.¹

كما تعرف على أنها: " عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية أداء العاملين في المنظمة وتطويرهم، ومعرفة مدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل

¹ - مخلوف فتيحة، إستراتيجية تكوين وتدريب العمال بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص45.

الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.¹

2 - خصائص وأهداف إستراتيجية التدريب:

حتى تكون إستراتيجية التدريب عملية أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية لا بد من وجود مجموعة من الخصائص هي كالآتي:

- إستراتيجية التدريب نشاط رئيسي مستمر: يقصد هنا أن إستراتيجية التدريب ليست أمراً كاملياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنها باختيارها، لكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شاغليها وهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد.
- إستراتيجية التدريب نشاط متكامل، وذلك لكونها ليست نشاط عشوائياً ولا تأتي من فراغ ولا تتجه إلى فراغ والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التدريب وتكامل في الأنشطة التدريبية.²

■ إستراتيجية التدريب نشاط متغير ومتجدد: تتعامل مع متغيرات ولا يجوز إن تتجمد في قوالب.

■ إستراتيجية التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديها مقومات العمل الإداري.³

ويتمثل الهدف الرئيسي من إستراتيجية التدريب في إحداث تغييرات في سلوك، ومعارف واتجاهات المتدربين قصد التغلب على المشكلات والمعوقات القائمة والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءات الإنتاجية للأداء، ويشير الباحثون إلى أن إستراتيجية التدريب تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

■ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

■ ترغيب العامل في عمله بتنمية ولاءه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهون برغبته في أداء العمل.

■ توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً، من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

¹ - إيمان راتب التصافي، أثر إستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص، الجامعة الافتراضية السورية سوريا، 2020، ص 14.

² - بسمة علي حسن أبوسليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 17.

³ - بسمة علي حسن أبوسليمة، مرجع سابق، ص 18.

- تحسين مستوى الجودة نتيجة التدريب المستمر والحديث ليتحقق أداء أفضل في طريقة العمل، وكذلك تحقق المعدلات المطلوبة، فهي تؤثر في تكلفة الإنتاج.
- القضاء على شكاوى العملاء، مادامت الجودة هي عنوان برنامج إستراتيجية التدريب.
- غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم، الأمر الذي يخلق مناخا جيد من العمل.
- رفع الإنتاجية بعد زيادة صقل المهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء.¹

3 - أنواع إستراتيجية التدريب²

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسات وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتصنيف البرامج التدريبية فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرامج وفقا للأسس الزمنية وبعضها اعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقييم.

■ التدريب وفق المستوى التنظيمي

يندرج ضمن المستوى التنظيمي الأنواع التالية:

- **التدريب المهني:** يمثل التدريب المهني الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة.
- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النوع من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف التدريبية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري وأحيانا يشمل تدريب العاملين الذي يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.
- **التدريب الإشرافي:** يشمل هذا النوع من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤولياتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي، والصراعات الكمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يتوخون تحسينها وتطويرها بغيت انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

¹ - بوخاري خيرة، ساكت رفقة، مرجع سابق، ص 07.

² - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 141.

➤ **تدريب المدربين:** يتم تدريب المدربين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية إذ أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً كما يستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها وتقنيات الاتصال المستخدمة في التعامل مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

■ التدريب وفق الزمن

يعتمد هذا التدريب على المدة الزمنية المطلوبة كأساس لتحديد نوع التدريب، وتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

➤ **التدريب قصير الأجل:** غالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النوع من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج.

➤ **التدريب طويل الأجل:** هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات كافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإرسالها إلى المتدرب ومن عيوب هذا النوع من التدريب حلول الفترة الزمنية بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية¹.

■ التدريب وفق نوعية الأفراد: هذا النوع من التدريب يأخذ الأبعاد التالية:

➤ **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوفر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صور مساعدة.

➤ **التدريب الفردي:** يتمثل هذا النوع من التدريب في تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق

بالأفراد الذين تم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولهذا فانه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط.

➤ **التدريب الجماعي:** هذا النوع من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب أو غالباً ما يلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي

¹ - حربي عبد الكريم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص31.

يعملون بها كمجموعة من الفنيين في استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزه الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النوع من التدريب يقوم على أساس تدريب جماعات وليس أفراد.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية التحفيز والأجور

أولاً: إستراتيجية التحفيز

1- تعريف التحفيز وأهميته

يعتبر التحفيز هاما بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية وهو يعتبر أداة تأثير وتأثر. عرف التحفيز على انه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

عرف التحفيز كذلك بأنه: "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء من الانجاز في المنظمة، ويؤكد هذا التعريف ان التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة"³. وقد عرف كذلك بأنه: " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاجتياز التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف"⁴.

وتكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

¹ - معمرى حسينة، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري ، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص 35.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 151.

³ - بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2021، ص 16.

⁴ - بشيري فاطمة، درفة جازية، مرجع نفسه، ص 17.

■ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

تكمن أهميتها فيما يلي:

➤ رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

➤ تحسين جودة الخدمات والمنتجات

➤ ترقية المركز التنافسي للمنظمة

■ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهميتها بالنسبة للفرد في:

➤ إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية.

➤ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

➤ خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

■ أهمية التحفيز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل فيما يلي:

➤ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين الأفراد والجماعات.

➤ تنمية روح التعاون والمشاركة .

➤ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.¹

2-أنواع الحوافز:

هناك عدة جوانب يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:

■ الحوافز السلبية والايجابية:

الحوافز السلبية هي الخوف من العقاب والتهديد على عكس ذلك فان الحوافز الايجابية هي التشجيع على

التجديد والإبداع في العمل.

■ الحوافز المادية والمعنوية:

الحوافز المادية هي التي تتخذ أشكالا ملموسة كالزيادة في الأجر والمكافآت المادية التشجيعية، أما الحوافز المعنوية

هي " التي تستهدف الروح المعنوية للموارد البشرية مما يؤثر في العمل ويزيد في الكفاءة الإنتاجية وهي التي تشبع

¹ - قيصر بن عودة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2018، ص33.

الحاجات الذاتية والاجتماعية وتزيد من تماسك الموارد البشرية ومن أهمها ترقية الموارد البشرية وإدماجها في الأعمال المهمة وإشراكهم في التقييم السنوي واتخاذ القرارات.

الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الجماعية هي التي تقدم الجماعة ما دامت أهداف المنظمة مرتبطة في تحقيقها بجهود الجماعة ولها تأثير أكبر مقارنة بالحوافز الفردية.

■ حوافز أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:

وهي التي تتوفر في مناخ العمل وتشبع حاجات الموارد البشرية الأساسية والاجتماعية والذاتية.¹

3- مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز:

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم الحوافز فيما يلي:

■ مراحل تصميم الحوافز

تتمثل عملية تصميم الحوافز في المراحل التالية:

➤ **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام

للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في الشكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رافع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، أو غيرها من الأهداف.

➤ **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس

الأداء الفعلي، ولذلك فان تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين ولظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

➤ **تعدد ميزانية الحوافز:**

ويقصد بها ذلك المبلغ المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

* **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

* **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ديجان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية لقسطنطينة، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 156.

*تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر.

➤ **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه.¹

4- تقييم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وان تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها.

- **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فانه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- **مؤشر تكلفة العمل:** بالنسبة للوحدة فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فان هذا النظام فعال وكفاء.

- **رضا العاملين:** تتمثل درجة الرضا للعاملين على نظام الحوافز المطبق على إحدى أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاب بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة إن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.²
- وهناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في

تحسين الأداء منها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والمهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

¹ - بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 55.

² - بوزيان أسماء، مرجع سابق، ص 56.

- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.
- أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز فان ذلك يؤدي الى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالأتي:
- تدني مستوى أداء العاملين
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقها واحتياجاتهم.

➤ ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.¹

ثانيا: هيكل الأجور

الأجور هي كل ما يدفع للموارد البشرية مقابل قيامه بالعمل بالساعة أو اليوم أو الشهر.

1 - وضع الدرجات للوظائف:

تقوم إدارات الموارد البشرية بتجميع الوظائف في درجات للأجر وتدفع للوظائف التي تضمها الدرجة الواحدة الأجر نفسه أو تفاعل في هذا الأجر داخل الدرجة الواحدة وتعتبر هذه المهمة جردا من طريقتين طريقة مقارنة العناصر أو طريقة النقط.

- **طريقة النقط:** تتركز على عوامل التقييم التالية: الخبرة والمهارة، المسؤولية، ظروف وأحوال العمل، المجهود الذهني والبدني، القيادة.
- حيث يتم تحديد الرواتب لكل وظيفة بمقابلة جدول ترتيب الوظائف بجدول الرواتب وبالتالي تحصل الوظيفة على الراتب المقابل لها.

¹ - غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 19.

■ طريقة مقارنة العوامل:

تقوم هذه الطريقة على أساس المقارنة بين الوظائف التي تحتوي على عدد من العوامل المشتركة بينها ومن بين هذه العوامل: المتطلبات الذهنية والجسمية لأداء العمل، المهارات اللازمة للأداء، المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة، ظروف العمل.

حيث يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية التي تتواجد في المنظمة منذ فترة زمنية طويلة وتدفع لها رواتب عادلة بهدف اتخاذها بمثابة معايير تقاس عليها باقي الوظائف الرئيسية ممثلة لمختلف الوظائف المطلوب تقييمها أو أن تحتوي على جميع المستويات العالية، المتوسطة والمنخفضة.¹

■ التفاوت والتمايز في الأجور داخل الدرجة الواحدة:

بعد إن يتم تعديل نظام الأجر على أساس الدرجة تأتي مرحلة تحديد الأجر للوظائف داخل الوظيفة الواحدة لكن لا بد من التفاوت بين الوظائف في الدرجة الواحدة لأنها ترتب وفقا لأهميتها متدرجة في أجورها بين الحد الأدنى والأعلى وقد تتداخل درجات الأجور مما يسمح بزيادة الأجر دون انتقال الوظيفة من درجة إلى أخرى.²

المطلب الثالث: إستراتيجية بناء فرق العمل.

أصبحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسب ما تتطلبه الحاجة والظروف التي تمر بها المنظمة. **أولا: فرق العمل (التعريف، الخصائص والأنواع):**

■ تعريف فرق العمل:

يمكن تعريف فريق العمل ذلك العدد القليل من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة. وعرف (Daft.noo) فريق العمل على انه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض انجازه فيما أشار (Ivancevich,matteson) إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لانجاز هدف متفق عليه ووصف (Batt) فرق العمل جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة على عملية العمل وإحداث التغيرات في الإنتاج وتبني العديد من المهمات المنفذة تقليديا من قبل مشرفي الخط الأمامي.

¹ - سعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص 109.

² - سعيد أسامة نبيل، مرجع سابق، ص 111

كما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل على أنه عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ولهم القدرة على التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة على حساب الأهداف الخاصة وتكون مسؤوليات مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاما وإصرار على تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات ونقلها بين أعضاء الفريق وأيضا بين الفريق والمنظمة.¹

2- خصائص فريق العمل الفعال

حدد (Briggs) عشر خصائص للفرق الفعالة هذه الخصائص يستطيع من خلالها قائد الفريق أو إدارة المنظمة إن تحدد إذا ما كانت فرقها فعالة أم لا وهذه الخصائص هي:

- فهم أعضاء الفريق لأهداف الفريق وعرضه ورسالته.
- توافر الموارد المناسبة للأداء.
- يمتلك أعضاء الفريق خبرات ومهارات وتدريب ملائم يوجه نظام اتصال مفتوح يشجع على التنوع وعلى إدارة الصراع بشكل جيد والبحث عن التغذية الراجعة.
- شرح ومناقشة معايير الفريق وقيمه ومعتقداته مما يساهم في تطوير أداء أعضاء الفريق.
- استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل المشكلات التي تواجهه الفريق.
- تأسيس معايير عالية وداخلية وطرق جيدة لتقييم أدوار الأفراد والمسؤوليات والأداء.
- وجود مناخ يبحث عن الثقة والتعاون والمشاركة داخل الفريق.
- وجود قائد واحد في الفريق يوزع المسؤولية بين الأعضاء ويعمل على تحديدها.
- وجود الدعم المنظمي والتأكيد من قبل الإدارة على نجاح الفريق.²

3-أنواع فريق العمل

تعد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها في المنظمة وهي:

- **فريق عمل الإدارة العليا:** هذا نوع من الفرق المشكلة من مديري الإدارة العليا والتي تعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداء هذه الفريق على فعالية المنظمة نظرا لان أعضائه في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

¹ - لطيسة عبد الحكيم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 18.

² - خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 22.

■ **فريق العمل الوظيفية:** يكون أعضائه في نفس الوحدة الوظيفية أو القسم حيث يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون المسؤوليات والسلطات محددة ووضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة واضحة.

■ **فرق العمل المتعددة الوظائف:** وهو مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات يتم اختيارهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد.

■ **فرق العمل الموجهة ذاتياً:** وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

■ **فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهي مجموعة من العاملين لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات خاصة في حل المشكلات، تدريب العاملين، اختيار الأعضاء... الخ.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في فعالية الفريق:

ذكر (بوريلي) في الدراسات التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية الفريق من خلال مسح العمل في جميع الصناعات في كل من القطاع الخاص والعام في المملكة المتحدة قد أظهرت إلى أن هناك عدة سمات تؤثر في فعاليات الفريق وهي:

■ **توازن الفريق:** وتعتمد على القدرة على حل التوترات والأدوار والمهام التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق.

■ **القيادة:** وتتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الاحترام ورفع المعنويات والتشجيع على التطوير الذاتي للأفراد وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

■ **التفاعل بين الفريق:** ويتعلق بمدى تفاعل الفرق مع بعضها البعض ومع الوظائف والأفراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لأهدافه.

■ **تجاوز المعوقات:** وتتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لأحد أعضاء الفريق المتقدم على إعاقه تحقيق أهدافه.

■ **الاستقلالية:** وتتعلق بالقدرة على التأثير على توجه الفريق وتحقيق أهدافه.

■ **الفهم المشترك للأهداف:** يرتبط بالفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وأفراد الفريق.

■ **التقدير:** ويتعلق بتقدير مساهمات الأفراد داخل الفريق ومساهمات الفريق داخل المنظمة بسرعة عادلة.

¹ - بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، مقياس تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2017، ص 12.

- المكافآت: وتتعلق بمدى ارتباط الأجر والترقيات داخل المنظمة بإنجازات الأفراد.
- التغذية الراجعة الكاملة: وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق لكل عمل جيد مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه والتي تؤدي إلى نجاح هذا العمل ويرى إن العوامل المؤثرة على آلية أداء الفريق هي كما يلي:
 - هيكل عضوية الفريق: ويقصد به أنماط شخصيات الفريق وخصائصه مثل درجة النضج والخلفية الثقافية والمهنية والعلاقات التبادلية.¹
 - مدى تكامل الخبرات والرغبات: وهي مدى توافق القدرات (محصلة المهارات والمعارف) وتوافر الرغبات معلمة الاتجاهات والصوت في بيئة العمل.
 - مدى تماسك الفريق: وهو مدى تالف أعضاء الفريق والرغبة على الاستمرار بعضويته وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي والتعاون لتحقيقه.
 - بيئة عمل الفريق: يجب أن تكون ناصحة ومدربة لأعضاء الفريق لأنهم يشتركون في المسؤولية مع رؤوسهم ويتعين أن يشجعوهم على المشاركة في صنع القرارات.
 - الصراع داخل الفريق: يتعدى أن يشترك كل الأعضاء في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء.

¹ - خالد هامل، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وأثرها على الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية

المطلب الأول: مدخل إلى التكنولوجيا

أولاً: تعريف التكنولوجيا :

عرفت التكنولوجيا على أنها فكر وأداة وحلول للمشكلات قبل إن تكون مجرد إقتناء للمعدات، وهي أيضا نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي¹.

ويعرفها المعجم (Webster) بأنها اللغة التقنية، والعلم التنظيمي، الطريقة الفنية لتحقيق غرض العملي فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم، أو طريقة لإنجاز غرض ذاته بأنها أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لإنجاز غرض منشود فالتكنولوجيا يشار إليها بأنها العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد،المعلومات،...) إلى مخربات (منتجات، خدمات).

كما أن التكنولوجيا قد تكون بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله لتعيين أعضاؤه وقواه الجسمية وقد وجدت منذ البداية مع الإنسان، فكان مستوى تطور الحياة الاجتماعية ومضمون الطبيعة المرحلة التاريخية مرتبط بمعناها، لهذا يجب أخذ بعين الاعتبار ان الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها تبعاً لظروف كل عمر، والبعد الاقتصادي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والموافقة مع المستوى العمر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته².

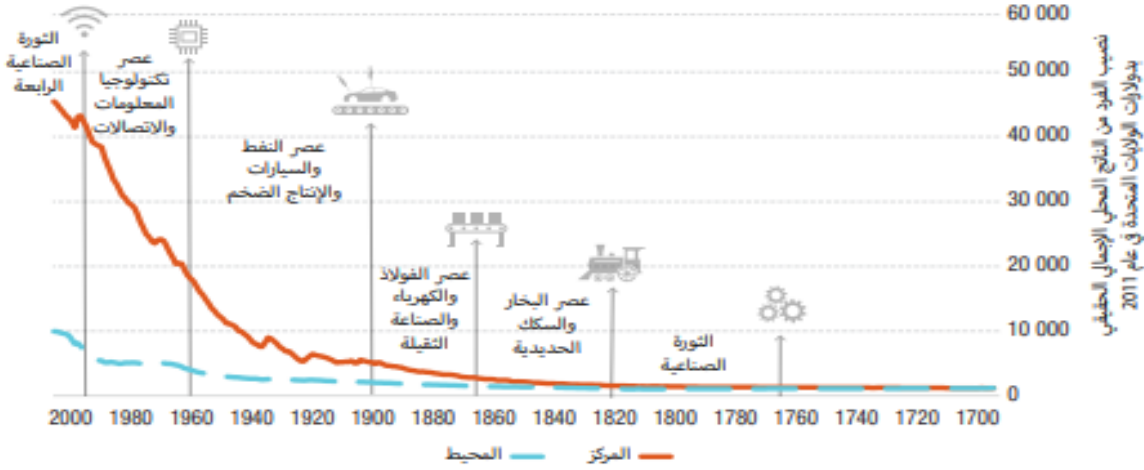
ثانياً: مراحل التطور التكنولوجي .

يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

¹ - زينب فرح الله، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق أداء المورد البشري، مخبر الفلسفة والدراسات الانسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال ، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، ص 323.

² - مدوري نور الدين، مرجع سابق، ص 74.

الشكل رقم (1-7) يمثل مراحل تطور التكنولوجي



المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الأونكتاد "تقرير التكنولوجيا والابتكار 2021" للتحاق
 بركب موجات التقدم التكنولوجي التوفيق بين الابتكار والإنصاف"، الأمم المتحدة، جنيف 2021 ص 2
 تتميز كل مرحلة من مراحل الثورة الصناعية باختراق تكنولوجي أو علمي كبير، أحدثت نقلة في أنماط الاقتصاد
 والإنتاج، ثم في الحياة الاجتماعية والفردية وعلاقة الإنسان بالطبيعة والأشياء على مستوى العالم بأجمعه.
 ■ الثورة الصناعية الأولى:

تعد هذه الثورة انقطاعا كبيرا عن تاريخ طويل من نمط حياة وإنتاج وعلاقات بدائية استمرت لآلاف السنين، وقد
 حصلت بفعل اختراق المحرك البخاري في الربع الأخير من القرن الثامن عشر، وهو آلة تستخدم قوة البخار لأداء
 عمل ميكانيكي بواسطة الحرارة، وكانت النتائج الثلاث الكبرى لذلك:

➤ تحول كبير من الاقتصاد المعتمد على طاقة الحيوانات والجهد العضلي للبشر والكتلة الحيوية للطاقة (الخطب
 وغيره)، إلى استخدام الطاقة الميكانيكية والوقود الأحفوري.

➤ أدت هذه الاختراعات الكبيرة من منظور ذلك الزمان، إلى نمو كبير في صناعات الفحم والحديد وسكك
 الحديدية والنسيج.

➤ أدى التوسع في هذه الصناعات الكبيرة إلى تدهور نمط الإنتاج التقليدي السابق في الأرياف، والمهجرة منها،
 غير أننا نشهد في هذه الفترة توسع الصوت وتقسيم العمل.

■ الثورة الصناعية الثانية:

أحدثتها الكهرباء والإنتاج الشامل في خطوط التجميع في أواخر القرن التاسع عشر وتميزت بانها فتحت الأبواب أمام كثير من الاكتشافات والاختراعات الكبيرة الأخرى، ومن أبرز معالمها:

➤ ظهور محرك الاحتراق الداخلي الذي أحدث ثورة في صناعة النقل، كالسيارات والطائرات وغيرها.

■ حلول البترول كمصدر أساسي للطاقة محل أنواعها الأخرى.

■ إنتاج السلع الاستهلاكية بكميات كبيرة ونشوء ما يعرف بالمجتمع الاستهلاكي¹.

■ الثورة الصناعية الثالثة:

ظهرت في السبعينات عمليات الأتممة، الرجل الآلي، مما نجم عنه دخول حقبة جديدة: اسمها الثورة الصناعية الثالثة، حيث تشمل الالكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، والرجال الآليين والانترنت وانطلاق عصر المعلومات المستحدثة.

وأبرز معالمها:

➤ ظهور الحاسوب الذي أحدث ثورة في تخزين المعلومات ومعالجتها.

➤ برمجة الآلة ورقمتها ما جعلها تحل شيئاً فشيئاً محل اليد العاملة.

➤ أحدثت انتشار شبكة الانترنت في أنحاء العالم ثورة في عالم الاتصالات.

➤ انتشار مواقع التواصل الاجتماعي التي أثرت على العلاقات الاجتماعية التقليدية.

➤ أدى التطور في خوادم الكمبيوتر وقدراتها على تخزين المعلومات ومعالجتها إلى صعود المنصات الرقمية العملاقة مثل: فيسبوك، تويتر، غوغل،... الخ.

ومن أهم نتائجها:

■ انخفاض أسعار السلع الاستهلاكية وزيادة جودتها نتيجة دخول الآلة في عملية الإنتاج.

■ أدى هذا إلى زيادة مداخيل فئات معظم الشرائح الاجتماعية وزيادة قوة شرائها.

■ إن التناقض بين ارتفاع أسعار العملة وانخفاض أسعار السلع أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وذلك نتيجة الابتكارات التكنولوجية والعلمية المتواصلة دون انقطاع.

¹ - د انيل كورات، بدر العلماء، الثورة الصناعية الرابعة، بناء المؤسسات الصناعية الرقمية، الشرق الأوسط العام 2016، ص7.

- سمح ذلك بتوسع كبير في حجم المستهلكين، وتمكن معظم سكان الكرة الأرضية من شراء سلع لم تكن تخطر على بالهم والتمتع بها.¹
- الثورة الصناعية الرابعة: بدأت في 2000 وترتكز على تعزيز القدرة التنافسية للشركات، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعظيم الإنتاجية، وذلك باستخدام التكنولوجيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، الفضاء الحسائي، والحوسبة الحسائية، وتحليلات البيانات الضخمة والموقع المعزز واتترنت الأشياء الصناعية² وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تقنيات التكنولوجيا الحديثة ومؤشرات جاهزية الدول لتبنيها.
أولاً: تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

1 - الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence (AI))

- تعريفه: يستخدم الذكاء الاصطناعي (AI) للاستفادة من البيانات والتجارب السابقة في تشغيل أجهزة التحكم بعمليات التصنيع، هذا يعني أن الآلات في المصنع يمكنها استخدام البيانات السابقة للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، مثل صيانة المعدات على الرغم من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي منذ الخمسينات القرن الماضي إلا أنها لم تدخل مجال العمليات الصناعية إلا في العقدين الماضيين³.
- أهمية ذكاء الاصطناعي: تتمثل في:
 - يسهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها إلى الآلات الذكية.
 - بسبب الذكاء الاصطناعي يتمكن الإنسان من استخدام اللغة الإنسانية في التعامل مع الآلات عوضاً عن لغات البرمجة الحاسوبية مما يجعل الآلات واستخدامها في متناول كل شرائح المجتمع.
- الذكاء الاصطناعي قد يكون أكثر قدرة على البحوث العلمية ويسهل الوصول إلى مزيد من الاكتشاف وبالتالي يعد عاملاً مهماً في زيادة تسارع النمو والتطوير في الميادين العلمية كافة.

¹ - نشر موقع العربية، ماذا تعرف عن الثورة الصناعية الرابعة، على الموقع الإلكتروني

<https://www.alarabiya.net/aml/qashilah/01/07/2018>

² - عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير البتروليماويات، منظمة الأخطار الصناعية العربية المصدرة للبتول، اوبيك، سنة 2021، ص16.

³ - غادة بنت على سعد القحطاني، واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في معوقاته ومتطلبات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 06، العدد 35، 2022، ص 07..

- يعود الذكاء الاصطناعي بالنفع على الإنسان في العديد من الجوانب والمجالات من خلال قيام الحاسب الآلي بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم داخل العقل البشري¹.
- نظم الذكاء الاصطناعي:
تشمل نظم الذكاء الاصطناعي ما يلي:
➤ النظم الخبيرة: هي نظم حاسوبية معقدة تقوم على تجميع المعلومات متخصصة من الخبراء البشريين ووضعها في صورة تمكن الحاسوب من تطبيق المعلومات.
- الشبكات العملية: الشبكات العصبية تعرف الشبكة الاصطناعية بأنها نظام لمعالجة البيانات بنفس الطريقة التي تقوم بها الشبكة العصبية البشرية الطبيعية للإنسان أو الكائن الحي وتساهم في إيجاد حلول ذات كفاءة عالية في العديد من المجالات.
- نظم الخوارزميات الجينية: تقوم على فكرة عملية البرامج محسوبة تتناقض فيه الحلول الممكنة للقرار مع بعضها البعض كما نستخدم في مجالات الأعمال المالية والأعمال اللوجستية.
- نظم المنطق الغامض: يعتبر أحد التطبيقات المتنامية لذكاء الاصطناعي في الأعمال وأنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة والاحتمالية عن طريق التبرير الذي بمثابة التبرير البشري والذي يسمح بالاستقلال على أساسها.
- الوكيل الذكي: هو أحد التطبيقات التنقيب عن البيانات من الشبكة الانترنت أو من قواعد بيانات الانترنت، ويعمل من خلال حزمة برمجية تقوم بتنفيذ مهام محددة أو واجبات ذات الطبيعة متكررة أو تنبؤية، ويستخدم للرد على وسائل العميل والاستجابة لطلباتهم وسماع آرائهم حول جودة الجهات.
- الروبوتات الذكية: تعد الروبوتيك من الأجهزة الميكانيكية والمرنة التي لها القدرة على مسك ونقل المواد وهي تقوم بالأعمال والمهام التي تكون فيها خطورة ما على حياة الإنسان وتتميز بالسرعة والدقة والقوة.
- معالجة اللغة الطبيعية (NLP) هي مجال فرعي من الذكاء الاصطناعي الذي يتعامل على برامج البرمجة لمعالجة وتحليل كميات كبيرة من بيانات التي تم التقاطها في طريقة الكتابة البشر أو تحديثهم أو توثيق المعلومات.²

¹ - غادة بنت علي السعد القحطاني، مرجع نفسه، ص 07.

² - بومدين منال وأبو إسماعيل نحلة، دور التقنيات التكنولوجية المالية في صناعة التأمين التكنولوجي (الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين نموذجاً)، ملتقى وطني تقنية محاضر عن بعد بعنوان "رقمنة التأمين كتوجه جديد لصناعة تأمينية متطورة"، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، سنة 2022، ص09.

2 - البيانات الضخمة.

■ تعريف البيانات الضخمة:

البيانات مواد أولية تصبح ذات قيمة عندما يضاف إليها معنى لتحويلها إلى معلومات مفيدة، ومع التطور التكنولوجي زادت البيانات في أحجامها وبشكل كبير ومستمر وأصبح يشار إليها بالبيانات الضخمة. وقد أشار (بن صند، 2014) إلى إن البيانات الضخمة أحد المراحل الضخمة من مراحل تطور نظم المعلومات التي يتم من خلالها السيطرة على التدفق السريع للبيانات من قبل الفاعلين الرقميين، وتتميز البيانات الضخمة بالخصائص التالية:

- الحجم: ويقصد به كمية البيانات المتولدة داخليا وخارجيا.
- التنوع: تتنوع البيانات ما بين البيانات مهيكلة وبيانات غير مهيكلة أو خليط بينهما تسمى بالبيانات شبه المهيكلة.
- السرعة: وتتمثل في مدى التقاط وحفظ ومعالجة البيانات في مراحل زمنية معينة، كما أضافت الدراسة خاصيتين لها. (Hzhar.2016325.338).
- التباين: ويقصد به عدم موثمة بين البيانات في بعض الأحيان مما قد يتسبب في ضعف معالجتها وإدارتها على نحو فعال.
- الصدق: تتطلب هذه الخاصية دقة تحليل البيانات مع تحري مصدرها وصحتها.

■ مصادر البيانات الضخمة:

- مصادر ناتجة عن بيانات تم الحصول عليها نتيجة التعامل بين جهتين مختلفتين مثل معاملات البطاقات الائتمانية أو المعاملات التي تتم عن طريق الانترنت.
- البيانات المتولدة عن طريق شبكات أجهزة الاستشعار مثل الأقمار الصناعية.
- مصادر متولدة عن أجهزة التتبع مثل تلك المتعلقة بتتبع البيانات الصادرة عن الهواتف المحمولة.
- بيانات استطلاع الآراء عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.¹

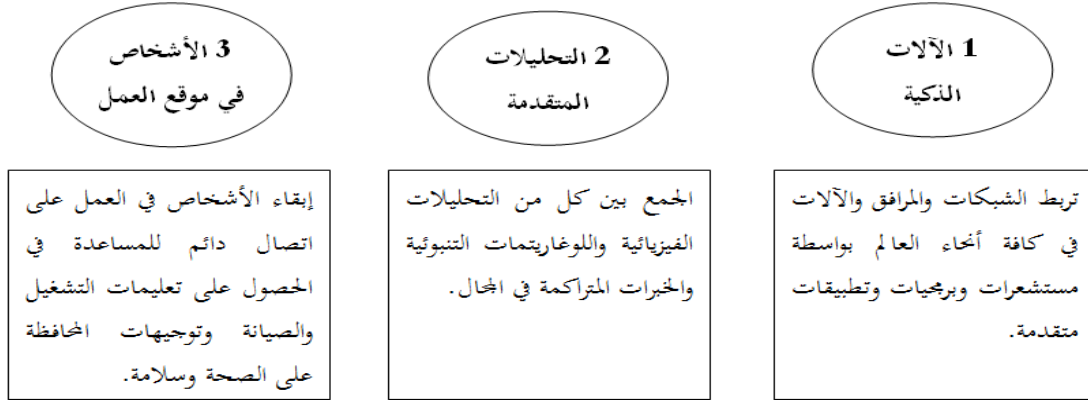
¹ - محمد محمود حمادة، أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، مصر، سنة 2021، ص161.

3 - الانترنت الأشياء الصناعي: **industrial internet of things**

- تعريف الانترنت الأشياء الصناعي: يعتبر انترنت الأشياء الصناعي (HOT) احد أدوات الأساسية لعمليات تجميع المعلومات وأتممة العمليات الإنتاجية، والوصول إلى منشأة رقمية، جنبا إلى جنب مع التقنيات الحسائية والتحليلات، والذكاء الاصطناعي.
- يعتمد مبدأ الانترنت الأشياء الصناعي على ربط الأجهزة المتصلة مع بعضها بالانترنت في المصانع والوحدات الإنتاجية، والمنشآت الصناعية حيث يتم تجميع المعلومات بواسطة مستشعرات المعلومات لنقلها عبر بوابة محلية إلى خوادم البيانات السحابية (servers cloud) داخل مراكز البيانات.
- الفرق بين البيانات الأشياء **iot** وانترنت الأشياء الصناعية (**hot**) يتشابه كل من انترنت الأشياء وانترنت الأشياء الصناعي في العديد من التقنيات منها السحابية والمستشعرات والاتصال بين الآلات، تحليل البيانات لكن تختلف في ما بينهما في مجال الاستخدام، حيث أن أولى نستخدم الأجهزة والتطبيقات الذكية في المجالات التي ينتج عنها حالات طارئة خطيرة في حال حدوث أي خلل في المنظومة، منها على سبيل مثال التطبيقات الزراعية وعمليات التسويق، أما انترنت الأشياء الصناعي فيربط الآلات والأجهزة في الصناعات الخطرة مثل صناعة النفط والغاز.
- يتكون انترنت الأشياء الصناعي من ثلاثة عناصر هي: الأجهزة الذكية، وتقنية تحليل البيانات المتقدمة والأشخاص العاملين في موقع العمل، يبين الشكل رقم (08) العناصر الرئيسية للانترنت الأشياء الصناعي، ترتبط هذه العناصر فيها تحليل البيانات وتقديم رؤية جديدة وقيمة.¹

¹ - عماد ناصيف مكي، مرجع سابق، ص 21.

الشكل رقم (1-8) العناصر الرئيسية لأنترنت الأشياء الصناعي.



المصدر: Yologawa.2020 د. ص

4 - الحوسبة الحسابة Cloud computing

■ **تعريف:** الحوسبة الحسابة هي تكنولوجيا تعتمد على تقبل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، على عكس ما تحتاجه الحوسبة التقليدية التي نستخدمها من وجود كل البيانات والبرامج والتطبيقات التي تستعمل وينشئها المستعمل على أجهزته، يوضح الشكل رقم (06) مسحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما انها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين.¹

الشكل رقم (1-9) يمثل الحوسبة الحسابة

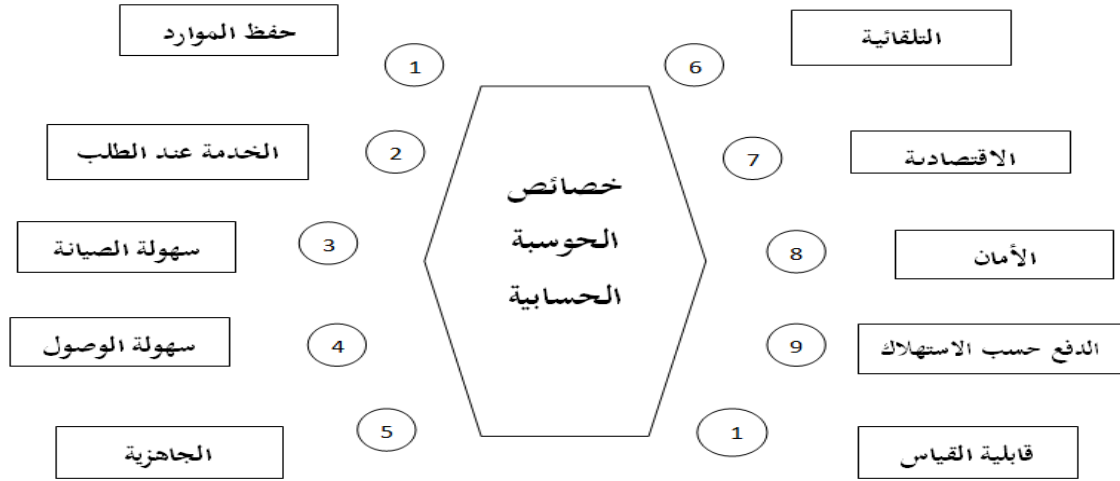


المصدر: إياد عماد علي، الحوسبة الحسابة، البنك المركزي العراقي، ص 4.

¹ - إياد عماد علي، الحوسبة الحسابة البنك المركزي العراقي ، الدائرة التقنية للمعلومات والاتصالات، ص 03.

■ خصائص الحوسبة الحاسوبية:

الشكل رقم (1-10) خصائص تقنية الحوسبة المحاسبية



المصدر : من إعداد الطالبتان

- ترشيد استخدام الموارد أي أن مزود خدمة الحوسبة الحاسوبية يستخدم أدوات الحوسبة ليقدمها إلى عدد كبير من الزبائن من يمتلك كل زبون الأدوات الحاسوبية.¹
- الخدمة عند الطلب: وهي خاصة تتيح للمستخدم معرفة الطاقة التخزينية للفضاء السحابي ومدى توفير عمليات الحوسبة، وذلك بشكل مستمر وسهل دون الحاجة إلى الاتصال بمزودي الخدمة.
- سهولة الصيانة: أي أن الخوادم يمكن صيانتها بسهولة، وهذا بمعنى استمرار الخدمة وعدم تعرضها لتوقيفات طارئة أداة اتصال غير متوقعة.
- مرونة الوصول إلى الخدمة: حيث يمكن للمستخدم أن يقوم بتحصيل البيانات من أي جهاز متصل بالإنترنت وفي أي مكان بالعالم.
- الجاهزية: أي أن الخدمة متوفرة في أي وقت.
- التلقائية Automatic System حيث تقوم منظومة الحوسبة الحاسوبية بإجراء التحليلات بشكل تلقائي وتدعم إمكانية القياس عند مستوى محدد من الخدمات.

¹ - عماد ناصيف مكي، مرجع سابق، ص 29.

- الإقتصادية: يعبر مشروع الحوسبة الحاسوبية مشروعاً راجحاً لا يحتاج إلا لاستثمار مبلغ محدود لشراء الخدمات ولمرة واحدة بدون تكاليف تشغيل سنوية أو شهرية.
- الأمان Security: تعتبر خاصية الأمان من أفضل الخصائص التي تميز تقنية الحوسبة الحاسوبية في حال تلف أحد الخدمات فإن البيانات لا تتلف ويمكن استرجاعها بسهولة.
- الدفع حسب الاستهلاك Pay as you go : حيث أن المستخدم يدفع فقط رسوم الخدمة أو السلعة التخزينية التي يحتاجها دون دفع رسوم إضافية.¹
- قابلية القياس Measured Service: يمكن للمستخدم الاطلاع على مستوى استهلاكه للخدمة.

5 - الواقع المعزز Augmented Reality:

تعتمد تكنولوجيات الواقع المعزز على مبدأ التكامل بين كل من عمليات وصف بيئة العمل الحقيقية وبين المعلومات المتعلقة بهذه البيئة بهدف تمكين المستخدم من تصورها بشكل أوضح وأشمل تستخدم تقنية الواقع المعزز AR في العديد من المجالات مثل: الألعاب والرياضة والإعلان والتسوق..... إلخ.

أحد الأمثلة على استخدام تقنية الواقع المعزز في عمليات الصناعة، هو في مجال عمليات الصناعة أي تتضمن العديد من الأنشطة، مثل تحليل أسباب العطل، والفحص والتركيب وهذا يتطلب ان يلجأ القائم بهذه الأعمال إلى استخدام كتاب إرشادات ورقي، أو حاسوب محمول للإطلاع على تعليمات تنفيذ إجراءات الصيانة.

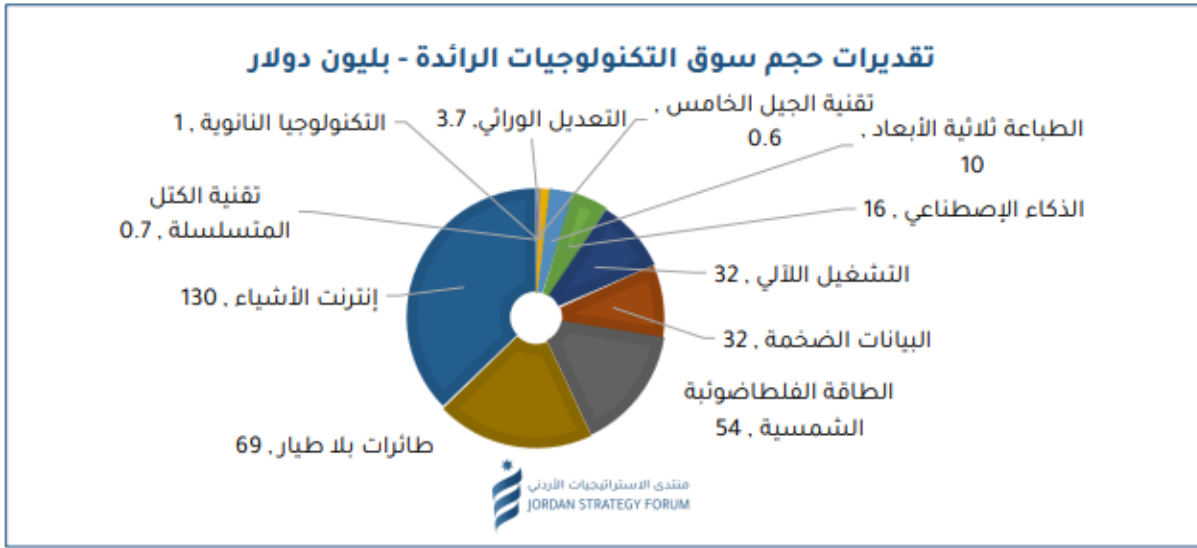
ومن الأمثلة الأخرى المهمة لتطبيقات تقنية الواقع المعزز عملية تدريب المستغلين العاملين في الوحدات الإنتاجية أثناء وجودهم في العمل وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي.²

ومما سبق يمكن تلخيص حجم سوق التكنولوجيات الرائدة في الشكل الموالي:

¹ - عماد ناصيف مكي، مرجع سابق، ص 29.

² - عماد ناصيف مكي، مرجع نفسه، ص 25.

الشكل رقم (1-11): تقديرات حجم سوق التكنولوجيات الرائدة (بليون دولار).



المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الأونكتاد "تقرير التكنولوجيا والابتكار 2021 اللحاق بركب موجات التقدم التكنولوجي التوفيق بين الابتكار والإنصاف"، الأمم المتحدة، جنيف 2021 ص 8.

تعليق:

يوضح الشكل الأعلى تقديرات حجم سوق التكنولوجيات الرائدة حيث تتصدر إنترنت الأشياء أكبر نسبة تقدر ب 130 بليون دولار وتقدر حجم البيانات الضخمة 32 بليون دولار والذكاء الاصطناعي 16 بليون دولار.

ثانيا: خصائص التكنولوجيا الحديثة وأهم مؤشرات جاهزية الدول العربية لتبنيها.

1 - خصائص التكنولوجيا الحديثة:

لقد تميزت تكنولوجيا الحديثة عن غيرها من التكنولوجيا بمجموعة الخصائص أهمها مايلي:

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل من الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسرعة وسهولة.
- اتساق المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث تفاعل وحوار بين الباحث والنظام
- تقلل التكلفة وسرعة الوقت وذلك بوتيرة تطور منتجات تكنولوجيا الحديثة

- الذكاء الاصطناعي: أهم ما يميز التكنولوجيا الحديثة هو تطوير المعرفة وتقوية الغرض من تدريب المستخدمين من اجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج¹.
- التفاعلية: أي أن مستعمل التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلاً أو مرسلًا في أن واحد كالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من تفاعل.
- اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يتناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال.
- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- قابلية التحرك والحركية: أي انه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسوب الآلي، الهاتف.. الخ.
- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر.
- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجه الرسالة الصوتية إلى فرد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير متخصصة.
- الشيوع والانتشار: وهي قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر مساحات غير محدودة من عالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
- العالمية والانتشار: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا وهي تسمح لرأس المال بان يتدفق الكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال ويسمح لها بالانتقال غير الحدود الدولية².

¹ - منى طلعت حسن عبد العال، أثر تطبيق نظم المعلومات على تنمية مهارات الأداء الموارد البشرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والصناعة (Jaauth) الموقع الالكتروني <http://jaaulh.journals.ekb.org/>، سنة 2022، 370.

² - ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه في علوم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2016، ص 97.

2 - مؤشرات التوجه نحو التكنولوجيا الحديثة:

■ مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيا الرائدة:

قامت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) بإصدار تقدير التكنولوجيا والابتكار في عام 2021، حيث يعد تقرير أداة فعالة في توجيه السياسات والاستراتيجيات المتبعة لتبني التكنولوجيا الرائدة. وجاء التقدير بمؤتمر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيا الرائدة، حيث يغطي المؤثر 158 دول حول العالم من بينهم 15 دولة عربية، بهدف قياس مدى استعداد وقدرة الدول على استخدام التقنيات الرائدة واعتمادها وتكييفها على نحو منصف¹.

يتشكل مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيا الرائدة من 5 محاور رئيسية:

الجدول رقم (1-2) : المحاور 5 رئيسية لمؤشر جاهزية الدول لتبني تكنولوجيا الرائدة

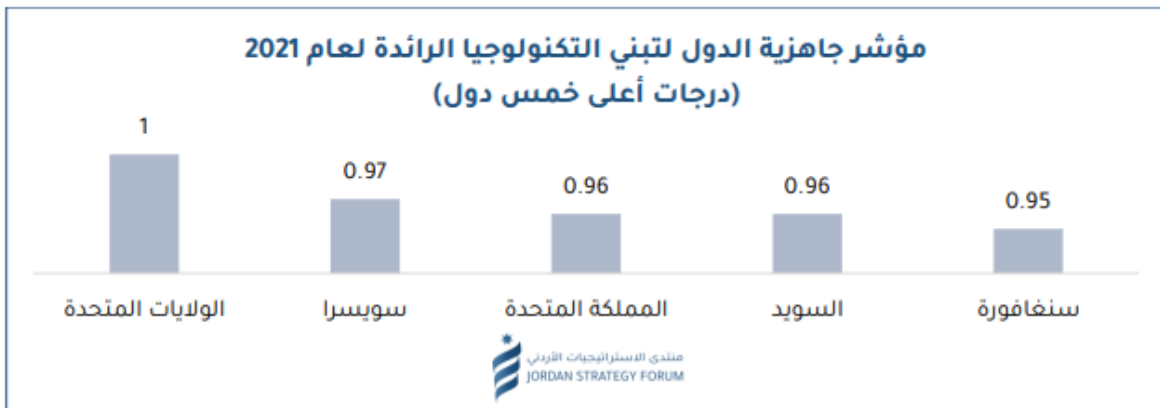
<ul style="list-style-type: none"> ■ مستخدمي الانترنت كنسبة مئوية من السكان. ■ متوسط سرعة التنزيل وجودة الاتصال بالشبكة العنكبوتية. 	<p>يسعى هذا المحور إلى قياس مستوى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان الوصول إلى كافة المجتمعات، وتقييم جودة البنية التحتية التي تسمح باستخدام أكثر فعالية.</p>	<p>توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدد سنوات الدراسة المتوقع. ■ مستوى المهارة في سوق العمل. 	<p>يسعى هذا المحور إلى قياس المهارات المطلوبة توافرها لدعم تبني مفهوم التكنولوجيا على أساس اكتساب المعرفة من خلال البيئة التعليمية، بيئة العمل.</p>	<p>المهارات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ أعداد الأبحاث المنشورة. ■ عدد براءات الاختراع. 	<p>يعتبر هذا المحور بقياس قدرة الدول على تحسين التكنولوجيا مع متطلبات السوق المحلي.</p>	<p>البحث والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ نسبة صادرات الصناعات. ■ التكنولوجيا من إجمالي صادرات الصناعات المحلية. 	<p>يقوم هذا المحور بقياس الصناعة المحلية على صناعة التكنولوجيا المتطورة وتصدير</p>	<p>النشاط الصناعي</p>

¹ - منتدى الاستراتيجيات الأردني: "مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيات الرائدة 2021، كانون الأول 2022، ص 3-4 .

الخدمات الرقمية.	■ نسبة صادرات الخدمات الرقمية من إجمالي صادرات الخدمات.
قدرة على الحصول على التمويل	يسعى هذا المحور لقياس توافر التمويل للقطاع الخاص والموارد التي تقدمها الشركات المالية للقطاع الخاص.

المصدر: منتدى الاستراتيجيات الأردني: "مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيات الرائدة 2021، كانون الأول 2022، ص 4

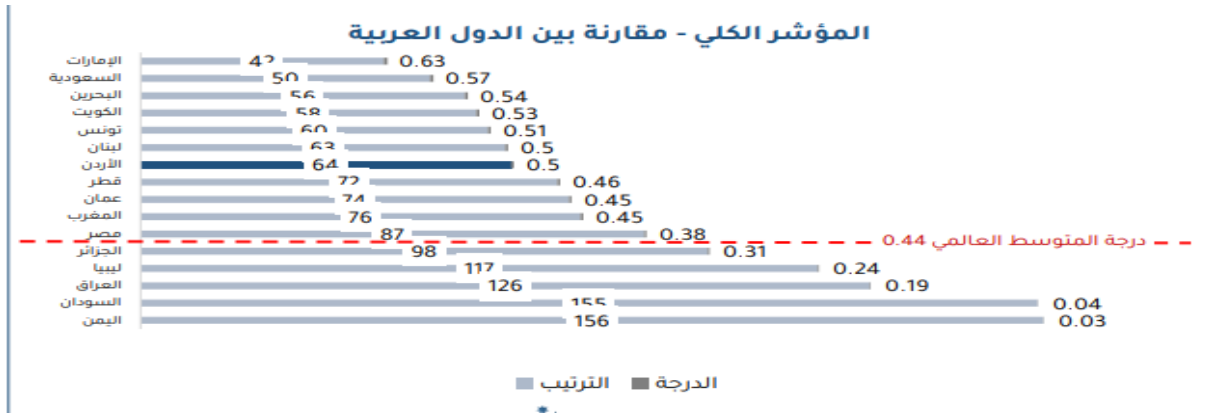
الشكل رقم (1-12): مدى جاهزية الدول لتبني التكنولوجيا الرائدة عالمياً.



المصدر: منتدى الاستراتيجيات الأردني: "مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيات الرائدة 2021، كانون الأول 2022، ص 7.

تعليق: تتصدر الولايات المتحدة الأمريكية الدرجة الأعلى من بين 5 دول أعلى في تبني تكنولوجيا الرائدة في عام 2021 الذي يضم كل من سويسرا والمملكة المتحدة والسويد وسنغافورة

الشكل رقم (1-13): جاهزية الدول العربية لتبني التكنولوجيا الرائدة



المصدر: المنتدى الاستراتيجيات الأردني: "مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيات الرائدة 2021، كانون الأول 2022، ص5.

من خلال الشكل يتبين لنا:

* أن تصنيف معظم الدول العربية ضمن مجموعة الدول ذات الأداء المتوسط المرتفع (أعلى من المتوسط العالي).

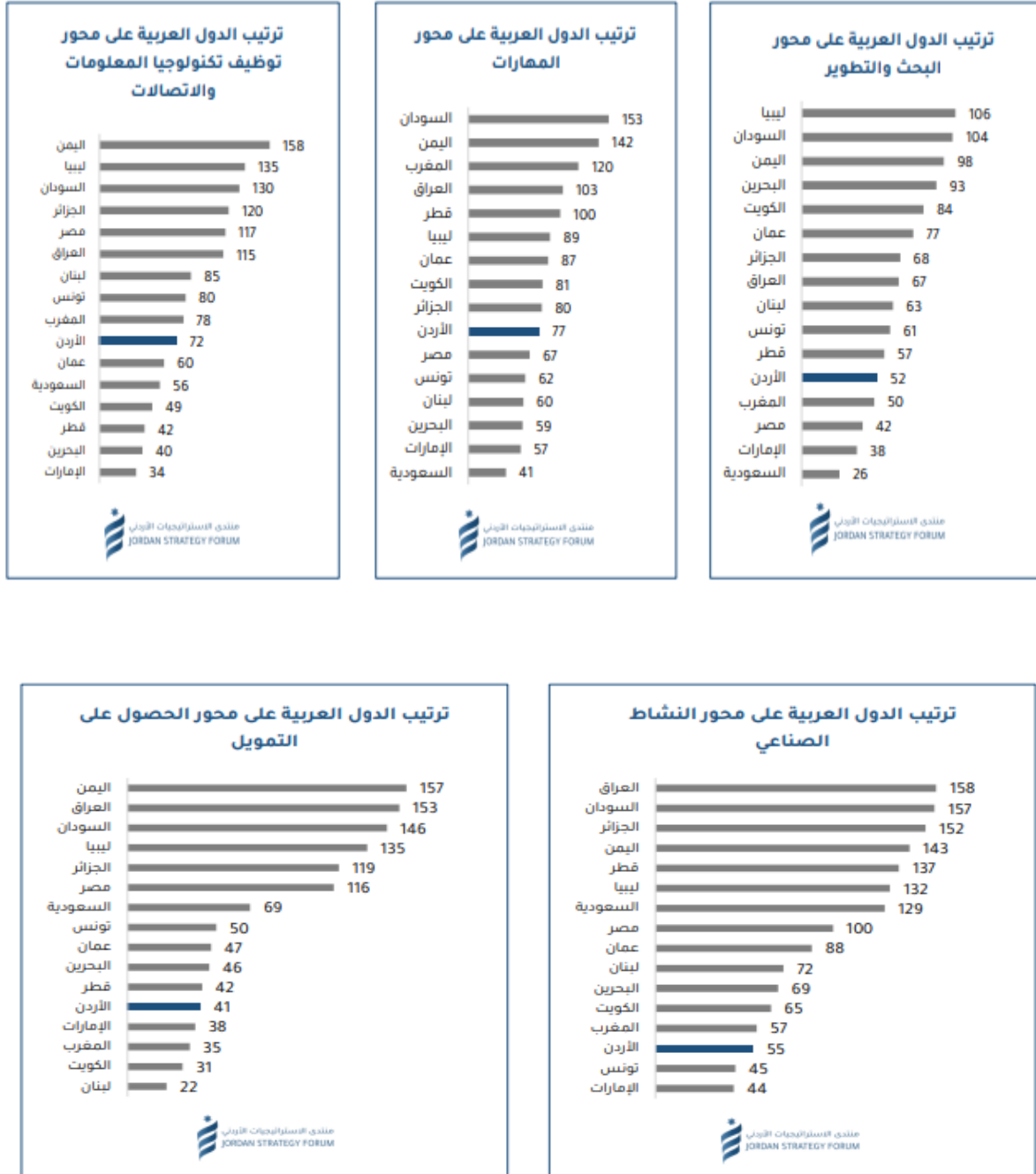
* احتلت الجزائر المرتبة 98 عربيا وحصلت على درجة (0.31 من أصل 01) حيث تشير الدرجة 01 إلى أفضل أداء والدرجة 0 إلى أدنى أداء.

* تصدرت الإمارات كافة الدول العربية على المؤشر الكلي وكانت قريبة إلى حد كبير من درجة الدول ذات الأداء العالي¹.

¹ - المنتدى العربي للمدن الذكية، مرجع سابق، ص5.

■ أداء الدول العربية حسب المؤشرات الفرعية¹:

الشكل رقم (1-14): ترتيب الدول العربية حسب المؤشرات الفرعية.



المصدر: منتدى الاستراتيجيات الأردني: "مؤشر جاهزية الدول لتبني التكنولوجيات الرائدة 2021، كانون الأول 2022، ص 5، 6.

¹ - المنتدى العربي للمدن الذكية، مرجع سابق، ص 6.

تعليق: تحتل السعودية المرتبة الأولى عربيا على محور البحث والتطوير وعلى محور المهارات وذلك من بين 16 دولة عربية بينما الجزائر تحتل المرتبة 10 في محور البحث والتطوير و8 على محور المهارات. بينما تصدر الإمارات المرتبة الأولى عربيا في محور التوظيف والتكنولوجيات المعلومات والإتصال وفي محور النشاط الصناعي بينما الجزائر تحتل المرتبة 13 عربيا في توظيف التكنولوجيا معلومات والإتصال والمرتبة 14 على محور النشاط الصناعي.

وفي محور التمويل تحتل لبنان الرتبة الأولى في الدول العربية والجزائر المرتبة 12 عربيا.

المطلب الثالث: أثر التغيرات التكنولوجية على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أولا: الاستقطاب والتوظيف الإلكتروني.

■ الاستقطاب الإلكتروني:

تتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية كما ونوعا ، وتتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية في ظل الرقمنة مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفؤة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وذلك بالكتم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الشبكة الانترنت الخاصة بالمنظمة Webtraching أو المواقع الخارجية أو الشبكات الاجتماعية مثل LinkedIn Facebook أو الموقع التوظيف مثل ouedknis cvya.dz ، أو من خلال مستشارين في التوظيف مثل Emploitic ، Emploiptmer، وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف أو عبر برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات وإجراءات اختبارات على الانترنت، مما يفيد في عدم الحاجة إلى جمع المقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه مثل: nicoka، talemtsquars Softy ، أو باستعمال برمجيات أو نظم خاصة تتم بتحديد طبيعة الوظيفة والموصفات المورد البشري المتقدم لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الانترنت وقيام بعملية التقييم مثل نظام My profile ، My job market¹.

وستهم عملية إستقطاب الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا في خفض وقت البحث وعدد الموارد البشرية غير الكفؤة المستخدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وبالتالي الإسهام في خفض تكاليف عملية الإختيار وتوفير عملية استقطاب الموارد البشرية المؤجلة لسد الوظائف الشاغرة في المنطقة بأقل تكلفة ممكنة.

¹ - فغول جنات، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر03، سنة 2019 ص160.

■ مراحل عملية الاستقطاب¹:

تتضمن عملية اختيار الموارد البشرية الراغبين في شغل الوظائف المتاحة في المنظمة غير الأدوات الرقمية المختلفة ويتم تزويد مقدمي طلبات التوظيف بالمعلومات المرتبطة بالوظيفة، و لا بد أن يتم تدقيقها ومراجعتها للتأكد من صحة المعلومات المدونة سواء كانت هذه المعلومات شخصية أو وظيفية، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة مقدم الطلب لشروط الوظيفة المعلن عنها، وتوظف هذه المرحلة في تطوير الأسئلة التي يمكن أن توجه لمقدم الطلب في المراحل اللاحقة في عملية الاختيار والتعيين والرجوع إليها عند الحاجة.

المقابلة المبدئية: تتم هذه المرحلة بعد لقاء الموارد البشرية الذين تقدموا بطلبات ليشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الرقمية مثل Chat BOT ، ربوت الدردشة هو برنامج حاسوبي مصمم لمحاكاة ذكية للمحادثات البشرية مع مستخدم واحد أو مجموعة من المستخدمين عن طريق السمع أو الكتابة ويشترك في بعض الأحيان لها بكيانات المحادثة لاصطناعي أو وغالبا ما يتم دمج هذه البرامج في نظم الحوار لأغراض مختلفة مثل الخدمات الشخصية أو الحصول على المعلومات بعض الروبوتات تستخدم فحص للكلمات المدخلة وفرزها إلى كلمات رئيسية وسحب الرد مع الكلمات الرئيسية الأكثر مطابقة وصياغة الأكثر مطابقة من النصوص المخزنة لها في قاعدة البيانات، ويتم تدفق طلباتهم ومراجعتها وتقييمها وتهدف هذه المرحلة للتأكد من بعض المعلومات العامة والمطلوبة في شروط الوظيفة المعلنة.

➤ **التجوال الميداني:** وتهدف هذه المرحلة لتعريف مقدمي طلبات التوظيف في المنظمة، وأهدافها من أجل تكوين فكرة لديهم عن المنظمة، وبالتالي مساعدتهم في تحديد رغبتهم في الالتحاق بالمنظمة أو عدمها وذلك من خلال جولة افتراضية ثلاثية الأبعاد وزيارة لمساحة في الواقع الافتراضي أو باستعمال Skype عبارة عن برنامج تجاري ثم ابتكاره من قبل كل من المستثمرين السويدي نيكلاس زينشتروم والدنماركي يانوس فريس مع مجموعة من مطوري البرمجيات، يمكن برنامج سكايب مستخدميه من الاتصال صوتيا (هاتفيا) عبر الانترنت بشكل مجاني بالنسبة لمستخدمي هذا البرنامج لكن مع تكلفة بسيطة في حال الاتصال بخطوط الهاتف الثانية أو الجوال.

➤ **الفحص الطبي:** ويتم في هذه المرحلة إخضاع مقدمي طلبات التوظيف إلى فحوصات طبية من أجل الكشف عن مدى مناسبة الوضع الصحي لهم للعمل في المنظمة، بالإضافة إلى التأكد من خلوهم من أمراض سارية أو معدية أو مزمنة أو أية أمراض قد تشكل خطر على عملهم في المنظمة أو استمراريتها في العمل.

¹ - فغول جنات، مرجع سابق، ص 165.

➤ **الاختبارات الوظيفية:** وتعد هذه المرحلة أساس عملية اختيار الموارد البشرية وتعيينهم، حيث تهدف هذه الاختبارات إلى بيان قدرة مقدمي طلبات التوظيف التي سيشغلونها بكفاءة، بالإضافة إلى بيان مدى توفر رغبتهم في العمل بهذه الوظيفة، ولا تقتصر الاختبارات الوظيفية على معرفة مقدرات مقدمي طلبات التوظيف التي سيشغلونها بكفاءة، بالإضافة إلى بيان مدى توفر رغبتهم في العمل بهذه الوظيفة، ولا تقتصر الاختبارات الوظيفية على معرفة مقدرات مقدمي طلبات التوظيف ومهاراتهم المستقبلية لشغل وظائف أخرى، ولا بد أن تتمتع هذه الاختبارات بالصدق والثبات والموضوعية ومن أكثر الاختبارات استخداماً في المنظمات هي اختبار القدرات واختبارات الشخص، الذكاء، الأداء، الميول، الاتجاهات مثل Rere I، Moonshield .

➤ **المقابلة الرقمية:** وتهدف هذه المرحلة إلى جمع معلومات مباشرة وعميقة عن المتقدمين لشغل الوظيفة والحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من الاختبارات لا سيما تلك المعلومات المتعلقة بالجوانب الشخصية والانفعالية والموقفية، حيث تسهم هذه المرحلة في الوصول إلى قرار أكثر موضوعية الخارجي لمقدمي طلبات التوظيف، مما يساعد في التحقق من توافر بعض الشروط المتعلقة بمظهر المتقدم التي تكون مطلب للوظيفة لا بد من توافر Buzzfeed، visiphonie، chatbot، plate formes d'entrevuevidesée (vip-videoinerviewim)،¹ .plate formes

■ التوظيف والتكوين الإلكتروني:

■ **التوظيف الإلكتروني:**² هو استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا الحديثة الذكاء اصطناعي لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف يمكن للتوظيف الإلكتروني القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة كالتالي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت.
- يتم ذلك في موقع المؤسسة أو أي موقع كثير التصفح.
- تصميم مواقع سهلة الاستخدام لإعلان عن الوظائف.
- يجب أن تتميز هذه المواقع بالتالي:
- سهولة الوصول إلى المواقع.
- تحديث قائمة الوظائف.
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار .

¹ - فغول جنات، مرجع سابق، ص 166.

² - بن قانة سيهام، مرجع سابق، ص 50.

- وضوح عملية التوظيف ودقتها.¹
- مزايا التوظيف الإلكتروني:
- يسمح بتخفيض التكاليف حيث أن الإعلانات عن التوظيف في المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف تكون أقل من إعلانات الجرائد.
- يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة كالقدرة على البحث عن الوظائف في مدينة محددة ويراقب معين وكذلك تستطيع المؤسسات الباحثة عن الموظفين تحديد المؤهلات الشخص المطلوب للعمل.
- عيوب التوظيف الإلكتروني:
- عدم تنوع المؤهلات حيث لم يصل التوظيف الإلكتروني إلى مستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المرشحين من حيث الكفاءات والمهارات والقدرة المعرفية.
- عدم صحة وسداد الأجوبة بحيث يقوم المرشحين بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة في المواقع الإلكترونية تعرقل عملية التوظيف.²
- التكوين الإلكتروني:
- هو عملية تكوين عن بعد من خلال استخدام شبكة الانترنت، حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف الاختصاص وذلك باستخدام جهاز الحاسوب والصوت، الفيديو، كتب الإلكترونية، البريد الإلكتروني.
- الغرض من التكوين هو زيادة الفرص للجميع والحصول على مؤهلات.
- فوائد التكوين الإلكتروني:
- بالنسبة للمورد البشري:
- ملائمة ومرونة جدولة الدراسة.
- هو الحل الأمثل لتكوين الأفراد متباعدين جغرافيا.
- تحقيق لمبدأ تكوين المستمر للأفراد.
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ - طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية علوم إقتصادية والتسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015، ص 68.

² - بن قانة سهام، مرجع سابق، ص 50-51.

بالنسبة للمؤسسة:

- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة.
- تكوين أكبر عدد من العاملين بتكلفة اقل.
- سرعة نشر الأخبار والمعلومات.
- المساهمة في الحفاظ على رأس المال المعرفي في مخاطر تسريب الموارد البشرية.

■ معوقات التكوين الالكتروني:

- نسبة النجاح ضعيفة.
- لا يقدم الإشباع النفسي والذي يحتاجه الكثيرون من العاملين.
- أدى هذا التطور إلى استغلال التكنولوجيا المعلومات والاتصال للتكوين الالكتروني إلى ظهور مجموعة من العاملين، يقومون معظم وقتهم بالعمل بعيدا عن مراكز القرار.

■ تطوير نظم الأجور:

- يمكن للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة منها:
- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الالكتروني وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

➤ سرعة استجابة لتغيير الأوضاع الموظفين كمنح الحوافز و... الخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال إختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي¹.

¹ - بن قانة سهام، مرجع سابق، ص 57.

ثانيا: التدريب الإلكتروني

وتعتمد هذه المنهجية على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها المنظمة، وبناء على ذلك يمكن ذكر الأسباب تطور التدريب عن تدريب تقليدي إلى تدريب إلكتروني أو رقمي:

- ظهور موارد بشرية متطورة (جيل الرقميون أو كما عرفهم ميشل سيريس بوتي بوسي).
- النضج التكنولوجي التطورات التكنولوجية والإضطرابات المستقبلية، من أجل دعم إتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير المستقبلية.
- التطور الهائل في إستخدامات الحاسب الآلي (الانترنت، الشبكات الاجتماعية، إستخدامات الهواتف المحمولة، الهواتف الذكية ولأجهزة اللوحية..).

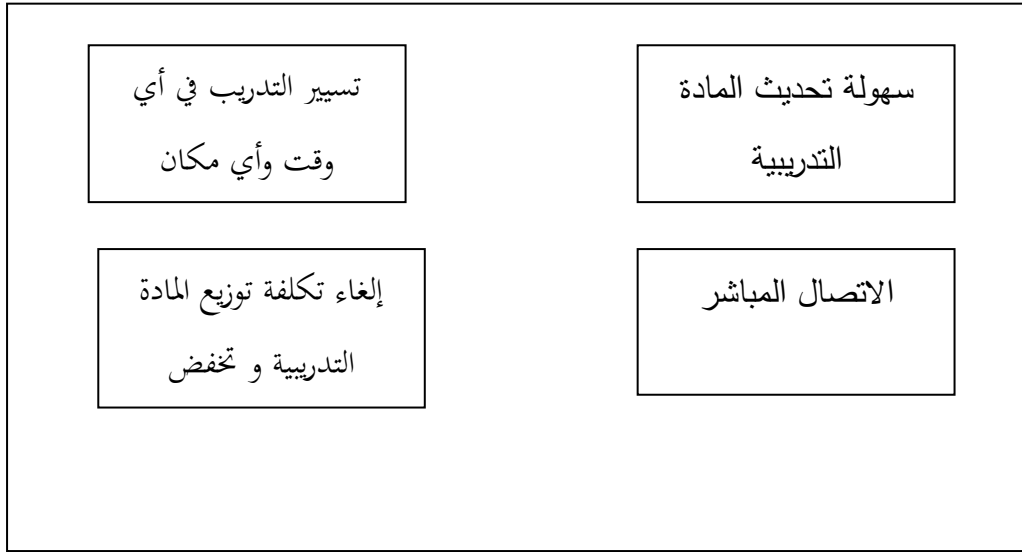
وفي هذا السياق نذكر أهم التقنيات والوسائل ومن أبرزها ما يلي:

- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على جلب الانتباه الموارد البشرية وزيادة إهتمامهم بالتدريب.
- توفير وسائل ومساعدات التدريب والخبرات الحسية التي تعطي معنى مدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب.
- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة الموارد البشرية بصورة نشطة وإيجابية في التدريب.
- تعمل وسائل التدريب والصاعدات التدريب على تسيير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.

- تسهيل وسائل ومساعدات التدريب في تنمية مهارات المتدربة وتنوع مصادر المعرفة لديه¹.

¹ - فغول جنات، مرجع سابق، ص 177.

الشكل رقم (1-15) مزايا استعمال التدريب إلكتروني



المصدر: L'e-le arning,une sotion pour voter enerise-Stephan Atsou,pascl Balancier Edi pro 2009-page 56.

ومن أبرز التقنيات الحديثة في تدريب الموارد البشرية في كما ياي:

- تقنية التدريب بإستخدام الحاسب الآلي واللوحات الذكية.
- المنصات التعليمية منصة المساق الهائل المفتوح عبر الانترنت.
- تقنية الألعاب التدريبية أو الألعاب الجادة.
- التدريب في ظل الذكاء الإصطناعي.

ثالثا: تقييم الأداء الإلكتروني¹:

1 - تعريفه: تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجون وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

وتبرز أهمية الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم الإلكتروني بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال.

¹ - بن قانة سهام، مرجع سابق، ص 54-55.

ومن أهم الأسباب زيادة استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم وقدرته على زيادة نطاق الإشراف.

2 - فوائد تقييم الأداء الإلكتروني:

- تساهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة كفاءة وفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بطريقة صحيحة واعتماد على إزدواجية في أداء العمل.

- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.

رابعاً: التعويضات الإلكترونية:

1 - نظام التعويضات الإلكترونية:

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة الأجور في المؤسسات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

يستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين لهذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافذ في المناطق المحلية أو الدولية.

2 - مهام نظم التعويضات:

إن نظم التعويضات يقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم.

خامساً: أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1 - الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية¹: في عصر الثورة الصناعية الرابعة المعاصرة تسعى إدارة الموارد

البشرية إلى تحقيق الكفاءة والجودة ونتيجة لذلك بات تحول الرقمي لديها حتمياً وأداة إستراتيجية في البيئة

¹ - غادة أحمد الصالح، العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والاختيار) في شركات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة العين للأعمال والقانون، كلية الجيل الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 6.

التنافسية ، وبناء على ذلك ظهرت مفاهيم الموارد البشرية الالكترونية، ونظم المعلومات الموارد البشرية وكذلك نظم المعلومات الرقمية، وانطلاقا من ذلك فان مدبري الموارد البشرية أصبح لديهم الوعي بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي في البحث والحصول على الموارد البشرية المنافسة إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة ولا يقتصر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الإستقطاب والاختبار على أنظمة العمليات وحسب وإنما يتجاوز ذلك إلى فحص الأعداد الضخمة من نماذج السيرة الذاتية، والمراجعة الدقيقة للمهارات للمتقدمين للوظائف وإرسال الرسائل الآلية، وإجراء المقابلات الشخصية عبر محادثات الفيديو، وكذلك المحادثات الكتابية مع المتقدمين للوظائف للإجابة على استفساراتهم كما يعتبر الجزء الأكثر تطورا من إستخدام الذكاء الاصطناعي في استقطاب واختيار الموارد البشرية هو تحليل الشخصية للمستنفدين للوظائف من خلال لغة الجسد والكشف عن الإجابات غير الحقيقية عند الإجابة على الأسئلة المقابلات من خلال التطبيقات، ومن تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية النظم الخبرة (fert Systems Ex) المصمم للمحاكاة السلوك البشري في حل المشكلات واتخاذ القرارات المقارنة والترتيب في حالة الإختيار بين المرشحين للوظائف والتعلم الآلي (Machine Learning) المصمم لتصفية عمليات الكمبيوتر من أجل الخروج بأفضل النتائج، أيضا هناك عمليات اللغة الطبيعية (Language Processing Natural) وهي سلسلة من مقاييس المصممة على أساس علم الأعصاب لقياس الخصائص الإدراكية والعاطفية، وأخيرا الرؤية الآلية Machine vision وهو تطبيق يستخدم لتحليل الصور.

ويحقق إستخدام تقنيات ويحقق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات استقطاب واختيار الموارد البشرية الفعالية ليحقق عددا من الفوائد التي من شأنها تسهيل هذه الممارسات وتحدث فيها التحول الإيجابي ومن تلك الفوائد ما يلي:

- اختصار الوقت وتخفيض التكلفة.
- سرعة الانجاز ورفع الكفاءة.
- تقليل الأخطاء.
- تحديد التحيز والتمييز البشري.
- إثراء التعلم والتطوير التنظيمي.

وبالرغم مما يساهم فيه الذكاء الاصطناعي من إضافة لكفاءة فعالية ممارسات الموارد البشرية، إلا أن ذلك مبني على افتراضات التطبيق المثالي لهذه التقنية، وكما أن منظمات الأعمال بصفتها تتفاعل فيها العديد من المتغيرات

والعوامل، الأمر الذي يجعل من معوقات تستفيد مجالات التطوير أيا كانت شيئاً محتملاً، فإن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تحدده عدد من المعوقات من أهمها عدم دعم القيادة العليا للمنطقة للتغير نحو تقنية الذكاء الاصطناعي سواء عن ناحية تخصيص الموارد العالية اللازمة الرقمية، أيضاً عن المعوقات عدم توفير بيئة تقنية مناسبة، وعدم توفير الموارد البشرية، ذات مهارات القادرة على تعامل مع تقنيات ذكاء الاصطناعي¹.

2 - البيانات الضخمة والموارد البشرية:

تساهم التطبيقات البيانات الضخمة بصورة فعالة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجالات التالية:

■ **الاختيار والتعيين:** توفر تطبيقات البيانات الضخمة المعلومات الخاصة عن المرشحين للوظائف المختلفة، مما يساهم في جودة المقارنات بين المرشحين للتعيين، ثم اتخاذ القرار الملائم بشأن تعيينهم تماشياً مع المعلومات الدقيقة عنهم.

■ **السجلات والإدارة:** نتج عن استخدام تطبيقات البيانات الضخمة فيما يتعلق بسجلات العاملين توفير الجهد والوقت والدقة والموضوعية في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى توفير المعلومات بشكل دقيق عن العاملين مما يجعل من القرارات الإدارية الموضوعية أكثر فعالية في معالجة المشكلات المتعلقة بأدائهم.

■ **تقييم أداء العاملين:** تساعد تطبيقات البيانات الضخمة إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية، بهدف استخدام هذا التقييم في تطوير الأنشطة الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

■ **الأجور والمكافآت:** ينتج عن استخدام تطبيقات البيانات الضخمة في مجال الأجور والمكافآت المزاي التالية:

■ موضوعية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت والعلاوات المستحقة للعاملين.

■ المساعدة في إجراء الأنظمة المحاسبية للأجور والمكافآت واكتشاف الانحرافات بالدقة المطلوبة، بهدف اتخاذ الممارسات التصحيحية بشأنها.

■ توفير البرامج اللازمة للاستقطاب المطلوبة.

■ توفير السرعة والدقة اللازمة عند إعداد قوائم الأجور والمكافآت وصرفها عند طلبها من مستحقيها.

■ **مجال التدريب:** تساهم تطبيقات البيانات المتخصصة في تبسيط عمليات تحديد متطلبات ومهارات

العاملين، وإعداد الإحتياجات التدريبية اللازمة لهم وتوزيعهم على الوظائف الملائمة لهم طبقاً لمؤهلاتهم وكفاءاتهم العلمية².

¹ - غادة احمد صالح، مرجع سابق، ص7.

² - محمد محمود حمادة، مرجع سابق، ص 168.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تقديمه يتضح لنا أن المؤسسة تواجه العديد من التحديات الكبيرة وما أدى إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية وتطورها من مجرد وظيفة من الوظائف المنظمة إلى أن أصبحت جزءاً رئيسياً في المنظمة وذلك بالتركيز على الموارد البشرية كونه أهم مورد، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتدريبه وتحفيزه وتقييم أدائه من أجل الحصول على البيانات السريعة والدقيقة حول جميع الموارد البشرية وساهمت التغيرات التكنولوجية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير المهارات وتقليل من الجهد والوقت وهذا ما ساعد الإدارة الإستراتيجية على تطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تواكب التغيرات التكنولوجية .

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الأداء من المواضيع التي تشغل المسيرين والباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة الذي شهد بحوثاً مستمرة من أجل القيام بعملية تحسينه على أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية وهذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم ومتابعة حقيقة وتقييم مستمر، وهذا ما يتطلب وسائل وطرق لتحسين ورفع كفاءة المورد البشري ومهاراته لاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية.

وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار العام للأداء المؤسسي

المبحث الثاني: معايير الأداء المؤسسي وطرق تقييمه

المبحث الثالث: إستراتيجية تحسين أداء المؤسسة والتحديات التي تواجهها في ظل التغيرات التكنولوجية

المبحث الأول: الإطار العام للأداء المؤسسي:

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور المواقف والظروف والمؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

المطلب الأول: الأداء المؤسسي (التعريف، المفاهيم المرتبطة به والأنواع)

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي

يعرفه الدكتور "عبد العزيز مخيدر": "بأنه المنظومة المتكاملة لنماذج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء بهذا المفهوم على أبعاد ثلاثة:

البعد الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.¹

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وحسب رأي العالم p.lorino هو القدرة على الإنتاج بفاعلية باستهلاك السعر بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي.²

ويعرفه المدحون (2014) الأداء المؤسسي بأنه: "مجموعة المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أبعادها التنظيمية بكفاءة وفعالية.³

يتضح ان الاختلاف في مفهوم الأداء ينبع عن اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه وتنوع اهدافه.

ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي:

تعددت المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي فحسب "بيترسون وآخرين" فمفهوم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية يرتبطان بالأداء لأنهم يختلفون عن بعضهم كما يلي:

¹ - أيتن محمود المرجوشي - تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، 2008 - ص 17.

² - عائشة يوسف القميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الحجر للنشر و التوزيع، 2017، ص 10.

³ - حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ماجستير في قيادة و الإدارة، جامعة الأقصى بغزة فلسطين، 2017، ص 35.

1 - الكفاءة: مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات يتم الحكم على المؤسسة على أنها ذات كفاءة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخرات}^1$$

2 - الفعالية: تعبر عن درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة فكلما زادت مساحة المخرجات عند تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية وتحسب بالعلاقة التالية: $\text{الفعالية} = \text{الانجاز المحقق} / \text{الانجاز المحدد}$.

3 - الإنتاجية: يشير مفهوم الإنتاجية إلى أنه عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، فهي تتركز على علاقة المخرجات بالمدخلات حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات: الدخل، الحصة السوقية، وتحسب بالعلاقة التالية:²

$$\text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

ثالثا: أنواع الأداء.

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في تقسيمه وتصنيفه من أهمها: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، والتي تصنف كما يلي:

1 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي.

■ **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، النمو... الخ

■ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفي مالي، أداء وظيفي الأفراد وظيفي التموين، أداء وظيفي الإنتاج وأداء وظيفي التسويق.³

¹ - شوشان سهام، أثر تسيير كفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه لتسيير التنظيمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 88.

² - لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018، ص 86.

³ - لطرش وليد، مرجع سابق، ص 90.

- 2 - حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل.
- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
 - أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.
- 3 - حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي:
- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
 - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإنها لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغييرات قد تعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يشكل تهديدا لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.¹
- 4 - حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة لأهدافها إلى:
- الأداء الاقتصادي: يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها الدولة.
 - الأداء الاجتماعي: يعتبر الأداء في هذا المعيار مجموعة من الأهداف بما فيها الأداء الاجتماعي فالأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط عرضها عليها أفراد المؤسسة أو أفراد المجتمع الخارجي..
- وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية كما يتولى أحد الباحثين الاجتماع الشروط بالاعتماد في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

¹ - دكتور زرنوخ أحمد، جامعة حلفة، ص 28.

■ **الأداء التكنولوجي:** تتحدد الأهداف التكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تواجهها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه:

أولا: أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

- 1 - **الأداء الاقتصادي:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية لانطلاق السجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.
- 2 - **الأداء الإداري:** حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ التخطيط والسياسات والتشغيل بالاعتماد على الرسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات البرمجة الخلية.
- 3 - **الأداء الاجتماعي:** ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث من جانب وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة من جانب آخر ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- 4 - **الأداء البيئي:** وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي أي تحديد نتائج الايجابية والسلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية او غير الطبيعية.
- 5 - **الأداء الإستراتيجي:** يرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا "لبيتر وواتسان" بالتسيير المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام المبادئ.
- 6 - **الأداء التنافسي:** لقد أضاف "بوتر" الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لها إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموده ثلاثة مستويات من الإجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

¹ - فاروق محمد شريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 65.

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقعها الدعائي.
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين.
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.¹

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، واهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين: عوامل خارجية وعوامل داخلية.

1 - **العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات التي ليست تحت سيطرة المؤسسة وبالتالي فان اثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف اثارها خاصة اذا تغيرت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم إلى عدة عوامل منها:

- **العوامل الاقتصادية:** وهي من اهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية و المحيط الاقتصادي عموما ملم يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى وهي بدورها تنقسم حسب شمولياتها إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات التضخم....الخ.
- **العوامل الاجتماعية الثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم وان تضع السياسة التي تساعد على اشباع هذه الحاجات وان تؤثر على دوافع العمال وان تنمي دافع الابتكار والتجديد والانجاز. كما تؤثر هذه العوامل ايضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك على السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي للمؤسسات.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها ونذكر من بين هذه العوامل: الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الاحزاب السياسية...

¹ - قلبو حسينة، مرجع سابق، ص 42.

■ **العوامل التكنولوجية:** اهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، اذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما من المتغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض او تضخيم حجم التكاليف تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم هذا في جدلية او تعظيم مستويات الأداء وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية وتقييمها وتحديد أثرها سواء للصناعة الذي تنتمي اليها او إلى الصناعات الأخرى التي يمكن ان تؤثر على مستقبلها¹.

2 - العوامل الداخلية: تتمثل في:

■ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والتغيرات التي تمثل الجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية او في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات لمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طلبتها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.

■ **العوامل البشرية:** وتضم التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

- التوافق بين مؤهلات العمل والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين.
- نظام مكافآت والحوافز، مستوى تأهيل الأفراد.²

¹ - فاروق محمد شريف ، مرجع سابق، ص 66.

² - سناء اونيس، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 ص20.

المطلب الثالث: قياس الأداء المؤسسي:

منذ أكثر من قرن كتب "لورد كيلفن" قائلاً: عندما يكون بإمكانك قياس ما نتحدث عنه ونعبر عنه في صورة اعداد وارقام فان ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه ولكنك عندما تعجز عن قياسه او التعبير عنه في صورة عددية يكون معنى ذلك ان معرفتك به ضئيلة او غير مرضية.

كما يضيف "جنز" بان ما يتم إخضاعه القياس بالطريقة السلمية يزداد احتمال أداءه بطريقة سلمية.

أولاً: قياس الأداء المؤسسي

1 - تعريف قياس الأداء المؤسسي:

ان قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة إن تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء ويعتبر كذلك المراقبة المستمرة لانجازات برنامج المؤسسة وتسجيلها ومن بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة المقياس الجيد نذكر:

- مستوى جودة العمال.
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضا العملاء.
- تطابق الاجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الاحصائية الموضوعية¹.

ويمكن تعريف قياس الأداء على انه عملية قياس ما حققته المؤسسة من انجازات مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها او بالإمكان الحصول عليها اي معاينة مدى تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات المنتهجة وكيفية استخدام الموارد واكتشاف الانحرافات الاخطاء. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء

¹ - وائل محمد صبحي، ظاهرة محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 497.

الجدول رقم (2-1): تصنيف مقاييس الأداء

المقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة المؤسسة على تخطيط مخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات مخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، و إن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي، ظاهرة محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر عمان، 2009، ص 78.

من خلال الجدول أعلاه يبين أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجات العمل كذلك يجب على المؤسسة وعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

2 - أهمية قياس الأداء: يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أن توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرامج فضلا عن غايته ومستوى أدائه.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها فبالتركيز على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء فعالية الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات حول عمليات المؤسسة لا يمكن أن يكون هنالك

تحسين من دون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد¹.

ثانيا: مؤشرات قياس أداء المؤسسة:

تستخدم المؤسسة لتتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تبين لها ما حققته في مسيرتها مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء والأخرى حديثة.

1 - مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

تمثل المؤشرات التقليدية (المؤشرات المالية) لقياس الأداء الفعلي فيما يلي:

- مؤشرات الإنتاج تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج عبر السنوات المختلفة إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية، واهم هذه المؤشرات هي:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحققة بالأسعار المخططة}}{100 \times \text{قيمة الإنتاج المحققة}}$$

$$\text{نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المحققة بالأسعار المخططة}}{100 \times \text{قيمة الطاقة الإنتاجية بالأسعار المحققة}}$$

➤ القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاجية.

وهي تمثل القيمة المضافة الاجمالية ولو استبدلنا منها الاستهلاكات فان الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية VAN حيث:

$VAN = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الإنتاج} + \text{الاستهلاكات})$ ، كلما زادت الجهة المضافة المحققة من نشاط المؤسسة كان مدعاة للقول بتحسين أداء المؤسسة.

¹ - فاروق محمد الشريف، مرجع سابق، ص 69.

■ **المؤشرات الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية علاقة وليست حالة مجردة قائمة بذاتها فهي علاقة بين (مدخلات ومخرجات، نفقات، وإيرادات...) ومن هنا ينتج انه يوجد نوعين:

➤ **الإنتاجية الكلية:** والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الانتاج والمستلزمات المستخدمة فهي العمليات الإنتاجية والإنتاج المحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الاعمال.

انتاج القيمة الكلية

= الإنتاجية الكلية

قيمة عوامل الانتاج

➤ **الإنتاجية الجزئية:** وتعتبر عن علاقة بين الانتاج المخرجات وأحد عناصر الانتاج وتعد مقياس يعبر عن قدرة أحد عناصر الانتاج على تكوين الانتاج النهائي او الوسيط.¹

المخرجات (كمية أو قيمة)

= الإنتاجية الجزئية

أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

2 - **المؤشرات المالية:** ان الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل قوة قابليتها على تحقيق الارباح والفوائد من استثماراتها..... الخ، وتخضع إلى 4 معايير هي:

2 1 معيار الربحية (معيار الكفاءة):

حيث يعتبر معيار الربحية أهم معيار مالي من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال حيث يبين لنا مدى ربحية الشركة كنسبة مؤيدة وهناك معايير متعددة للربحية أهمها:

إجمالي الربح المتحقق

➤ نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة 100x

إجمالي الربح المخطط

¹ - الجبارة كحيلي، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 39.

$$\text{نسبة تطور اجمالي للأرباح} = 100 \times \frac{\text{قيمة الأرباح المتحققة للسنة}}{\text{قيمة الأرباح المتحققة للسنة الماضية}}$$

حيث يقتبس نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع نسبته السنة السابقة.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الاجمالية}}{\text{رأس المال المستقر}}$$

حيث يعكس هذا المؤشر معدل العائد او المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2 2 معيار السيولة: وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة المشروع على الوفاء بالتزامنية الجارية

باستخدام مجموعة الاموال المتداولة.

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأموال المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان أفضل من جهة نظر الدائنين ولكن من جهة نظر الإدارة قد لا

يكون ذلك حكيمًا لتجميع أموال سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأموال السريعة} = \frac{\text{الأموال المتداولة - المخرجات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة.

■ ثالثًا: معيار قوة رأس المال ، الرفع المالي:¹

¹ - الجارية كحيلي، مرجع سابق، ص 41.

تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المنشأة على اموال الغير في تمويل احتياجات مقارنة بالأموال اصحاب رأس المال، ومعيار قوة رأس المال يبين لنا مدى قوة رأس المال الشركاء ومدى اعتماد الشركة على نفسها وعلى رأس مالها الخاص مقارنة بالأموال المعترضة من الخارج ومن هاته النسب ما يلي:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

رأس المال المستثمر

حيث رأس المال المستثمر = إجمالي القروض + الاحتياطات + رأس المال المدفوع، حيث ان ارتفاع نسبة الديون إلى الاموال يعني هذا ان المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هاجس الامان للمقرضين.

$$\text{نسبة الدين إلى الحقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات)}}$$

2 3 معيار التشغيل (كفاءة التشغيل) :

حيث تبين لنا بصفة عامة كفاءة الإدارة في تشغيل وإدارة الشركة بصفة يومية فمعيار سرعة التحصيل يظهر لنا مدى يقظة الإدارة في تحصيل ديونها الخارجية مقابل المبيعات اما معيار سرعة دوران المخزون فيبين لنا ان كان هنالك ركود في مخزون الشركة ام لا، حيث ان معايير التشغيل تعطي للإدارة العليا انطباعات واضحة من خلال بعض المعايير المالية عن كفاءة الأداء الفعلي لبعض الادارات من حيث التشغيل والنشاط وم دى نجاحه او فشله ومن هذه النسب:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نسب الوحدة المصاغة من المصروفات الإدارية حيث انه كلما انخفض نسب الوحدة كلما يشير ذلك ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من تكاليف الإدارة.

➤ معدل تكلفة البيع والتوزيع = $\frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$

صافي المبيعات

حيث انه كلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة.¹

3 - مؤشرات البيع: حيث تعكس لنا مستوى تطور المبيعات وهي:

➤ نسبة تحقيق خطة المبيعات = $\frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار}}{\text{قيمة المبيعات المحققة}}$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الانتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

➤ نسبة تطور المبيعات = $100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة الماضية}}$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة، بالإضافة إلى المقاييس الأساسية الأخرى حيث انه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة الصحيحة فان أداء المؤسسة سيتحسن حتما.

¹ - بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، مجلد 03، عدد 01، مارس 2019، ص 118.

ثانيا:مقاييس الأداء:

1 - المقياس الأول: تسليم العمليات

ويقصد بذلك التسليم الممتاز ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الأجل، الكمية، المكان، الشكل، الوثائق.

$$\text{يتم حساب قياس التسليم الممتاز} = \frac{\text{عدد التعليمات المرضية لجميع العناصر}}{100 \times \text{الطلب المتنبأ به للأسرة}}$$

2 - المقياس الثاني: صحة العمليات المتنبأ بها:

$$\text{يتم حساب هذا المقياس كما يلي} = \frac{\text{الطلب المقدر} - \text{الطلب الحقيقي}}{100 \times \text{الطلب المتنبأ به للأسرة}}$$

مع العلم ان الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

3 - المقياس الثالث: تخفيض الآجال:

يقصد به التركيز على التخفيض المستمر لأجل بيع الإنتاج، التوزيع، الشراء، عن طريق تحديد اجال تخفيض على الاقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول اليه.

$$\text{تخفيض الآجال} = \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{100 \times \text{الآجال المتوسطة للفترة الماضية}}$$

4 - المقياس الرابع: الجودة:

حيث يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها وتجدد الاشارة إلى ان

هذا المقياس يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء

¹-- الجبارة كحيل، مرجع سابق، ص 41.

5 - المقياس الخامس: احترام البرنامج

حيث يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تصديرها في المؤسسة وتمثل هذه البرامج عادة في برامج الإنتاج، والشراء البرامج الخاصة بالحملات الاعلامية او برنامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية = $100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في مدة محددة}}$

6 - المقياس السادس: ادخال منتجات جديدة في الساعة:

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية = $100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في مدة محددة}}$

7 - المقياس السابع: السرعة

يعتمدها بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة.¹

ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية = $100 \times \frac{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزمن الكلي للنشاط}}$

رابعا: مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

➤ تعريف بطاقة الأداء المتوازن:²

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على انها: "طريقة لترجمة أوراق رسالة المؤسسة استراتيجياتها على شكل مقاييس الأداء التي تزود بشكل استخدام استراتيجياتها" كما تعرف بأنها نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويحصل المديرين في المنظمات

¹ - ليلي قواجلية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماستر في علوم المالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 83.

² - أ- ستر العليجية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018، ص 112.

على النظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء المنظمات.

➤ المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تمثل المحاور الأساسية الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

■ المحور المالي¹: financial perspective:

حيث يعتبر المحصلة لكافة المتغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث أن الجميع هذه المحاور ينسب التحسس فيها في نهاية الأمر إلى تحسين الموقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأموال المستثمرة فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل القيمة الأساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة حيث أن هذه المؤشرات قادرة على ان توضح ما اذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحقق املا كحد ادنى.

■ محور العملاء: customers perspective²

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فانه يجب على مديري المؤسسة ان يحدد طبيعة ونوعية العمل الواجب وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلالها، حيث يقع في مجال المنافسة على الآخرين ويتم قياس الأداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيقه رضا العملاء، حيث المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال:

➤ مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

➤ مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

➤ مدى التحسين في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

وفي حالة نجاح أداء المؤسسة في تحقيق منتوجات جيدة بهذه المؤشرات ينعكس بالإجابة على النتائج المالية.

¹ - الجبارة كحيلي، مرجع سابق، ص45.

² - عبد الرحيم محمد، محاور بطاقة الأداء المتوازن، كلية المجتمع، دولة قطر.

■ محور عمليات التشغيل الداخلي: **intervalle business process perspective** :

يتعامل مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الانتاج ومحاولة التغلب عليها ورفع مهارات وكفاءات عملية التشغيل والإنتاج حيث تركز مؤشرات ومقاييس لهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما لها من تصور تحقيق رضا العملاء وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة ككل.

■ محور التعلم والنمو: **learning+ growthperspective**

النسبة الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث يعمل على تعبئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يمكنها ان تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن ان تتم في عملية التشغيل الداخلية ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسين الوضع المالي للمؤسسة ككل.

المبحث الثاني: معايير الأداء المؤسسي وطرق تقييمهم

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات و قد تم صياغتها في نقاط معيارية لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها وقد اختلفت هذه المؤشرات تبعا للبيئة التي تعمل بها المؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة و أي كانت هذه المعايير فإنها تعتبر نظاما ومقياسا علميا تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساسا للقرارة والتقدير وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء.

المطلب الأول: معايير الأداء المؤسسي

تمثل معايير تقييم الأداء المؤسسي في ما يلي:

أولا: معيار القيادة:

حيث يقوم القادة بتطوير الرؤية والرسالة وقيم المؤسسة مع اعطاء القدرة الحسنة في تبني ونشر ثقافة التميز.

- الالتزام بالمبادئ واللوائح السلوكية.
- الاطلاع على متطلبات السلوك الوظيفي المعتمد في شؤون الموظفين والالتزام بتطبيقه من قبل القيادة.
- الاطلاع المستمر على قيام الدائرة وإدراجها في اللقاءات والاجتماعات الدورية لمناقشتها والتأكيد على الالتزام بها.
- قيام القيادة بإعطاء القدوة الحسنة لبقية الموظفين اتجاه الالتزام بثقافة التميز والمسؤولية تجاه الوظيفة العامة وذلك من خلال:

- الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية.
- المشاركة بالدورات والندوات المتعلقة بالجودة والتميز.

يقول ستاير:

انني لا اريد خريطة تنظيمية ذات خطوط وخبايا تقليدية وانما افراد يتحركون على شكل حرف لا يعرفون الهدف العام وبأخذون الثقافات القيادية ويعدلون هيكلهم وفق العمل الذي بين يديهم¹.

¹ - مشعل بن عامر العنزي و آخرون، المعايير الرئيسية التسعة لتقييم الأداء المؤسسي، أطروحة ماجستير إدارة التخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص 02.

ثانيا: السياسة والاستراتيجية

وتتمثل فيما يلي:

- مدى كون سياسة إستراتيجية المؤسسة مبنية على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين.
- استخدام أسلوب (swot) في تحديد إمكانيات الدائرة والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر المؤثرة على منهجية الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المعنيين.
- تجميع المعلومات كافة لضمان فهم بيئة العمل الحكومي من خلال تطبيق بعض برامج المعلومات كمشح اراء المعنيين بما فيهم (المتعاملين، الشركاء الخارجين، والجهات الرقابية والحكومية).
- القيام بالمقارنات المعمارية مع أفضل الممارسات.
- صياغة السياسة والاستراتيجية للمؤسسة مبنية على معلومات مشتقة من نتائج قياس الأداء المؤسسي وعن البحوث والدراسات وأنشطة التعليم وما شابه.
- وجود فرق متخصصة او وحدات تنظيمية مختصة في حصر وتوثيق وجمع المعلومات المتعلقة بالنتائج السابقة الذكر مثل: (ادارة الجودة، فريق السياسة والاستراتيجية وغيرها).
- ايجاد قاعدة بيانات سهلة الوصول والاستخدام توثق فيها النتائج والمعلومات سابقة الذكر مثل: (الشبكة الداخلية، مطبوعات، نشرات، تقارير)

ثالثا: العاملون

1 - تخطيط وإدارة وتطوير العنصر البشري:

- اشراك العاملين في وضع وتحديد بعض الانظمة والاطر التنفيذية من خلال الاجتماعات وورش العمل واللقاءات وغيرها.
- نشر كافة النظم واللوائح لكافة العاملين بكل شفافية بأساليب مختلفة مثل: النشر الالكتروني، المذكرات، المطبوعات، دليل الموظف.

2 - تحديد وتطوير واستدامة القدرات والمعرفة لدى العنصر البشري:

- قيام كل موظف بوضع اهداف فردية وترجمتها في خطط وبرامج الشخصية مرتبطة بأهداف الإدارة.
- الاستفادة من أفضل الممارسات الداخلية والخارجية والتطبيق المناسب منها.

3 - كيفية اشراك وتمكين العاملين:

- توفير البيئة المناسبة للمبادرة والإبداع لدى العاملين من خلال تدريب العاملين على اليات يتم فيها تقديم الافكار الابداعية مثل نظام اقتراحات فرق العمل، مسرحيات الرأي، العصف الذهني...
- وضع وتنفيذ الية لمكافحة وتحفيز المشاركين بأفكارهم واقتراحاتهم.
- مشاركة العاملين في وضع ومراجعة النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين.

4 - التواصل والحوار بين المؤسرة والعاملين فيها:

- تعميم التجارب الناجحة المطبقة من قبل العاملين او فرق العمل.
 - وضع وتطبيق نظام التظلم الوظيفي في الإدارة.
- #### 5 - الرعاية والاهتمام والاعتراف والتقدير للعاملين:
- وضع وتنفيذ منهجية معتمدة لمكافحة وتقدير العاملين بشكل يضمن العدل والمساواة والشفافية.
 - وضع وتنفيذ طرق ووسائل متنوعة على التقدير مثل مشاركة الموظفين في صنع القرارات والاستماع والتفاهم وفهم وتطبيق نظام المكافأة وغيرها.

- وضع وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية.

رابعاً: معيار المنفعة¹

يجب ان تكفل معايير المنفعة استرشاد التقييم باحتياجات مستخدمة إلى معلومات ما يلي:

- **تحديد الجهات المعنية:** ينبغي تحديد الاشخاص المشاركين في التقييم والمتأثر به لكي يتسنى تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم باعتبارهم الجهات المعنية وينبغي استشارتهم في سياق التقييم وهم:
 - اولئك الذين يقررون مستقبل الخدمات او البرامج.
 - اولئك المسؤولون عن تخطيط الخدمات وتصميمها.
 - المجموعات الأخرى التي لها مصلحة في النتائج التي يتوصل اليها التقييم.
- **مصادقية المقيم:** ينبغي على من يجرون التقييم ان يكون اهلا للثقة وأكفاء لكي تحقق نتائج التي يتوصل اليها التقييم اقصى قدره من المصادقية والقبول، والخصائص التالية حاسمة الأهمية لكي تكون تلك النتائج ذات مصادقية لدى المجموعات.

¹ - فرحي إلهام، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، أطروحة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد حيدر، بسكرة، 2019، ص47.

- **انتقاء المعلومات:** ينبغي ان تكون المعلومات التي تجمع شاملة بدرجة تكفي للإجابة على الاسئلة العامة المتعلقة بالبرامج وان تكون متجاوبة مع مصالح الجهات المعنية واحتياجاتها، ومن المهم ايضا عند التخطيط للتقييم ان نميز بين المعلومات الأساسية مقابل المعلومات المرغوبة.
- **شفافية التقييم:** ينبغي وصف وجهات النظر والأساس المنطقي والإجراءات اللازمة لتفسير النتائج التي يتوصل اليها التقييم وصفا دقيقا لكي تكون اسس الاحكام التقييمية واضحة..

خامسا: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف:

يجسد هذا المعيار الإطار القومي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل وتحديد غاياته والغرض الذي من اجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي وهي مرحلة التكوين والتخطيط وإذا كان من المسلمات الضرورية لهذه المرحلة هو صياغة الرسالة وأهداف المؤسسة فان تأسير المؤسسة وتوحيد نهجها لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة.¹

سادسا: الحكم و الإدارة²:

يتعلق معيار الحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة والبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق ادارة المؤسسة اهدافها في اطار منظمة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته وهيكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب ان تكون بيئة العمل تتناسب مع طبيعة اعمالهم وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رؤية ورسالة المؤسسة وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء و تطوير بنية العمل التنظيمي.

سابعا: معيار النطاق المؤسسي:

يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيسي لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها الذي يتوقع ان تتسق هذه البرامج والخدمات مع رسالة المؤسسة كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالاجتمع، التأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

¹ - فرحي إلهام، مرجع سابق، ص48.

² - مصطفى محمد عبد الله علي، أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة شندي، السودان، 2019، ص 131.

ثامنا: الموارد المؤسسية والخدمات:

تعد موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين ادائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي حيث:

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها:

- استخدام ثقافة العصف الذهني والتفكير الابداعي.
- ترتيب الاولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- وضع الاولويات ضمن الاولويات.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت و عملية صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

أولاً: تعريف تقييم الأداء المؤسسي:

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه عملية هادفة إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل².

كما يعرف على أنه مدى استطاعة الإدارة لتحقيق المهام المحددة لها ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحددة واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة³.

¹ - مصطفى محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص 132.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

³ - حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، أطروحة ماجستير القيادة والإدارة، جامعة الأقصى فلسطين، 2017، ص 47.

ويعرفه الديرى بانة: "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف، وارتكازا على هذا المفهوم فانه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال.

1 - الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم وهي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

2 - الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني: مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة ومحددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.¹

ثانيا: أهداف التقييم المؤسسي:

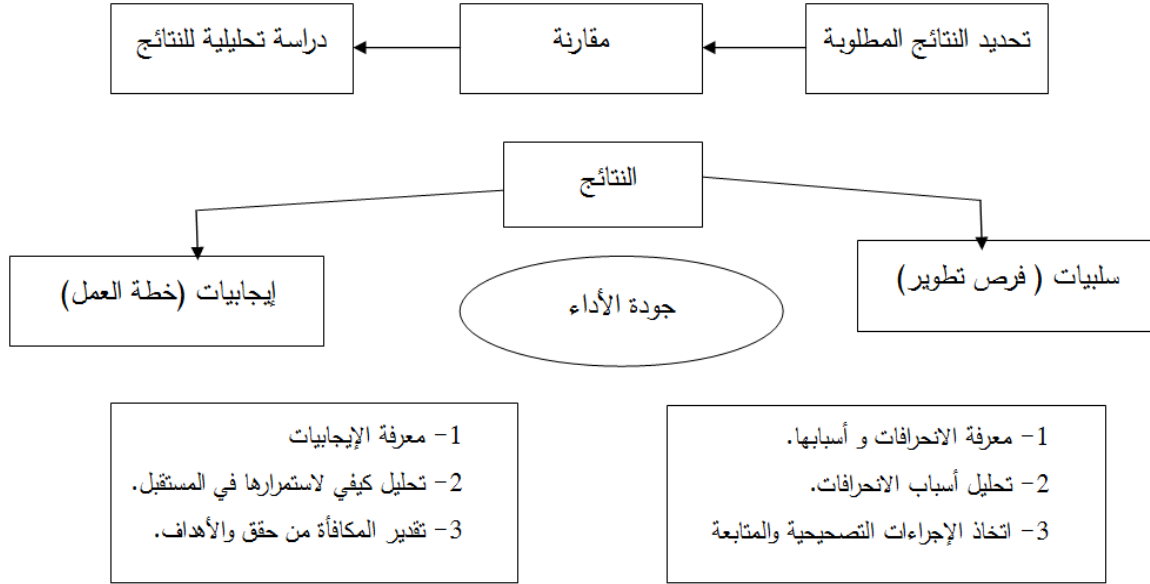
هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لنظام قياس الأداء المؤسسي أهمها:

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.
- التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى نطاق الانجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية.
- التعرف على الانجاز بغرض اكتشاف مواطن القوة والضعف من اجل التعديل والتصحيح.
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، اذ تساعد عملية تقييم الأداء، في توسيع اساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي تبذلونها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- القدرة على وضع اسس وأهداف تستهدف رفع كفاءة الأداء مما يؤدي إلى التطور المؤسسي.

¹ - فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص22.

- التعرف على أولويات التطوير التي ينبغي ان تهتم المؤسسة بها وان تسخر مواردها من اجل تحقيقها.
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة التغذية الراجعة فهو بين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.¹
- الشكل التالي يوضح عملية تقييم الأداء المؤسسي :

شكل رقم (2-1) : يوضح عملية تقييم الأداء المؤسسي



المصدر : تقييم الأداء المؤسسي (الحمزاوي، 2013، ص 10)

ثالثا: مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على اساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تشهدها المؤسسة وبالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل فيما يلي:

1 - وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة قياس الأداء الحكومي، منظمة العربية لتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2008، ص498..

2 - مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة في إطار التعرف على الكيفية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير معلومات عن كيفية إنجاز العمل وكيفية تنفيذه بشكل أفضل.

3 - تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4 - التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاول لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغ المعايير المطلوبة وان التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.

ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة بل لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها التغذية العكسية.

5 - اتخاذ القرارات الإدارية:

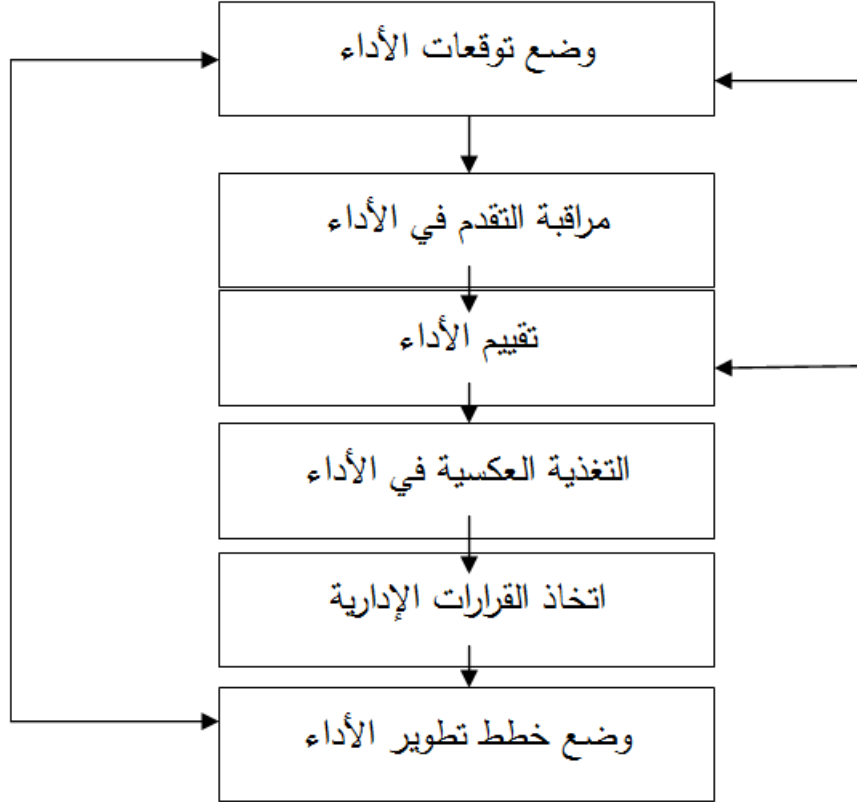
القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها من يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل.....

6 - وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطوط التطويرية التي من شأنها ان تنعكس بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات والقدرات القابلة والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹

¹ - قلبو حسينية، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، السير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 58.

شكل رقم (2-2) يوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر: خالد عبد الرحيم إلهيني، دار وائل للتوزيع و النشر، الأردن، ط2، 2005، ص 206.

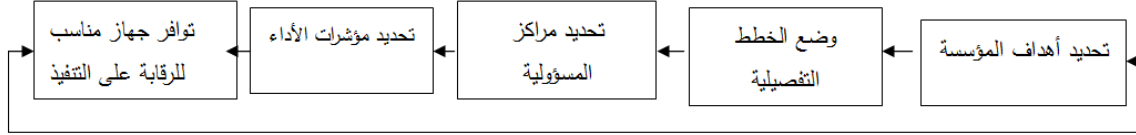
رابعاً: أسس تقييم الأداء ومستوياته:

إن عملية تقييم الأداء تقدر لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها وهي:

1 - الأسس العامة للأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل (2-3) الأسس العامة لتسيير الأداء



المصدر: نبيل اسماعيل ارسلان، دس، ص 30

■ **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعتها ويتمثل التحديد الدقيق للهدف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- ربحية أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية اتجاه المجتمع.¹

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على

¹ - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125.

ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من المواد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوح للمسؤولين عند التنفيذ.

■ وضع الخطوط التفصيلية لتحقيق الأهداف¹:

يتمثل هذا الأساس على ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى. ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها زمني المحدد وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التنسيق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.
- يجب أن يكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

■ تحديد مراكز المسؤولية²:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء المؤسسة هو ان تتوافر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي ترتبط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويسند التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط عاملين هما:

¹ - عمرو حامد، مرجع سابق، ص 126.

² - ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة ماجستير إدارة مالية جامعة قسنطينة، الجزائر 2014، ص 28.

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.
- إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية التي وقع فيها هذا الانحراف وهو الأمر الذي يسمح للمسؤولية بتوفير الوقت والجهد.

■ تحديد مؤشرات الأداء:

- تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مركز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يفسرها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر عن صدق التعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة و بالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى. وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مجموعة من العوامل أهمها:
- اختيار المؤشرات الأكثر تناسب مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
 - اختيار مؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة لإستخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة انحرافات وسبل معالجتها.

- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.¹

■ توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ²

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة تعتمد نتائج التقييم في موضوعياتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة .

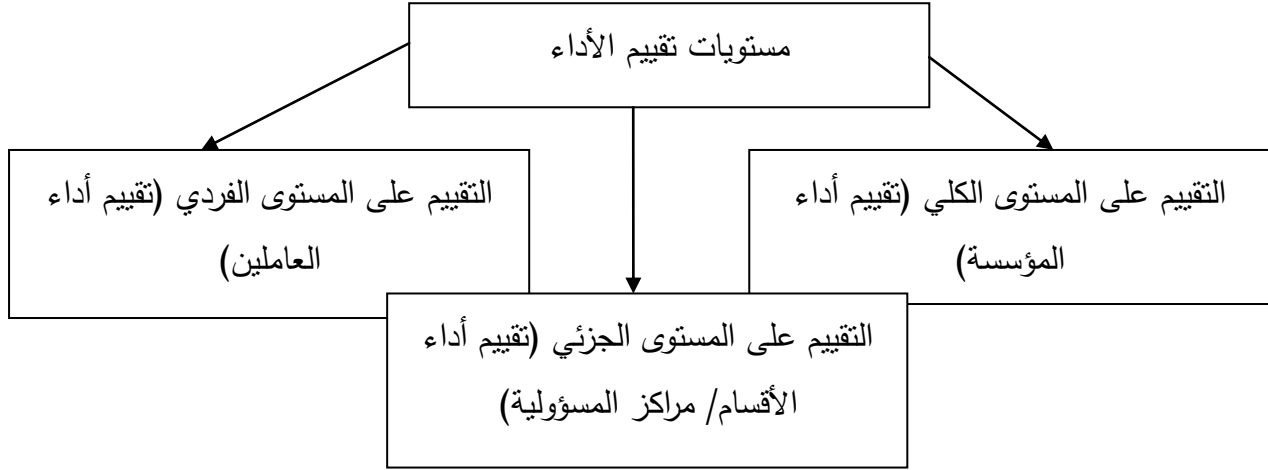
¹ - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 196.

² - ريفة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 31.

2 - مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من الأداء على المستوى الكلي، تقييم الأداء على المستوى الفردي، تقييم الأداء على المستوى الجزئي والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-4): مستويات تقييم الأداء



المصدر : نصير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار القباء للطباعة و النشر، القاهرة،

2001ص48.

■ تقييم لأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:¹

ويتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب وتشمل الأعمال التقييمية على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

➤ دراسة التقارير الدورية المرغوبة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القدرة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى البدء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الاخفاق المسجلة.

¹ - الهام فرحي، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، أطروحة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص

➤ اعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة وبالاعتماد على التقارير الدورية المرغوبة من الاقسام حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

➤ اعداد تقرير سنوي يتضمن تقييمها لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول.

➤ المؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويلية، والاستثمارية وشؤون العاملين.

■ تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال ادائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق اهداف مؤسساتهم وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الاساس للأداء ككل ويمكن ابرازهم المبادئ، التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد اهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب ان يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الامكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب تزويد العاملين بللتغذية العكسية وقضريج عن كيفية ادائهم ومستوى هذا الأداء.¹

■ تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية اكثر تعقيدا منه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فان عملية تقييم الأداء تشمل إضافة المستوى الكلي، مستوى اخر ادنى منه يسمى بالمستوى الجزئي والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الاقسام والادارات المكونة للمؤسسة الإنتاج المالية، التسويق... ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملاً وامتماً للتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين ان تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة باستفادة من نظرة من أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء.

¹ - مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص40.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم أداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
 - مفاصلة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من اجل تصحيحها.
 - إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى إدارة المسؤولية في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة او المطلوب اتخاذها لمعالجتها واهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.
 - إعداد تقرير ثانوي عن تقييم الأداء للقسم تتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.¹
- وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى ان المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية. كما تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم، وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء متكامل فيما بينها حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإدارتها وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة.

¹ - فرحي الهام، مرجع سابق، ص 31.

المبحث الثالث: إستراتيجية تحسين أداء المؤسسة و التحديات التي تواجهها ظل التغييرات التكنولوجية

المطلب الأول: تحسين الأداء المؤسسة ودوافعه

أولاً: تعريف تحسين أداء المؤسسة

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى يتطلب تحسين الأداء لأي مؤسسة توازن العناصر الآتية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجية، والتكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت بعين الاعتبار.

توضح نتائج مقابلات تقييم الأداء على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء في جميع الاحوال يجب على مشرفين او المديرين اتخاذ الاجراءات والأعمال والممارسات اللازمة لتصحيح الاخطاء وبالتالي تحسين الأداء وذلك من خلال:

1 - تحديد مصادر الأداء غير الفعال:

توجد اسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستخدمة ومن هذه الاسباب:

- ان الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عمله الأداء التي يقوم بها.
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظام الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلوات الانسانية وغيرها.
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلوات الانسانية وغيرها.
- بيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلة الشخصية المرتبطة بالفرد وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.

2 - اسباب انخفاض كفاءة الأداء:

بمجرد ان يتم تحديد اسباب انخفاض الأداء فيجب ان يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الاجراءات:

- التدريب لزيادة معرفة ومهارات الأداء الجيد.
- النقل إلى وظيفة أخرى عندما قد يكون الموظف قادرا على ان يكون أكثر كفاءة.

■ تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد¹.

ثانيا: عناصر ادارة التحسين الشامل²:

يتكون ادارة التحسين الشامل من خمسة عناصر او طبقات اساسية هي:

1 - الطبقة الاولى التوجيه: يتمثل التوجيه الاستراتيجي الذي يحدد نجاحات التحسين المستقبلية والتي

تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين الأداء في المؤسسة.

2 - الطبقة الثانية المفاهيم الأساسية : تتميز هذه الطبقة بان احجار بناؤها تضع المؤسسة امام

منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع أنشطة الأداء العادية.

3 - الطبقة الثالثة عملية التسليم يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج او الخدمة التي

تجعل المؤسسة اكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف.

4 - الطبقة الرابعة التأثير التنظيمي يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي المؤسسة.

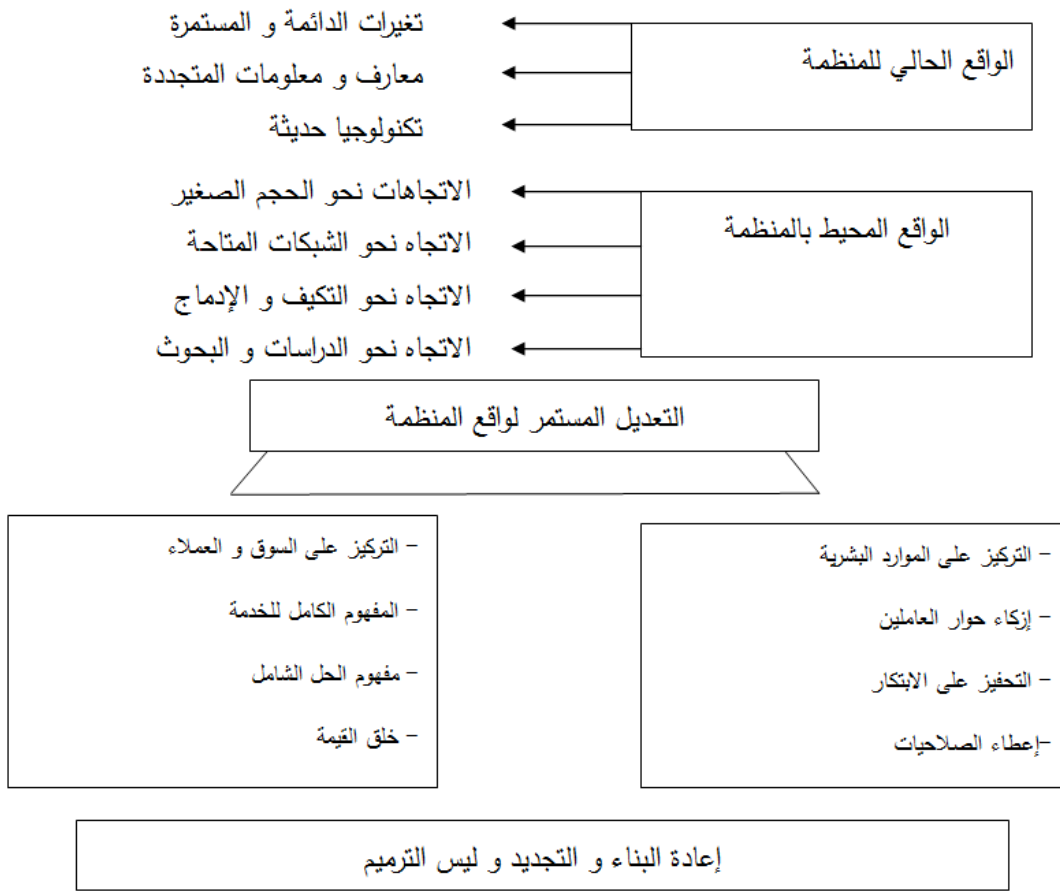
5 - الطبقة الخامسة المكافآت والاعتراف بالفضل يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف

بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم اهمية المهام الأخرى داخل بناء الهرمي.

¹ - امينة بوحجر، نعيمة مزيان بطاهر مزيان، الادارة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين اداء المؤسسة، شهادة ماستر للعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي بوفهامة، خميس مليانة، 2019، ص 57.

² - فهاد سلطان محمد الأصقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوبي إدارات التربية و تعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 68،69.

الشكل رقم (2-5) ديناميكية تحسين الأداء.



المصدر علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 25.

ثالثاً: دوافع تحسين أداء المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية:

1 - دوافع التحسين المستمر: ¹ وتتحلى في:

■ **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتأثيرها والبيئة الخارجية هي نقلة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، والموارد البشرية، والمعلومات عن السوق، اما من حيث كونها نقطة النهاية فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

■ **الاحتفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها ان تحقق الميزة التنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تعلق قيمة المستهلك، والتي لا يمكن المنافسين الحاليين او المقربين تطبيقها، فان الميزة التنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والاصول المادية بطريقة فريدة وبذلك المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء داخلها.

■ **الاهتمام بالجودة:** ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة اللادفة للريح وارتداد المنافسة تحكم على هذه المؤسسات لنفسها بالأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة والتي تعبر عن الأساس الذي يطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

■ **المكانة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: ²

تعرف المسؤولية الاجتماعية بانها الادماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في انشطتها التجارية وعلاقتها مع الاطراف ذات المصلحة. فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين اهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة و الرفاهية الاجتماعية.

¹ - عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

² - جد كوثر، بن ساكنة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022، ص 91.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، وتحسين من ادائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة وهذا بتقديم منتجات وتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال وهذا ما يتيح للمؤسسة سياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر وايضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في المشاكل والكوارث البيئية.

■ الاستبانة والمتطلبات الأخرى ذات المصلحة وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الاطراف ذات المصلحة. ان هدف تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسينه وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.

المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة، مدخلات التحسين المستمر، اعادة الهندسة، والمقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء

ادارة الجودة الشاملة توجه اداري تتبناه جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ترضي رغبات العملاء وذلك من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات في المؤسسة.

أولا: طريقة ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة TQM

تعد اهم الاساليب المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات وهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتقليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازه.¹

¹ - فاروق محمد شريف، مرجع سابق، ص 76.

1 - تعريف ادارة الجودة الشاملة وأهدافها:

عرفها¹: "shutcon: هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدرء والموظفين بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء عمل صحيحا منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل وفعالية عالية وفي وقت اقصر.¹

وهي طريقه التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين ادائها بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الامثل للمورد البشري والمادي المتاح.²

■ اهداف ادارة الجودة الشاملة:

ان الاهداف التي تسعى ادارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي³:

- تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- تحقيق مرونة للتكيف مع المتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة (الخارجية).
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.
- تحسين الإنتاجية والجودة معا.
- خلق فرص للعمل

وتنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على الأداء كل من المؤسسة وزبائنهم كما يلي:

■ بالنسبة للمؤسسة:

يظهر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الاحتكار والتحسين المستمر.
- تقليل معدل دورات العمالة.
- تقليل الاخطاء والوقاية منها.

¹ - العابد فوزي، إدارة الجودة شاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير إدارة البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص 30.

² - نصير كاظم حمودي، هامل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 350.

³ - فاروق محمد شريف، مرجع، ص 76.

■ بالنسبة للعاملين:

من بين فوائد التي تنعكس على العاملين بالنسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوى العاملين وتحسين التعاون والاتصال.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- زيادة الابتكار والقدرة الابداعية للعاملين في حل المشاكل.

■ بالنسبة للزبائن:

يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة ورجحها وتهدف ادارة الجودة الشاملة إلى:

- كسب رضا العاملين.
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم.
- تقليل وقت الانجاز الاعمال وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته¹.

ثانيا: التحسين المستمر

1 تعريف التحسين المستمر²

تحت عملية التحسين المستمر كل عامل على التفكير في محيط عمله واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يطلب الكثير من الأمور المالية بل التحفيز القوي للعمال ويعتبره كذلك من وسائل التحفيز وتحسين الأداء في المؤسسة، وتبدأ من فرضية أن كل عامل يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد إنها تحتوي على الاستمرار في التعديل وبذلك حل المشاكل البسيطة.

2 - فلسفة التحسين المستمر:

تنص على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات مسموحا بدقة وفي ضمان نطاق الواجبات اليومية للأفرادالمسؤولين، العمليات الإنتاجية والجودة في المؤسسة وتتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

¹ - عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعللي، شلف، الجزائر، 2006، ص711.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص39.

- **هدف عام:** بذل الجهود جميعا بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المؤسسة وتكون مرتبطة بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية.
- **الهدف الخاص:** التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا كما يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل للتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها:
 - تعزيز القيمة من خلال منتجات وخدمات جديدة ومجربة.
 - تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.
 - تحسين انتاجية المؤسسة وأداء وقت الدورة.
 - تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام الموارد جميعها.¹

3 - مراحل تطبيق kaizen²

يمر التحسين المستمر kaizen بالمراحل الثلاثة التالية:

➤ مرحلة التقديم:

تشمل تدريب العمال وإنتاج مواد سمعية وبصرية لتسهيل عملية استيعاب مفاهيم kaizen وإدارة الجودة الشاملة تشمل المواضيع في قيادة العلاقات العامة، مهارات الاتصال، تدريب العاملين على الطرق المنهجية المتابعة في تقديم الخدمات، تحسين الاستجابة للرعاية الصحية.

➤ مرحلة التطبيق:

يتم في مرحلة التطبيق ما يلي:

*ممارسات kaizen التي ستمد اعتمادها.

*خطط الاعمال.

*تحسين المجالات الأساسية للعمل

*تحديد وتطبيق النشاطات الاستيعابية غير المكلفة والتي يمكن ان تساهم في تحفيز العامل للاستمرار في العمل على ادارة الجودة الشاملة.

¹ - فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة المؤسسي، مذكرة ماستر إدارة أعمال المؤسسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 78.

² - كاتب كتنزة، دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، مذكرة إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 25.

*تطوير توجهات وسلوكيات ايجابية تجاهها.

*التغيير وسط رؤساء المصالح.

*تطوير طرق جمع البيانات لإثبات مصادر الاخطاء.

*تنظيم اجراءات للمراقبة وتوثيقها.

*امتلاك وثائق وملفات حول العمليات التي تحدث داخل المؤسسة.

*تطوير مؤشرات ومعايير المتابعة.

*الاتصال

*توفير قيادات ذات جودة.

➤ مرحلة السيادة والمحافظة:

يتم في هذه المرحلة وضع الاليات المتاحة من اجل مراجعة الاحتياجات الواجب ادارتها و تحقيق الاستمرارية في التحسين المستمر يتم بصفة شهرية فصلية ثانوية عن طريق متابعة كل من المعايير والمؤشرات الاجتماعات العامة لطاقم عمل كل مصلحة العوائد الدورية، الاجتماعات الإدارية، التمويل، والميزانيات، الاحتياجات الأساسية، أنظمة التشغيل، غرف العمل.

4 - ابعاد ومحددات إستراتيجية التحسين المستمر kaizen

1 - ابعاد إستراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر:

ان ابعاد إستراتيجية kaizen للتحسين المستمر تتلخص فيما يلي

- فلسفة التحسين: وهي بمثابة نظرية وإطار فكري لعملية التحسين في كل مراحلها واهدافها واسبابها ومراحلها ولخطوات التحسين والقائمين على تنفيذ التحسين ودور المعلومات في التحسين.
- سياسات التحسين: إذ تأتي هذه السياسات في إطار فلسفة كايزن لتنفيذ الفلسفة التي اتى بها فلا يمكن ان يتم التنفيذ بدون تصميم سياسات واضحة ومعلنة لأنشطة التحسين.
- خطط التحسين: تتضمن وضع المعايير ونظم قياس مستويات تحسين فهي اهداف قابلة للقياس والتطبيق والتحقق تشمل اهداف كمية للتحسين المستمر مثل تكلفة الوحدة المنتجة ومعدل العائد على راس المال المستثمر ونسبة المبيعات إلى صافي المبيعات ومعدل العائد على المبيعات.
- أسلوب للمقارنة المرجعية: تقوم هذه المقارنة التنافسية على مقارنات مع منافس نموذجي وتشمل ايضا بالإضافة إلى المقارنة الكمية مقارنة الوظيفة بمقارنة أداء مجالات مثل عمليات البيع وخدمة العملاء مع

نظيراتها في منظمات أخرى بنفس الصناعة وهناك أيضا المقارنة الداخلية حيث يستخدم أداء احدى الوحدات التنظيمية المميزة بنفس المنظمة كما يعاد يقاس عليه ويقارب عليه أداء وحدة أخرى او أكثر.

■ **برامج للتحسين المستمر:** تنطوي سياسة ك ايزن على التخطيط لبرامج طويلة المدى للتحسين المستمر ويشمل البرامج خطوات عملية لتنفيذ رؤية الادارات ورؤية المنافسون ويحدد البرنامج كيف تؤدي العمليات موقع التحسين ووضع خطة للتحسين للتساوي مع المنافسين والتفوق عليها ويسبق كل ذلك تحليل العناصر التي تسبب قصور أداء انحراف في الأداء وما وراءها من اسباب كامنة.¹

2 - محددات إستراتيجية كايين

ينبغي لإستراتيجية كايين ينبغي ان تتوفر على أربعة محددات رئيسية وهي كالآتي:

- **الثقافة التنظيمية organisational culture:** تمثل الثقافة التنظيمية محددًا مهمًا لتطبيق استراتيجيات كايين وتعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها فاذا توفرت المؤثرات الايجابية في ثقافة المنظمة اتجه افرادها إلى تقديم الافكار المبدعة والخلاقة والتي بدورها تؤدي إلى نمو المنظمة وتميزها.
- **الهيكل التنظيم organizational structure** يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة عمليات التحسين والتطوير فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة التحسين كما انه يؤدي إلى نتائج مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم ثقافة التحسين داخل المنظمة.
- **تكنولوجيا المعلومات information technology** يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لسياسات التحسين المستمر فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق السلع والخدمات وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في برامج التحسين وتخفيض انحرافات الأداء إلى الصفر وتحسين قدرة العامل على الاتصال ببعضهم للتخلص من الحوافز التي قد تكون موجودة بسبب المكان والزمان وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم.

■ **القيادة التنظيمية organizational leadership** يقع على القائد تصميم استراتيجيات التطوير والتحسين في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل وهناك دائما الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات منظمة ومن ثم فانه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا أو خلاقا في إيجاد طرق وأساليب

¹ - عبد الناصر محمد سيد أحمد ، متطلبات نجاح استراتيجية، كايين اليابانية للتحسين المستمر، مدرس إدارة أعمال، معهد القاهرة الجديدة العالي، للعلوم الإدارية و الحاسب الآلي، مصر، 2019.

جديدة بشأنها زيادة وتطوير برامج التحسين في المنظمة وإشراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.¹

ثالثا: مدخل إعادة الهندسة

1 - تعريف إعادة الهندسة

إعادة الهندسة الإدارية هي كلمة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي *rangeining business* حيث حسب ميشل هامر وجيمس شامي " إعادة الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري للعمليات من اجل التوصيل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة".²

كما عرفها ميش وبنس بأنها عملية إعادة تشكيل المنشأة او اجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسات الإدارية ونشاطات الاعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفيا لتعظيم القيمة المضافة.³

2 - أهمية إعادة هندسته وعناصرها:

تتميز إعادة الهندسة كغيرها من العمليات بأهمية كبيرة تمنحها القدرة على التغير من اجل تحقيق اهداف مؤسسة وعليه سوف نتناول اهمية إعادة الهندسة وعناصرها.

■ أهمية إعادة الهندسة:⁴

- يحقق تطبيق إعادة الهندسة فوائد كثيرة تعود على التنظيم في المؤسسة بكفاءة وفعالية، يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة لها ولقد لخصت أهمية إعادة الهندسة فيما يلي:
- مجموع الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة حيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد.

¹ - خراز الاخضر، تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة دكتوراه في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 29.

² - محبوب مرام، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 8.

³ - فوج الله زينب، إعادة هندسة العمليات الإدارية و فعاليتها في تحسين الجودة أطروحة ماستر علم اجتماع تنظيم العمل، جامعة قلمة، الجزائر 2019، ص 10.

⁴ - بورغاية نورهان، بن قوبطن فريال، تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة بو الصوف ميلة، الجزائر، 2020، ص 10

- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال بسبب المسؤولية المشتركة لفرق العمل.
- تريد من استقلالية الأفراد من أداء المهام حيث يتم تشغيل أفراد قادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- مكافأة الأفراد وتقييم نتائج عملهم بناء على الناتج النهائي وبشكل جماعي.
- التشجيع على الدعم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع قدراتهم.
- تعمل إعادة الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أولويات العاملين.
- تساعد جميع العاملين على اتخاذ القرارات دون ان تقتصر هذه العملية على المدراء.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، مما يؤدي إلى انجاز عدد من الخطوات بوقت واحد وتقليل الوقت بين خطوات العمل.

3 - عناصر إعادة الهندسة:

تتمثل عناصر إعادة الهندسة في:

■ إعادة التفكير الجوهرية:

وتعني ان جميع العمليات والإجراءات القديمة يجب ان يقضى عليها ويحل محلها أساليب جديدة في العمل علاوة على ان إعادة الهندسة تصل إلى الجذور ولا تقوم بتغيير المظهري.

■ إعادة تصميم العمليات الإدارية:

تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا، او عددا من المدخلات لإخراج مخرجات معينة ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية او هياكل بل على إعادة هندسة كيفية اتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد العاملين.

■ إعادة التصميم الجذري:

ان الهندسة الإدارية تفترض ان العمليات الماضية والحالية غير كافية ولهذا ينبغي التأكيد بشكل أكبر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماما والبدء من جديد مع إتباع أساليب ابتكارية.

■ التحسين المستمر:

فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء كافية لذلك يجب السعي وراء أداء شامل ومثير (ثوري)، والتحسين المثير يحقق تحسين جذري محسوس وطفرة واسعة وتفوق وطموح.¹

4 - المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة:²

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لبرنامج إعادة الهندسة وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين الخبراء في هذا المجال.

■ المرحلة الأولى: التشخيص وتحديد مجالات التطوير (تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية) يتم في هذه الخطوة:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة.
- التعرف على درجة رضا الزبائن عن السلعة وهل يجدون ما يشبع حاجاتهم اي هل تفي بالعلامات المحلية بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم اذا كانت هناك علامة لعدم رضا الزبون فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات الزبائن وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات.
- ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/ الخدمة باحتياجات الزبائن.
- ويجب التأكد بان إعادة الهندسة تفي بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.

أن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجلة التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة الهندسة وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين أداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

■ المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية)

تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (شراء، التخزين، التصنيع، البيع...) وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.

¹ - بورغاية نورهان، بن قوبطن فريال، مرجع سابق، ص 11.

² - بن زعيم سهام، إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 37،38.

➤ يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدى حتى يتم اختيار العمليات المعنية والغير ملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقا متكاملتا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة او بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

■ المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي)

هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتا وجهدا كبيرا فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بعملية هندسة الأعمال وتتحلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات.
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
- رفع مستوى جودة العملية.
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.¹

■ المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات

يساهم حسن سير العمليات السابقة إلى حد كبير في نجاح عملية إعادة تصميم العمليات والإدارة هي التي بإمكانها تقييم جيد لعملياتها واختيار أحسن البدائل، وهو ما يتم بالاستخدام الأمثل والمحكم لكل من تكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبتكاري، وعند القيام بوضع تصميم العملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل حتى يتحقق عدد شروط منها تحقق البدائل رؤية المستقبلية لإدارة المؤسسة وان تكون ضمن إمكانياتها وان تؤدي إلى قفزة تغير هائلة وان تكون اقل تكلفة عند تطبيقها ، المفاضلة بين البدائل واختبار أفضلها وأسرعها وأجودها وحتى تتم العملية الجديدة في أحسن الظروف يتح على المؤسسة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من اجل التأكد من الحاجة إلى تحسينات اضافية.²

¹ - بن زعيم سهام، المرجع السابق، ص 39.

² - فنز فيصل الجرب، أثر إدارة هندسة العمليات على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط - عمان، 2011، ص 102.

■ المرحلة الخامسة: تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة)

يتوقف نجاح التطبيق على الانجاز المحكم للعمليات السابقة، وتمثل هذه العملية مؤشرا للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها: اجر اختبارات ومحاولات استكشاف المدخل الجديد والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء وبطبيعة الحال قد يفقد بعض العاملين وظائفهم بعد المهن دسة أو تغير مناصبهم بعد تدريبهم وتظهر عملية المتابعة أثناء تنفيذ آلية الهندسة وذلك لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

رابعا: المقارنة المرجعية:

1 - تعريف المقارنة المرجعية:

توجد تعاريف عديدة للمقارنة المرجعية تتباين فيما بينها طبق المجال او النشاط المستهدف بالمقارنة مثل: الأداء الحالي، أنشطة الأعمال، المنتجات، العمليات، وقياس الإنتاجية... الخومن هذه التعاريف ما يلي: هي تقنية وأسلوب منظمة للتعلم مع الآخرين من خلال ملاحظة نماذج الأداء المتميز التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسة الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي. كما تعرف: على أنها إجراءات مستمرة لتقييم المنتجات خدمات طرق مقارنة للمنافسين الأكثر حزما أو المؤسسات المعروفة كرائدة.

2 - أهداف المقارنة المرجعية:²

- تحسين وتطوير عملية المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل.
- وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.
- تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة..
- وضع المعايير التنافسية والتعلم من الآخرين.

¹ - فنز فيصل الجرب، مرجع سابق، ص 103.

² - أسماء غربي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012، ص 3

- التعلم عن الكمية وبصورة أهم معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية من قياس هذه النتائج.
- معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية.
- الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن وأفضل تقييم ذاتي.
- تحقيق النمو في العوائد والإرباح من خلال فهم المؤسسة ومعرفة المواقع التي يتميز بها المنافسين فيها والتي يثمنها الزبائن مثلا قد تكون السلعة جيدة وخدمات ما بعد البيع غير جيدة)
- معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.

3 - مراحل المقارنة المرجعية

هناك عدة نماذج وضحت مراحل المقارنة المرجعية سنتطرق فيما يلي إلى احد هذه النماذج وهو نموذج (Robert camp) حيث يعتبر هذا النموذج من اهم النماذج المتبعة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منها في المؤسسة حيث حدد (Robert camp) خمسة مراحل رئيسية معاقبة لتطبيق المقارنة مرجعية وهي:

■ مرحلة التخطيط:

حيث يتم تشكيل فرق المقارنة لتحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجرى مقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة أيضا تحديد نوع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة وطرق جمعها إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

■ مرحلة التحليل

وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ثم تحديد حجم ونوع الموجود في المنظمة وما عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلي.

■ مرحلة التكامل:

و يتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير والعمل على قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

■ مرحلة التنفيذ:

ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات إلى أعمال وإجراء اتوأهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة ومراقبة النتائج ومستوى التقدم.

■ مرحلة النضوج

ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفرد والسلبية، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل.¹

4 - أنواع المقارنة المرجعية:²

تتكون المقارنة المرجعية من الأنواع الأساسية الآتية:

■ المقارنة المرجعية الداخلية:

هي المقارنة التي تمت بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها لاسيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين، وتمتاز بسرعة الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات للعلامة المرجعية الخارجية لذا عادت ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية، في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات او وظائف منظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاط آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.

■ المقارنة المرجعية الخارجية:

تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل وغير المنافسين أي مع المنظمات أخرى تعمل في مجال عمل المنظمة المنافسة أو مجال آخر.

¹ - بشير محمد مواقف لطفي، وهيبه مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2021، ص 61-62.

² - مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية، أثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 17-18.

■ المقارنة المرجعية التنافسية:

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل ويهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة وذلك في مستويات أداء معمقة في للتكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم.

■ المقارنة المرجعية الإستراتيجية

هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات ذات الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق التفوق وهي تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثا عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت إلى الميزة التنافسية ونجاح السوق وهي تستهدف تشخيص مناطق قوة المنافس وضعفه أو من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهل في بناء إستراتيجية ناجحة.

■ المقارنة المرجعية العامة:

يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيه الشركة ويمتاز ب:

- يسهم في أحداث تحسينات كثيرة في أداء المنظمة.
- يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة.
- يسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تحسين الأداء (المهارات الرقمية)

أولاً: مفهوم المهارات الرقمية

يعرف البرلمان الأوروبي المهارة الرقمية على أنها الاستخدام الناقد والحاسم لتكنولوجيا من أجل العمل والترقية والاتصال وهي مدعومة بالمهارات الأساسية في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي استخدام الحواسيب لاسترجاعها والوصول إليها وتخزينها وتقديمها وتبادلها.

كما أنها تلك المهارات التي يتم استخدامها في الأجهزة الرقمية المختلفة مثل أجهزة الهاتف المحمول أجهزة الحاسب الآلي بكافة أنواعها حيث قبل اكتشاف وتعلم هذه المهارة كانت الأجهزة بحاجة إلى أشخاص محترفين من أجل التعامل معها.

وتعتبر المهارات الرقمية من أهم المهارات المطلوبة في الوقت الحالي حيث أنها تساعد في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة¹.

ثانيا: مستويات المهارات الرقمية

1 - المهارات الأساسية: تمكنا من العمل عند مستوى الأدنى في إطار المجتمع، وهي مهارات أساسية لأداء مهام أساسية، فهناك اجتماع متزايد على الأداء الرقمي الأساسي يقابل معرفة أساسية تحتل مكانتها إلى جانب المعرفة الكتابية والحسابية التقليدية وتشمل المهارات الأساسية المعدات والبرمجيات والمعطيات الأساسية عبر الانترنت².

2 - المهارات المتوسطة: تمكنا من استخدام التقنيات الرقمية بأساليب أكثر فائدة وجدوى، بما في ذلك القدرة على تقييم ناقد للتكنولوجيا أو استحداث المحتوى، وهي مهارات جاهزة لغرض العمل فعليا لأنها تشمل المهارات اللازمة لأداء مهام مرتبطة بالعمل، من قبل النشر المكتبي والتصميم البياني الرقمي والتسويق الرقمي، وهذه المهارات في معظمها عمومية بمعنى أن إتقانها يعد للأفراد لطائفة واسعة من المهام الرقمية اللازمة للمشاركة كمواطنين ملتزمين وعمال منتجين ومن خصائصها أنها تتوسع لكي تستوعب ما يطرأ من تغييرات في التكنولوجيا.

3 - المهارات المتقدمة: في المهارات التي يحتاجها المختصون في مهن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل البرمجة وإدارة الشبكات وعلى الصعيد العالمي، سوف تشهد السنوات المقبلة عشرات الملايين من غرض العمل التي تتطلب مهارات رقمية متقدمة وتشمل هذه المجالات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتطوير التطبيقات المتنقلة، حيث من المتوقع في بعض الاقتصاديات حدوث فجوة في المواهب بالنسبة للعالمين ذوي المهارات الرقمية المتقدمة غيرها.

¹ - عباد أمال، نوارية نور الهدى، تقييم المهارات الناعمة في تسيير إدارة الموارد البشرية لدى مستخدمي الإدارة العمومية مذكرة ماستر في علم نفس عمل وتنظيم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2022، ص 27.

² - براهيماسانو، مجموعة أدوات المهارات الرقمية، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2018، ص 7.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حولنا الإلمام بهذه جوانب التي فحى الأداء المؤسسي حيث تم تطرق إلى تعريفه وتقييمه وطرق قياسه وتحسينه، وثم التوصل إلى ان المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أعلى مستوى من خلال استغلال الأمثل لكافة مواردها واستخدامها بشكل كفاء، كما يعد المورد البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة أي بدونها لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لذا لا بد من تأهيلهم جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة وتدريبهم على الوسائل من أجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من المداخل والأساليب منها إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، التحسين المستمر... الخ.

فكلما كانت المرودية على المستوى الجزئي جيدة انعكس ذلك على المستوى الكلي أي على المستوى المؤسسي.

الفصل الثالث

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثرها في تحسين الأداء المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية بمختلف أبعادها المطبقة في " مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الطارف" لهذا الهدف قمنا بتصميم إستبيان لغرض معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة (إطارات سامية وإطارات عادية) حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وذلك من خلال استخدام برنامج Spss.v26 لتحليل نتائج الإستبيان كما لخصنا في آخر الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

يعتبر تحديد مجالات البحث خطوة أساسية في البحث العلمي، لذا انطلقت دراستنا الحالية على بناء على تحديدنا لمجالاتها الثلاث: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية باعتبارها ميدان الدراسة، هي إحدى المؤسسات العمومية ذات طابع إداري تتواجد بالحى الإداري الجديد بولاية الطارف، ويضم هذا الحى 15 مديرية الولائية بما فيها مقر الولاية والتي تقع بالطريق الوطني رقم 82.

ويعود إنشاؤها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية الخارجية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها¹.

بالإضافة إلى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، الذي يحدد تنظيم مصالح مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية وسيرها في المكاتب².

كما تقدر مساحتها بـ 1.571 م² منها: 64772 م² مبنية، ذات 03 طوابق، الطابق السفلي (08 مكاتب+ قاعة أرشيف)، الطابق الأول (12 مكتب+ قاعة الاجتماعات)، الطابق الثاني (سكن وظيفي) 03 مساحات خضراء.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، ج.ر رقم 55 المؤرخة في 2011/10/09.

² - المرسوم التنفيذي رقم 11-75، نفس المرجع.

المطلب الثاني: مهام مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

أما عن مهام المديرية فقد نصت المادة 06 من المرسوم المذكور أعلاه بتكليف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية بما يأتي:

أولاً: في مجال الميزانية.

- اقتراح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدول، على الإدارة المركزية للميزانية طبقاً لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 13 جويلية سنة 1998 والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما تسمح به الميزانية.
- حوصلة تقديرات الميزانية الضرورية لإنجاز البرامج المحلية الممولة من ميزانية الدولة، وتبليغها للإدارة المركزية للميزانية.
- متابعة إنجاز المشاريع غير المركزية بالاتصال مع الآمرين بالصرف المعنيين طبقاً لمواعيد الإنجاز والاستلام لهذه المشاريع، مع إعداد التقارير اللازمة كل ثلاثة (03) أشهر وكلما استوجبت الضرورة ذلك وتحليل آثارها على الميزانية.
- إنشاء بنك معطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية للقطاعات والجماعات المحلية وهذا في إطار مخطط رئيسي للمعلوماتية تضبطه المديرية العامة للميزانية تطبيقاً لإصلاحات الميزانية.

ثانياً: في مجال التسيير.

- تحضير وتنفيذ ميزانية المديرية وضمان متابعتها وتقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين والوسائل الموضوعة تحت تصرفها وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- دعم كل مهمة تفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية.
 - ضمان حفظ أرشيف المديرية والسهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية وكذا صيانتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا المجال.
 - أما عن تنظيم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية فقد حددتها المادة 07 من نفس المرسوم المذكور آنفا في أربع (04) مصالح ومكتب تابع مباشرة للمدير وذلك على النحو الآتي:
 - مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.
 - مصلحة تنمية البرامج المحلية.
 - مصلحة تنمية المنشآت والضبظ.
 - مكتب الوسائل والتكوين.
- وقد حدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تنظيم وسير المصالح في مكاتب لكل مصلحة³.

ثالثا: المجال البشري للدراسة:

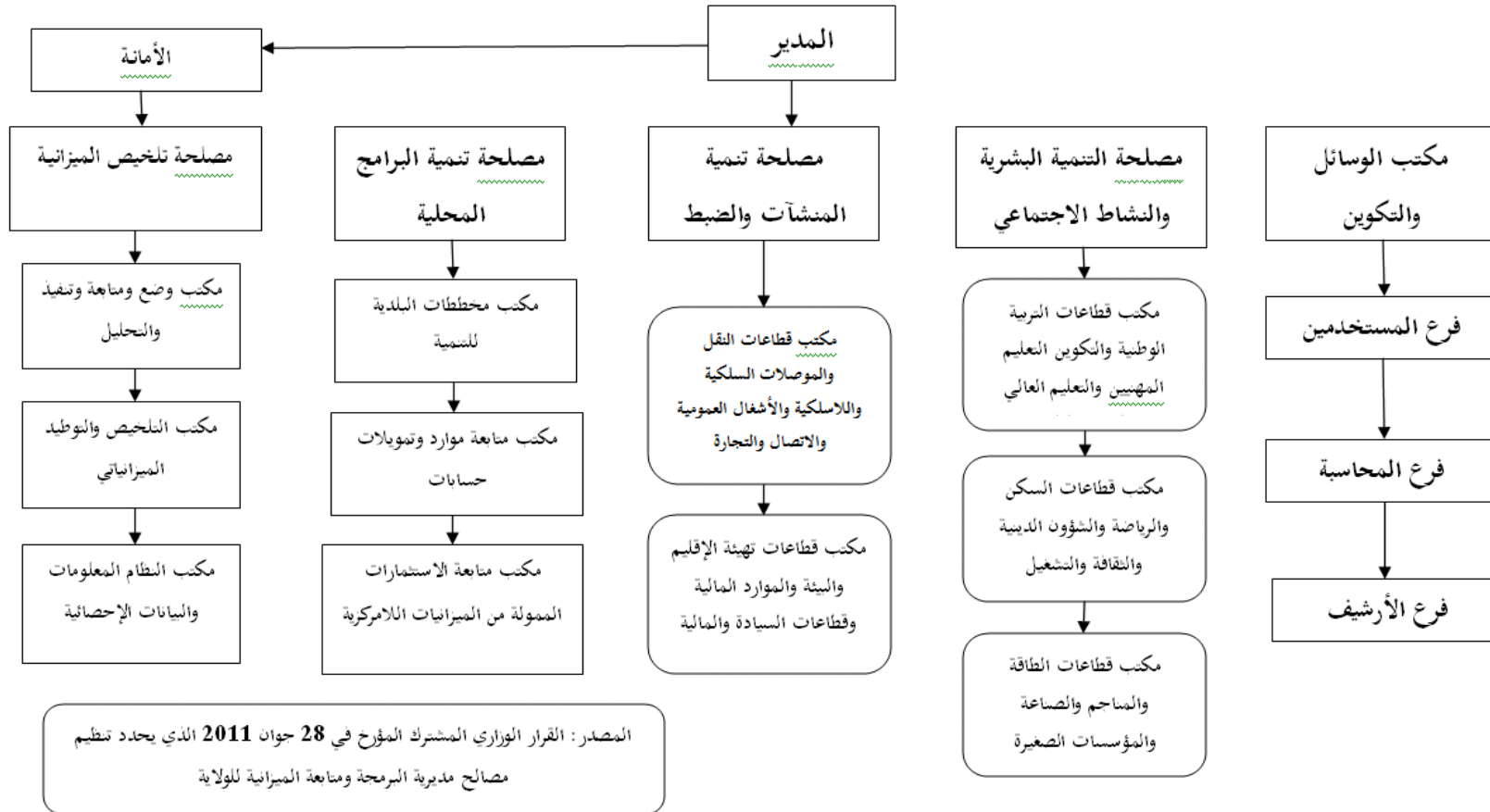
أجريت الدراسة الميدانية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية والتي تقع بالحي الإرادي الجديد لولاية الطارف، وبها 47 موظفا موزعين كالتالي:

- مستخدمي التصميم والبحث: 24.
- مستخدمي التطبيق: 09.
- مستخدمي التنفيذ والتحكم: 05.
- أعوان متعاقدون: 09.

³ - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، الذي يحدد تنظيم مصالح المديرية العامة للميزانية للولاية وسيرها في المكاتب، ج. ر. رقم 55 المؤرخة في 2011/10/09.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية.

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل الإلمام بمختلف معطيات الدراسة تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأساليب والطرق الإحصائية الكفؤة المعززة بمعايير ومقاييس كمية وعلمية لضمان أفضل معالجة للموضوع، وقد اعتمدنا أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة وتفريغها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V. 26 وذلك لاعتباره أداة مهمة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات والأبحاث العلمية بدقة وعمق والوصول إلى نتائج تفصيلية وكذلك لما يمتاز به من توفير الوقت والجهد.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة ومتغيراتها

أولاً: منهج الدراسة:

استناداً لمتطلبات معالجة هذا الموضوع وللوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمدنا في هذا الصدد على المنهج الوصفي التحليلي (بأسلوبه النظري والتحليلي) الذي يعرف بأنه الطريقة المثلى للبحث والذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للقياس كما هي دون تدخل حيث يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. وقد اعتمدنا أيضاً المنهج الإحصائي بالإضافة إلى المنهجين السابقين من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا من فئة الإطارات (السامية والعادية) ومستويات تعليمية مختلفة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية الطارف، حيث قام الباحثان باختيار العينة العشوائية المنظمة من مجتمع الدراسة وبلغ عدد العمال المستحقة ب (35) عامل والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات المملغة	الاستبيانات غير مسترجعة	الاستبيانات مسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات
4	4	34	38	العدد
%2.85	%11.42	%88.57	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان spss

أما عينة الدراسة: فقد استخدمنا العينة العشوائية حيث تقوم هذه العينة باختيار مفردات العينة من بين مفردات مجتمع البحث بصفة شخصية وليس وفقا لأي نظام أو قانون احتمالي ولقد أخذنا نوع من العينات العشوائية.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة والذي تم إعداده عن طريق الإطلاع على عدة مصادر من كتب ومذكرات ورسائل ومجلات وملتقيات، تم تحديد المتغير التابع لأنه هو الذي يتأثر والذي يمثل أداء المؤسسة والمتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2) متغيرات الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

أداء المؤسسة

رد الفعل التكنولوجية في ظل التغيرات التكنولوجية.

1 - تخطيط الموارد البشرية.

2 - استقطاب الموارد البشرية

3- تدريب الموارد البشرية

4- تحفيز الموارد البشرية

5- فرق العمل

من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة وحدود الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة أدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف والتحليل:

- 1 - **الملاحظة:** خلال الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة اعتمدت الملاحظة من طرف الطلبة كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات حيث ركز هذا الأخير على خلفيات موضوع الدراسة في الملاحظة داخل أقسام ومصالح مديرية.
- 2 - **الاستبيان:** هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في إستمارة توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين أو نسلم لهم تمهيد للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الإستمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في

الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة المستجوبين ليتسنى لهم فهمها والإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الأفراد من الإلماء بالبيانات الواقعية.

ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الإعتماد في تصميم هذه الإستمارة على الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية وكذلك على مجموعة من الدراسات السابقة حيث قمنا بتصميم إستبيان ثم توجيهه لفئة الإطارات العادية والسامية لمعرفة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري في ظل التغيرات التكنولوجية على أداء المؤسسة حيث تم توزيع أغلب هذه الاستبيانات بتدخل منا سواء بالشرح أو التفسير مما يتطلب الوقت والجهد، كما نطلب منا الرجوع إلى استطلاعها بعد فترة نظرا لكثرة إنشغالهم.

يتكون الإستبيان من ثلاثة محاور هم:

المحور الأول: يختص المحور الأول بالبيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للأفراد محل الدراسة وهي تضم (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، دورات تكوينية).

المحور الثاني: اشتمل المحور الثاني على فقرات تخص واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية والتي قسمت إلى (05) أبعاد.

البعد 1: على مستوى تخطيط الموارد البشرية يضم 5 فقرات من (1-5).

البعد 2: على مستوى الاستقطاب الموارد البشرية يضم هذا البعد 5 فقرات من (6-10).

البعد 3: على مستوى التدريب الموارد البشرية يضم هذا البعد 5 فقرات من (11-15).

البعد 4: على مستوى التحفيز الموارد البشرية يضم هذا البعد 5 فقرات من (16-20).

البعد 5: على مستوى فرق العمل يضم هذا البعد 5 فقرات من (21-25).

المحور الثالث: تقييم أداء المؤسسة

لقد تم إدراج عبارات الإستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويتطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم من (1)

غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في القياس

جدول رقم (3-2) : جدول تدرج الإستبيان لسلم ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبان.

ولتوضيح دلالة مقياس ليكرت اعتمدنا التقسيم الموالي

الجدول رقم (3-3) : فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

الإجابة عن الأسئلة	الفئات	دلالاتها
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	درجة عالية من الرفض
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59	درجة ضعيفة من الرفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	درجة متوسطة بين الرفض والتأييد
موافق	من 3.40 إلى 4.19	درجة ضعيفة من الموافقة
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	درجة عالية من الموافقة

المصدر: فاروق ومحمد شريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة 2016-2017.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS (من خلال التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ Alpha s'cronbach (من أجل اخطبو ثبات أداء الدراسة):

هو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، وهو مقياس يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة حيث يقيس هذا المعامل الارتباط الداخلي في فقرات الاستبانة (يبين إجابات الأسئلة) وحسب دراسة للباحثين "Strong" و"Hznsley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل ألفا كروباخ أكبر أو يساوي 0.60 وأي زيادة في قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وبحسب معامل ألفا كرونباخ بالمعادلة التالية:

$$= \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\alpha^2_{Iy}}{\alpha^2_x} \right)$$

حيث أن:

K: عدد الأسئلة

α^2_{Iy} : الانحراف المعياري للإجابات السؤال

α^2_x : الانحراف المعياري لكل الإجابات (الإجابات جميع الأسئلة)

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل عرض خصائص العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة إذ يعتبر المتوسط

الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية فهو يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم الشاذة وبذلك فهو يستخدم لتحديد الرأي العام لأفراد العينة وترتيب البنود.

أما الانحراف المعياري: فيعد من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في التطبيقات

العلمية، يقيس الانحراف المعياري درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي وهو عبارة عن الجذر التربيعي الموجب للتباين.

اخطو معامل الارتباط Pearson (يستخدم لقياس التغيير الذي يطرأ على المتغير التابع (Dépendant) ويرمز له Y عندما تتغير قيم المتغير المستقل في حالة العينات الكبيرة والبيانات الكمية. اختبار TEST تم استخدامه لاختبار وصحة الفرضيات الفرعية الخاصة بكل محور من محاور الدراسة. الانحدار الخطي البسيط: تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

المبحث الثالث : الإجراءات المتبعة لاختبار الاستبيان و تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والنموذج الإحصائي.

المطلب الأول: الإجراءات المتبعة لاختبار الاستبيان ووصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

1 - قياس ثبات الإستبيان : سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم الاستخدام في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ وتم التوصل للنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل **Alpha Cronbach**

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة
84.3	40	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-26

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha Cronbach) للاستبيان، حيث بلغت 84.3. وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2 - قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

معاملات الارتباط لفقرات المتغير المستقل

الجدول رقم (3-5): ارتباط فقرات المتغير المستقل مع محوره ومع الاختبار ككل.

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع المتغير الرئيسي	معامل الارتباط مع الاختبار ككل
البعد الأول:			
01	0.487**	0.474**	0.502**
02	0.336*	0.490**	0.473**
03	0.612**	0.395*	0.421**
04	0.566**	0.315*	0.299*
05	0.490**	0.305*	0.298*
البعد الثاني:			
06	0.551**	0.363*	0.339*
07	0.467**	0.436**	0.402**
08	0.612**	0.395**	0.421**
09	0.466**	0.335*	0.319*
10	0.560**	0.359*	0.339*
البعد الثالث:			
11	0.609**	0.435**	0.380**
12	0.566**	0.577**	0.465**
13	0.495**	0.458**	0.419**
14	0.403**	0.325*	0.356*
15	0.554**	0.445**	0.395**
البعد الرابع:			
16	0.546**	0.474**	0.502**
17	0.612**	0.539**	0.393**
18	0.437**	0.290*	0.285*
19	0.532**	0.352*	0.321*
20	0.687**	0.668**	0.584**
البعد الخامس:			

0.402**	0.441**	0.575**	21
0.462**	0.580**	0.677**	22
0.393**	0.539**	0.612**	23
0.465**	0.577**	0.380**	24
0.502**	0.474**	0.342*	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من نتائج الجدول السابق يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل مع كل من المحور والمتغير والاختبار ككل دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع محاورها 0.336، بينما الحد الأعلى 0.612، في حين كان الحد الأدنى للارتباط مع المتغير المستقل 0.312 والحد الأعلى 0.577، ومنه فإن درجة الصدق الظاهري للاستبيان بمتغيره المستقل عالية.

الجدول رقم : (3-6) معاملات الارتباط لفقرات المتغير التابع

معامل الارتباط مع المتغير الرئيسي	معامل الارتباط مع الاختبار ككل	الفقرة
0.465**	0.346*	01
0.587**	0.496**	02
0.693**	0.531**	03
0.519**	0.320*	04
0.594**	0.535**	05
0.591**	0.470**	06
0.654**	0.558**	07
0.562**	0.354*	08

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل فقرات المتغير التابع كان لها اتساق مع المتغير، حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وتراوح معامل ارتباطها بين (0.465 و 0.693) بالنسبة للارتباط مع المتغير، وبين (0.320 و 0.558) بالنسبة للارتباط مع الاختبار ككل.

ثالثا: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

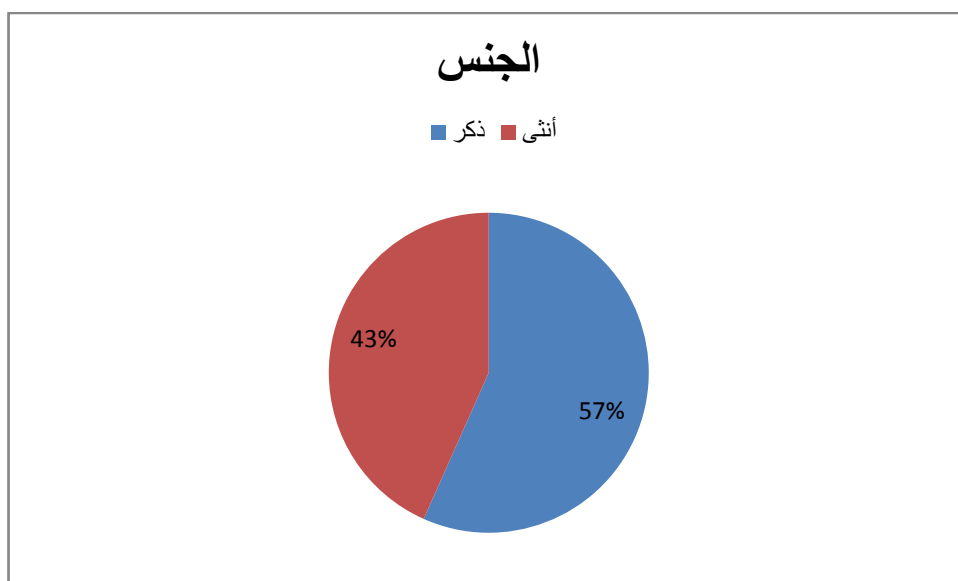
أولا-الجنس:الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-3): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (3-7)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر

بنسبة 56.7%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.3%.

ثانيا- المستوى التعليمي

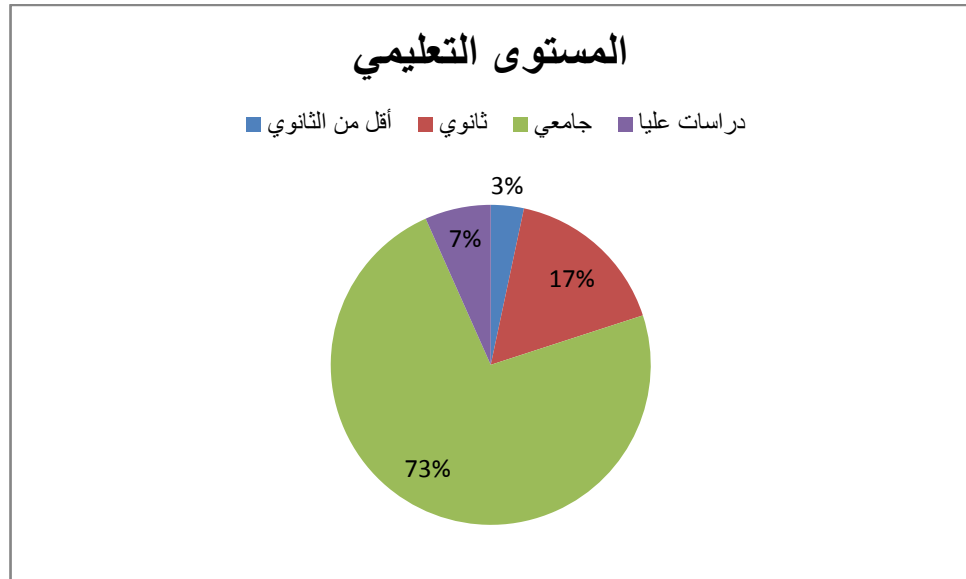
الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	01	أقل من الثانوي
16.7	05	ثانوي
73.3	22	جامعي
6.7	02	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم (3-8)

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة

قيد الدراسة بنسبة 73.3% وهو ما يُفسّر ما تطلبه الإدارة والأعمال المنوطة بالموظفين التي تشترط أصحاب

الشهادات الجامعية الذين بإمكانهم التكيف ومتطلبات العمل، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي المستوى

الثانوي بنسبة 16.7%، ثم ما نسبته 6.7% يمتلكون مستوى دراسات عليا ، وأخيرا فرد واحد

بنسبة 3.3% من عينة الدراسة يمتلك مستوى أقل من الثانوي.

ثالثا- الخبرة المهنية

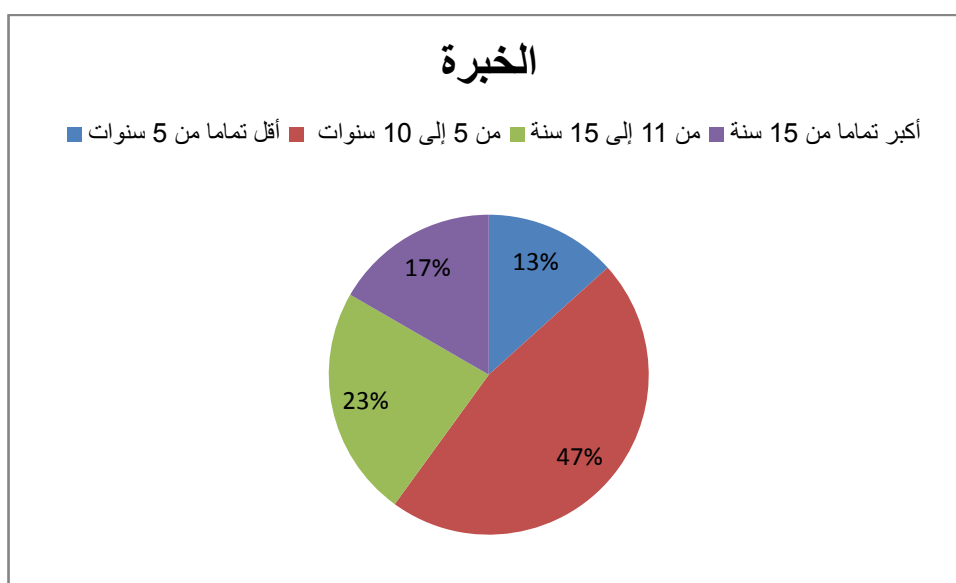
الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	04	أقل تماما من 5 سنوات
46.7	14	من 5 إلى 10 سنوات
3.32	07	من 11 إلى 15 سنة
16.7	05	أكبر تماما من 15 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-5): توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم (3-9)

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين يملكون من 5 إلى 10 سنوات خبرة هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 46.7%، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي سنوات خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 23.3%، ثم فئة الأفراد من يملكون عدد سنوات أكبر من 15 سنة ب 16.7%، وأخيرا من يملكون عدد سنوات أقل من 5 سنوات ب 13.3%.

رابعاً- الاستفادة من دورات تكوينية

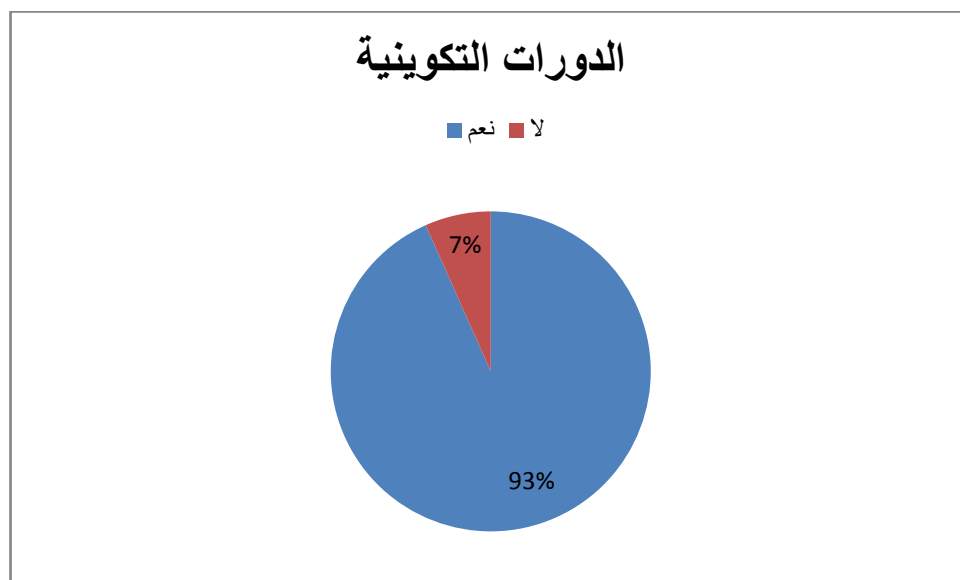
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	93.3
لا	02	6.7
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-6): عينة الدراسة حسب الاستفادة من الدورات التكوينية



المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على الجدول رقم (3-10)

يشير الجدول والشكل السابقين أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة والمقدرين بـ 28 فرد من 30 أي نسبة 93.3% قد استفادوا من دورات تكوينية، بينما الفردين المتبقين الذين يمثلان 6.7% من العينة لم يستفيدوا من دورات تكوينية من قبل.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية
أولا: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1 جعد تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم(3-11): وصف وتشخيص عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الاتجاه العام	الرمز
01	0.43	4.76	موافق تماما	X1
03	0.67	4.60	موافق تماما	X2
01	0.43	4.76	موافق تماما	X3
05	0.50	4.53	موافق تماما	X4
04	0.67	4.56	موافق تماما	X5

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول (3-11) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعء تخطيط الموارد البشرية تؤكد وجود اهتمام من المديرية عبارات هذا البعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث جاءت جميعها ضمن الاتجاه الموافق تماما للوسيط الحسابي، وقد تراوحت قيم الوسيط الحسابي للفقرات المشكلة لهذا البعد ما بين 4.76 و4.53.
- بلغت أعلى قيمة للوسيط الحسابي 4.76 للفقرة X3، لدى المؤسسة خطة واضحة لتحديث التقنيات والأجهزة المتوفرة لديها"، والفقرة X1 "تصمم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل يدعم الأهداف العامة للمؤسسة"، وانحراف معياري يقدر ب 0.43، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

■ احتلت الفقرة X4 "تستخدم المؤسسة التطبيقات والبرامج والمواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة ... للموازنة بين احتياجاتها من الموارد البشرية وبين العروض المتوفرة وذلك حسب المتغيرات التنظيمية"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب عبارات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق تماما وبلغت 4.53، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.50، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

2 جعد الاستقطاب

الجدول رقم(3-12): وصف وتشخيص العبارات بعد الاستقطاب

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه العام	الترتيب
05	1.11	3.93	موافق	X6
02	0.44	4.73	موافق تماما	X7
03	4.90	4.63	موافق تماما	X8
01	0.43	4.76	موافق تماما	X9
04	0.67	4.60	موافق تماما	X10

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول (3-12) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعد الاستقطاب تؤكد وجود اهتمام من المديرية بالعبارات هذا البعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث جاءت أغلبها ضمن الاتجاه الموافق تماما للوسط الحسابي، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لل فقرات المشكلة لهذا البعد ما بين 3.93 و 4.76.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.76 للعبارة X9، "تعقد المقابلات الوظيفية بفاعلية عن بعد" وبانحراف معياري يقدر ب 0.43، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها. ثم تليها العبارة X7 "يستغرق التعامل مع البيانات والمعلومات للباحثين عن العمل وقتا قصيرا" بمتوسط حسابي 4.73

انحراف معياري دال على عدم تشتت الإجابات ثم تليها العبارة التي تعنى بالرد الآلي على استفسارات طالبي العمل.

- احتلت الفقرة X6 " يتم التعامل في المؤسسة مع البيانات الضخمة للباحثين عن الوظائف بسهولة"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب العبارات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق، وبلغت 3.93، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.11، وهو ما يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها.
- التعليق

3 جعد التدريب

الجدول رقم (3-13): وصف وتشخيص العبارات بعد التدريب

الاجتهام العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب
موافق تماما	01	0.43	4.76	X11
موافق تماما	05	0.71	4.33	X12
موافق تماما	03	0.67	4.60	X13
موافق تماما	01	0.43	4.76	X14
موافق تماما	04	0.50	4.53	X15

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول (3-13) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة بعدد التدريب تؤكد وجود اهتمام من المديرية بالعبارة هذا البعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث جاءت جميعها ضمن الاتجاه الموافق تماما للوسط الحسابي، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارة المشكلة لهذا البعد ما بين 4.33 و 4.76.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.76 للعبارة X11، "المهارات والقدرات التي اكتسبتها من الدورات التدريبية تساعدك في استخدام التكنولوجيا الحديثة"، وللعبارة X14 "تهدف خطط التدريب

إلى الاستجابة إلى المتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل"، و بانحراف معياري نفسه يقدر ب 0.43، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

- احتلت الفقرة X12 لدى المؤسسة برنامج دوري ومتطور موافق مع احتياجات الموارد البشرية للتدريب"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب عبارة هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق تماما وبلغت 4.33، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.71، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

4 بعد التحفيز

الجدول رقم(3-14): وصف وتشخيص عبارات بعد التحفيز

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه العام	الرقم
01	0.67	4.56	موافق تماما	X16
04	0.44	4.26	موافق تماما	X17
03	0.47	4.33	موافق تماما	X18
05	0.00	4.00	موافق تماما	X19
02	0.56	4.40	موافق تماما	X20

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول (3-14) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة بعد التحفيز تؤكد وجود اهتمام من المديرية بعبارات هذا البعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث جاءت جميعها ضمن الاتجاه الموافق تماما للوسط الحسابي وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات المشكلة لهذا البعد ما بين 4.00 و 4.56.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للعبارة X16، "تحفز المؤسسة الموارد البشرية للإبداع في المهارات الرقمية"، و بانحراف معياري يقدر ب 0.67، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

- احتلت العبارة X19، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب العبارات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام كبير من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق وبلغت 4.00، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.00، وهو ما يعني تركيز الإجابات في اختيار الموافقة.

5 بعد فرق العمل

الجدول رقم (3-15): وصف وتشخيص العبارات بعد فرق العمل

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه العام	الرمز
01	0.49	4.40	موافق تماما	X21
01	0.49	4.40	موافق تماما	X22
03	0.37	4.16	موافق	X23
04	1.06	4.10	موافق	X24
05	1.39	3.10	محايد	X25

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناءً على نتائج الجدول (3-15) يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعد فرق العمل تؤكد وجود اهتمام من المديرية بعبارات هذا البعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تباينت ضمن الاتجاه الموافق تماما والموافق والمحايد للوسط الحسابي، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات المشكلة لهذا البعد ما بين 3.10 و4.40.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.40 للفقرة X21، "يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لا بنجاز المهام"، والفقرة X22 "تشكل الإدارة العليا فريق العمل لتقديم الدراسات واقتراحات لتحسين أساليب العمل التقنية"، و بانحراف معياري يقدر ب 0.49، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

- احتلت العبارة X25 (كتابة العبارة)، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب العبارات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام متوسط من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه المحايد وبلغت 3.10، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.39، وهو ما يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها بين خيارات مقياس ليكرت.

ثانيا: تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بتقييم الأداء

الجدول رقم (3-16): وصف وتشخيص العبارات بتقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه العام	الرمز
07	1.00	3.56	موافق	Y1
02	0.79	4.16	موافق	Y2
03	0.73	4.13	موافق	Y3
06	1.06	3.66	موافق	Y4
05	1.08	3.83	موافق	Y5
04	0.82	4.06	موافق	Y6
08	1.00	3.23	محايد	Y7
01	0.66	4.20	موافق تماما	Y8

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول (3-16) يتضح ما يلي:

- يمثل الجدول السابق إجابات عينة الدراسة حول محور تقييم الأداء، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات المشكلة لهذا البعد ما بين 3.23 و 4.20.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.20 للفقرة Y8، "يجب تزويد الفرد بتغذية العكسية توضح كيفية أدائه"، وبانحراف معياري يقدر ب 0.66، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها. وهي العبارة الوحيد من المحور التي تنتمي إلى الاتجاه الموافق تماما.
- احتلت الفقرة Y7 "تدريب القائمين بالتقييم تدريب كافيا على إستخدام نظام وأساليب التقييم التقنية"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب العبارات هذا البعد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه المحايد 3.23، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.00، وهي قيمة كبيرة تبين تشتت الإجابات حولها، وعدم تركزها.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع (تقييم الأداء) عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط، والانحدار الخطي البسيط الذي يدرس الأثر بين المتغيرات.

أولا: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 03-17: معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 03-18: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الارتباط	تقييم الأداء
تخطيط الموارد البشرية	0.511**	الارتباط
	0.004	المعنوية
	30	العدد
الاستقطاب	0.737**	الارتباط
	0.000	المعنوية
	30	العدد
التدريب	0.523*	الارتباط
	0.000	المعنوية
	30	العدد
التحفيز	0.585**	الارتباط
	0.881	المعنوية
	30	العدد
فرق العمل	0.112	الارتباط
	0.555	المعنوية
	30	العدد

0.01 α :**

0.05 α :*

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الموارد البشرية والأداء، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.511، وقد بلغت المعنوية 0.004 وهي أقل من المستوى 0.05، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال إحصائياً.

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقطاب الأداء، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.737 ، وقد بلغت المعنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05 ، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال إحصائياً.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والأداء، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.523 ، وقد بلغت المعنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05 ، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال إحصائياً.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز و الأداء، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.585 ، وقد بلغت المعنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05 ، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال إحصائياً.
- بلغت قيمة الارتباط بين فرق العمل و الأداء القيمة 0.112 ، فيما بلغت المعنوية 0.555 وهي أكبر من 0.05 ، وهذا الارتباط غير دال إحصائياً، ومنه لا توجد علاقة بين فرق العمل والأداء.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين محور الإدارة الإستراتيجية والأداء، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0.610 ، وقد بلغت المعنوية 0.000 وهي أقل من المستوى 0.05 ، وهذا ما يعني أن هذا الارتباط دال إحصائياً.

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء وفرضياتها الفرعية، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

- 1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء

الجدول رقم 03-19: الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء.

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر تخطيط الموارد البشرية على تقييم الأداء	0.671	3.143	1.69	0.261	0.511	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.143) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية تخطيط الموارد البشرية على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وقد بلغ معامل التحديد 0.261، أي أنه فسر ما نسبته 26.1% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.511 نرفض الفرضية العدمية (H₀) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تقييم الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تقييم الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء} = 0.511 + 0.671 \text{ تخطيط الموارد البشرية}$$

أي أن الزيادة في تخطيط الموارد البشرية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 51.1%، وهي نسبة معتبرة.

2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء

- الفرضية العدمية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء

- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على تقييم الأداء

الجدول رقم 03-20: الانحدار الخطي البسيط أثر الاستقطاب على الأداء

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الاستقطاب على الأداء	0.33	6.83	1.69	0.274	0.74	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (6.83) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وقد بلغ معامل التحديد 0.274، أي أنه فسر ما نسبته 27.4% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.74 أي أن الزيادة في الاستقطاب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 74%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H₀) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء} = 0.74 + 0.33 \text{ الاستقطاب}$$

أن الزيادة في الاستقطاب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة تقييم الأداء

بالمديرية بنسبة 74%، وهي نسبة معتبرة

3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة للتدريب على الأداء

الجدول رقم 3-21: الانحدار الخطي البسيط أثر التدريب على الأداء

المعنى	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.00	0.523	0.543	1.69	11.32	0.36	أثر التدريب على الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (11.32) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وقد بلغ معامل التحديد 0.274، أي أنه فسر ما نسبته 27.4% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

معامل الانحدار فبلغ 0.523 أي أن الزيادة في التدريب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف

تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 52.3%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء} = 0.523 + 0.36 \text{ التدريب}$$

الزيادة في التدريب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة تقييم الأداء بالمديرية بنسبة 52.3%

- 4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء
- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء

الجدول رقم 03-22: الانحدار الخطي البسيط للتحفيز على الأداء

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر التحفيز على تقييم الأداء	0.66	7.50	1.69	0.343	0.585	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (7.50) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وقد بلغ معامل التحديد 0.343، أي أنه فسر ما نسبته 34.3% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.585 أي أن الزيادة في التحفيز بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 58.5%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء} = 0.66 + 0.58 \text{ التحفيز}$$

أي أن الزيادة في التحفيز بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 58.5%.

- 5 الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء
 - الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة لفرق العمل على الأداء
 الجدول رقم 03-23: الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل على الأداء

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر فرق العمل على تقييم الأداء	2.518	0.597	1.69	0.013	0.112	0.555

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة (0.597) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.555) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

ومنه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية العدمية.

ثالثا: الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء
 - الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء

الجدول رقم 03-24: الانحدار الخطي البسيط لأثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء	1.48	8.59	1.69	0.406	0.61	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول الانحدار الخطي البسيط تبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (8.59) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وقد بلغ معامل التحديد 0.406، أي أنه فسر ما نسبته 40.6% من النموذج في حين يؤول الباقي لعوامل أخرى.

أما معامل الانحدار فبلغ 0.61 أي أن الزيادة في فعالية الإدارة الإستراتيجية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة تقييم الأداء بالمديرية بنسبة 61%، وهي نسبة معتبرة، ومنه:

- نرفض الفرضية العدمية (H₀) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تقييم الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

- نقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تقييم الأداء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالطارف.

وعليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء} = 1.48 + 0.61 \text{ الإدارة الإستراتيجية}$$

الزيادة في فعالية الإدارة الإستراتيجية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 61%.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول الفصل الأخير من هذا البحث الدراسة التطبيقية التي كانت عبارة عن عملية استطلاعية لما جاءت به المقاربات النظرية في الفكر التسييري والإداري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اعتمدت فيه الطالبتان على عدة أدوات لجمع البيانات، أهمها الاستبيان والملاحظة، اقتصرت الدراسة على " مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الطارف " .

استطعنا من خلال دراستنا معرفة وتحليل آراء وتوجيهات إطارات عادية وإطارات سامية حول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء داخل المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية ، مبادئها وعملها للعاملين، معتمدين في ذلك على عدة اختبارات إحصائية كمية حديثة لاختبار فرضيات الدراسة ومن ثم تعميم نتائجها التي سيتم عرضها في الخاتمة.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تمت محاولة من طرف الط البتان لمعالجة أحد أهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير ونجاح المؤسسات ألا وهو " أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية " .

حيث تعد إدارة الموارد من إهمال إدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة بأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها بمواجهة التغيرات ومواكبة التطورات التكنولوجية.

فن خلال الاعتماد على الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة ونخص بالذكر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني استراتيجيات التدريب والتحفيز و فرق العمل وغيرها من استراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية تقنيا واجتماعيا وتنمية وتطوير مهارتهم وقدراتهم من أجل تحسين مستوى الأداء البشري والمؤسسي.

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصيل لعدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كمايلي:

أولا:نتائج الدراسة النظرية.

على ضوء الدراسة النظرية في الفصل الأول والثاني تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات.

- ضرورة وجود توافق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- هناك علاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي من خلال السياسات التي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب وتعيين الموارد البشرية اللازم وتدريبه لمواجهة التغيرات التكنولوجية.

- لقد ساهمت التغيرات التكنولوجية في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاستقطاب التدريب

التحفيز... حيث أصبح بالإمكان تبادل المعلومات عن طريق الانترنت والتدريب عن البعد واستخدام الذكاء الاصطناعي في الرد الآلي على استفسارات الموظفين ، والحصول على وثائقهم الكترونيا وكذا توفر بيانات ضخمة عن أي عامل يأتي من مؤسسة أخرى، وكذا اكتساب الموظفين لمهارات عالية أو متوسطة

للتعامل مع التغيرات وحتى في حالة عدم اكتسابهم فان المؤسسات أصبحت تسعى لتطويرها من خلال التدريبات ...

- هناك علاقة بين تحسين أداء الموارد البشرية والأداء المؤسسي لأنه كلما اكتسب الموظفين مهارات رقمية وطورها سياسته م ذلك في سرعة معالجة المواضيع المستجدة وكذا البقاء في السوق.
- يعد تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية.

من نتائج التحليل الوصفي لفقرات الدراسة مايلي:

من بين الآراء في عينة من مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الطارف أن اغلبهم ذكور، كما أنهم ذو مستوى التعليمي جامعي واعلي نسبة في سنوات الخبرة من 5 إلى 10 وتمثلت دورات تكوينية أكثر من 28 فرد من أصل 30

ثالثا: نتائج الجانب التطبيقي:

اختبار الفرضيات.

1 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء

← صحة الفرضية.

حيث أثبتت الدراسة أن الزيادة في تخطيط الموارد البشرية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف

تؤدي إلى زيادة الأداء بالمديرية بنسبة 51.1%، وهي نسبة معتبرة.

كما أثبتت أيضا:

- لدى المؤسسة خطة واضحة لتحديث التقنيات والأجهزة المتوفرة لديها بوسط حسابي يقدر ب 4.76.
- تصمم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل يدعم الأهداف العامة للمؤسسة بوسط حسابي يقدر ب 4.76.
- تستخدم المؤسسة التطبيقات والبرامج والمواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة ... للموازنة بين احتياجاتها من الموارد البشرية وبين العروض المتوفرة وذلك حسب المتغيرات التنظيمية" بوسط حسابي يقدر ب 4.53.

1 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب على الأداء

صحة الفرضية.

حيث أثبتت الدراسة أن الزيادة في الاستقطاب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى

زيادة تقييم الأداء بالمديرية بنسبة 74%، وهي نسبة معتبرة

كما أثبتت أيضا:

- تعقد المقابلات الوظيفية بفاعلية عن بعد بوسط حسابي يقدر ب4.76 مع عدم تشتت الاجابات.
- يستغرق التعامل مع البيانات والمعلومات للباحثين عن العمل وقتا قصيرا" بمتوسط حسابي 4.73.
- يتم التعامل في المؤسسة مع البيانات الضخمة للباحثين عن الوظائف بسهولة بمتوسط حسابي 3.93 أي موافق لكن هناك تشتت في الاجابة دل عليه الانحراف المعياري 1.11 وهذا إن دل فإنما يدل على عدم معرفتهم بتقنية البيانات الضخمة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء

صحة الفرضية

حيث أثبتت الدراسة:

■ الزيادة في التدريب بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة تقييم الأداء

بالمديرية بنسبة 52.3%

كما أثبتت أيضا:

- المهارات والقدرات التي اكتسبتها من الدورات التدريبية تساعدك في استخدام التكنولوجيا الحديثة بمتوسط حسابي 4.76.
- تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة إلى المتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل بمتوسط 4.76

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء

صحة الفرضية

حيث أثبتت الدراسة:

■ أي أن الزيادة في التحفيز بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى زيادة الأداء

بالمديرية بنسبة 58.5%

كما أثبتت أيضا:

- تحفز المؤسسة الموارد البشرية الابداع في المهارات الرقمية بمتوسط 4.53.

5 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الأداء

عدم صحة الفرضية



الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على الأداء

صحة الفرضية



أثبتت الدراسة أن الزيادة في فعالية الإدارة الاستراتيجية بوحدة انحراف معياري واحدة سوف تؤدي إلى

زيادة تقييم الأداء بالمديرية بنسبة 61%.

رابعا: التوصيات

- تخصيص ميزانية متعلقة بتدريب الموظفين
- تحفيز المادي للعاملين لتشجيع جهودهم في تطوير ادائهم.
- العمل على وضع برنامج تحفيزي للعمال الذين يساهمون في تطوير افكارهم.
- توفير الفرص المتكافئة والمتلائمة لموظفي المؤسسة من حيث الترقيات والتحفيز المعنوي للتعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي

خامسا: أفاق الدراسة.

- أثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- أثر الإدارة الإستراتيجية على تنمية الميزة التنافسية.
- إستراتيجية التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة في منظمات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

1. إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
2. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
3. راوية حسن ، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
4. عبد الحميد خليل، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، 2018.
5. صلاح الدين عبد الباقي، اتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر ، طبعة 1، 1990.
8. سنان المسوري، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. أيتن محمود المرجوشي - تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، 2008.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية دوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية لقسنطينة، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004.
11. العديلي إبراهيم ، فن الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
12. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
13. عطاء الله محمد تسيير الشرعة، إستراتيجية التدريب وآثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة 1، دار يليس الزمان للنشر والزمان، عمان ، الأردن، 2011.
14. عائشة يوسف القميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الحجر للنشر و التوزيع، 2017.
15. وائل محمد صبحي، ظاهرة محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.

قائمة المصادر والمراجع

16. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
17. نصير كاظم حمودي، هامل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
18. مصطفى مجيد شاويش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996.
19. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، 2012.
20. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2010.
21. مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2007.
22. لطيسة عبد الحكيم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر.
23. ليلي قواجلية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ماستر في علوم المالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.
24. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي، شهادة دكتوراه في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2018.
25. غريب علي، فيرة إسماعيل، سلاطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر 2007.
26. فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27. مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الترجمة إيناس الوكيل، النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2020.
28. فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

مذكرات نخرج :

1. أسماء غربي، المقارنة المرجعية كأداة لتنشيط القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012.
2. أمينة بوحجر، نعيمة مزيان بطاهر مزيان، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماستر للعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي بوفهامة، خميس مليانة، 2019.
3. إيمان راتب التصافي، أثر إستراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص، الجامعة الافتراضية السورية سوريا، 2020.
4. بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2014-2015، جامعة تلمسان.
5. بسمة علي حسن أبوسليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
6. بن زعيم سهام، إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
7. بوخاري خيرة، ساكت رفقة، دور إستراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات، مذكرة ماستر، إدارة أعمال جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019.
8. بشيري فاطمة، درفة جازية، الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2021.
9. بن قانة سهام، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم، سنة 2014-2015.
10. بورغاية نورهان، بن قويطن فريال، تأثير إعادة الهندسة على جودة مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة بو الصوف، ميله، الجزائر، 2020.
11. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
12. الجبارية كحيل، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
13. خراز الأخضر، تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة لكتوراه في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018

قائمة المصادر والمراجع

14. سعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015 .
15. جد كوثر، ين ساكنة مباركة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2022، ص 91.
16. حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى فلسطين، 2017.
17. العابد فوزي، إدارة الجودة شاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير إدارة البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
18. حربي عبد الكريم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.
19. سايب مسعود، دراجي الحضي، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
20. عباد عباس، واقع أهداف إدارة المواد البشرية في المنشأة الرياضية، مذكرة ماستر، الادارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
21. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة ماجستير إدارة مالية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
22. سناء اونيس، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 .
23. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2005.
24. سلامي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، 2005.
25. شوشان سهام، أثر تسيير كفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، شهادة دكتوراه لتسيير التنظيمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
26. صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

27. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية علوم إقتصادية والتسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015.
28. ظريف أمال، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي الجزائر، 2017.
29. مسعودي فاطمة الزهراء، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تسيير أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة الماستر، سنة 2020-2021.
30. مشعل بن عامر العنزي و آخرون، المعايير الرئيسية التسعة لتقييم الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير إدارة التخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
31. مصطفى محمد عبد الله علي، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاسمنت، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2019.
32. معمري حسينة، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري ، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019.
33. مندوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
34. نوري فاطمة الزهراء، إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر 2021.
35. الهام فرحي، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
36. محبوب مرام، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
37. مخلوف فتيحة، إستراتيجية تكوين وتدريب العمال بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
38. مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية، أثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
39. فاروق محمد الشريف : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017

قائمة المصادر والمراجع

40. فاروق محمد الشريف، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة ، مذكرة ماستر إدارة أعمال المؤسسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017.
41. فاروق محمد شريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
42. فغول جنات، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 03، سنة 2019 .
43. فرج الله زينب، إعادة هندسة العمليات الإدارية و فعاليتها في تحسين الجودة مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم العمل، جامعة قلمة، الجزائر، 2019.
44. فنز فيصل الجرب، أثر إدارة هندسة العمليات على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط- عمان، 2011.
45. قادري سارة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.
46. غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
47. قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، السير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
48. قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، شهادة ماستر في تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
49. كاتب كنزة، دور إستراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية، مذكرة ماستر إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
50. قيصر بن عودة استراتيجيات ادراة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2018.
51. فرحي إلهام، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
52. فهاد سلطان محمد الأصقر الودعاني، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء، منسوي إدارات التربية و تعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

المجلات :

1. بشير محمد مواقف لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين ، 2021.
2. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وجامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 08، لسنة 2008.
3. بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، مجلد 03، عدد 01، مارس 2019.
4. داسي وهيبة، موسى سهام، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 9 عدد 2، سنة 2020.
5. معوج عبد حكيم، أثر التوجه نحو التكنولوجيا على القدرات الابتكارية للموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، مجلة الباحث، عدد 20، 2020.
6. غادة بنت على سعد القحطاني، واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في معوقاته ومتطلبات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 06، العدد 35، 2022.
7. غادة أحمد الصالح، العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والاختيار) في شركات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الجامعة العین للأعمال والقانون، كلية الجبيل الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2020.

محاضرات :

1. أمال مرتفي ، محاضرات للطلبة التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، 2021.
2. بوحديد ليلي، مطبوعة محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقدمة لطلبة ليسانس ل.م.د تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة (1)، سنة 2019.
3. بن سباع صليحة، محاضرات إدارة فرق العمل، مقياس تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2017.
4. بومدين منال وأبو إسماعيل نهلة، دور التقنيات التكنولوجية المالية في صناعة التأمين التكنولوجي (الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين نموذجاً)، ملتقى وطني تقنية محاضر عن بعد بعنوان " رقمنة التأمين كتوجه جديد لصناعة تأمينية متطورة"، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، سنة 2022.

قائمة المصادر والمراجع

5. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه في علوم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2016.
6. نعيمة يحياوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مدخل لإدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
7. خالد هامل، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.
8. زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق أداء المورد البشري، مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال ، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
9. إبراهيم فرج ، الإدارة الإستراتيجي للموارد البشرية ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .
10. سترة العلجية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.
11. محمد محمد محمود حمادة، أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة فاروس بالإسكندرية، مصر، سنة 2021.
12. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
13. عبد الناصر محمد سيد أحمد ، متطلبات نجاح إستراتيجية، كايزن اليابانية للتحسين المستمر، مدرس إدارة أعمال، معهد القاهرة الجديدة العالي، للعلوم الإدارية و الحاسب الآلي، مصر، 2019.
14. عبد الرحيم محمد، محاور بطاقة الأداء المتوازن، كلية المجتمع، دولة قطر.
15. تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل المنظمات، د س.
16. أحمد كردي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نشرت في 06 مايو 2011.
17. إياد عماد علي، الحوسبة الحاسوبية البنك المركزي العراقي ، الدائرة التقنية للمعلومات والاتصالات.
18. د. انيل كورات، بدر العلماء، الثورة الصناعية الرابعة، بناء المؤسسات الصناعية الرقمية، الشرق الأوسط العام 2016.
19. دورين بوغدان مارتن، دليل تقييم المهارات الرقمية، الإتحاد الدولي للاتصالات، سنة 2020.

ملتقيات :

1. عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2006.
2. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة قياس الأداء الحكومي، منظمة العربية لتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2008.
3. عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير البتروكيماويات، منظمة الأخطار الصناعية العربية المصدرة للبتترول، اوبيك، سنة 2021.
4. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009

قرارات التنظيمية

1. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011، الذي يحدد تنظيم مصالح المديرية العامة للميزانية للولاية وسيورها في المكاتب، ج.ر رقم 55 المؤرخة في 2011/10/09.

مراسيم تنفيذية

1. المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فيفري 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيورها، ج.ر رقم 55 المؤرخة في 2011/10/09.

المواقع الإلكترونية :

1. <http://jaaulh.journals.ekb.eg/>
2. <https://www.alarabiya.net/aml/qashilah>
3. www.itcat.org/info@itcat.org

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص: إدارة إستراتيجية

إستمارة موجهة لموظفي مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

تحية طيبة

يسعدني أن أمنح بين أيديكم هذا الإستبيان والذي يشكل أداة ميزانية لدراسة بعنوان:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية

— دراسة مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية —

الاستبيان المرفق هو جزء من بحث علمي مقدم في إطار الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الإستراتيجية ثم إنجاز هذا الاستبيان من أجل معرفة تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية

وإن تعاونكم معنا يعزز بحثنا العلمي، لذا فإننا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان
أملين ان تكون إجاباتكم :

● على أساس الواقع الموجود وليس ما ترونه صحيحا.

● على جميع الأسئلة والفقرات بدقة وموضوعية.

● وضع علامة (X) أمام ما هو مناسب.

ونؤكد لكم أن المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف نتعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام على حسن تعاونكم معنا وشكرا.

أولاً: البيانات الأولية (الشخصية)

1 - الجنس:

- ذكر

- أنثى

2 - المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

3 - الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

4 - هل إستفدت من دورات تكوينية؟

- نعم

- لا

ثانيا: بيانات خاصة بأبعاد دوافع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

• المحور الثاني:

1 - على مستوى تخطيط الموارد البشرية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تصمم الخطة الإستراتيجية الموارد البشرية بشكل يدعم الأهداف العامة للمؤسسة.					
لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتطبيق التغيرات التكنولوجية.					
لدى المؤسسة خطة واضحة لتحديث التقنيات والأجهزة المتوفرة لديها.					
تستخدم المؤسسة التطبيقات والبرامج والمواقع الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة... للموازنة بين احتياجاتها من الموارد البشرية وبين العرض المتوفرة وذلك حسب المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.					
توجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ومتطورة وفعالة للتوظيف.					

2 - على مستوى الاستقطاب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يتم التعامل في المؤسسة مع البيانات الضخمة للباحثين عن الوظائف بسهولة
					يستغرق التعامل مع البيانات والمعلومات للباحثين عن العمل وقتا قصيرا
					تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي مثل الرد الآلي عن أسئلة المتقدمين للتوظيف
					تعقد المقابلات الوظيفية بفاعلية عن بعد
					تعتمد المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية

3 - على مستوى التدريب :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					المهارات والقدرات التي اكتسبتها من الندوات التدريبية تساعدك في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
					لدى المؤسسة برنامج دوري ومتطور موافق مع إحتياجات الموارد البشرية للتدريب.
					تعمل المؤسسة على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد

					الاستفادة من برنامج التدريب الإلكتروني
					تهدف خطط التدريب إلى الاستجابة إلى المتغيرات والتكنولوجيا ومناهج العمل.
					توفر المؤسسة أجهزة بمواصفات مناسبة ومتطورة لتدريب مواردها.

4 - على مستوى التحفيز:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تحفز المؤسسة الموارد البشرية لإبداع في المهارات الرقمية.
					تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للموارد البشرية المتميزة في الأداء من أجل رفع معنوياتها وقدراتها ومهاراتها.
					تعتمد المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في ترقية وسياسات الأجور المغربية بطريقة رقمية.
					توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فعالة تساهم في إثارة دافعية موظفيها للعمل.
					إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين الأفراد والجماعات.

5 - على مستوى فرق العمل:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					يحدد أعضاء فريق العمل بشكل دقيق المهام المطلوبة لاجاز المهام.
					تشكل الإدارة العليا فريق العمل لتقدم الدراسات واقتراحات لتحسين أساليب العمل التقنية.
					تعمل المؤسسة على تعزيز التكنولوجيا لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات.
					يملك فريق العمل السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية.
					استخدام إستراتيجية فعالة من الفريق لحل مشكلاته التي تواجهه.

المحور الثالث: تقييم الأداء

1 - على مستوى الكلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					إعداد تقرير دوري يشمل أداء المؤسسة.
					تستخدم المؤسسة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية تتجلى في تحقيق أهدافها كإستمراية.

					يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين.
					تستخدم مؤسستكم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية.

2 - على مستوى الفردي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تحدد الأهداف ومجالات لتقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
					التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
					تدريب القائمين بالتقييم تدريب كافي على استخدام نظام وأساليب التقييم التقنية.
					يجب تزويد الفرد بتغذية العكسية توضح كيفية أدائه.

```

المستقل=MIN (X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12,X13,X14,X15,X16,X17,X18,
X19,X20,X21,X22,
X23,X24,X25,X26,X27,X28,X29,X30) .
EXECUTE .
CORRELATIONS
/VARIABLES=التابع المستقل
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	40

Corrélations

Corrélations

		التابع	المستقل
التابع	Corrélation de Pearson	1	,610**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	30	30
المستقل	Corrélacion de Pearson	,610**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

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

```

COMPUTE R1=MIN(X1,X2,X3,X4,X5) .
EXECUTE .
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données5.
DATASET CLOSE Jeu_de_données7.
COMPUTE R2=MIN(X6,X7,X8,X9,X10) .
EXECUTE .
COMPUTE R3=MIN(X11,X12,X13,X14,X15) .
EXECUTE .
COMPUTE R4=MIN(X16,X17,X18,X19,X20) .
EXECUTE .
COMPUTE R5=MIN(X20,X21,X22,X23,X24) .
EXECUTE .
COMPUTE R6=MIN(X26,X27,X28,X29,X30) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=R1 R2 R3 R4 R5 R6 التابع
/ORDER=ANALYSIS.

```

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=المستقل التابع R1 R2 R3 R4 R5 R6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		التابع	المستقل
التابع	Corrélacion de Pearson	1	,610**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المستقل	Corrélacion de Pearson	,610**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	30	30

R1	Corrélation de Pearson	,511**	,140
	Sig. (bilatérale)	,004	,459
	N	30	30
R2	Corrélation de Pearson	,737**	,013
	Sig. (bilatérale)	,000	,945
	N	30	30
R3	Corrélation de Pearson	,523*	,139
	Sig. (bilatérale)	,000	,463
	N	30	30
R4	Corrélation de Pearson	,585**	,071
	Sig. (bilatérale)	,001	,709
	N	30	30
R5	Corrélation de Pearson	,112	,356
	Sig. (bilatérale)	,555	,053
	N	30	30

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

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

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=الجنس_المستوى_التعليمي_الخبرة_المهنية_الدورات X1 X2 X3
X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10
X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29
X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6
Y7 Y8 Y9 Y10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_المستوى_التعليمي_الخبرة_المهنية_الدورات X1 X2 X3
X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10
X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29
X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6
Y7 Y8 Y9 Y10
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		الجنس	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	الدورات	X1	X2
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,4333	2,8333	2,4333	1,0667	4,7667	4,6000
Ecart type		,50401	,59209	,93526	,25371	,43018	,67466

Statistiques

		X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,6000	4,7667	4,3333	4,6000	4,7667	4,5333	4,5667
Ecart type		,67466	,43018	,71116	,67466	,43018	,50742	,67891

Statistiques

		X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2667	4,3333	4,0000	4,4000	4,4000	4,4000	4,1667
Ecart type		,44978	,47946	,00000	,56324	,49827	,49827	,37905

		X24	X25
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		4,1000	3,1000
Ecart type		1,06188	1,39827

Statistiques

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5667	4,1667	4,1333	3,6667	3,8333	4,0667	3,2333
Ecart type		1,00630	,79148	,73030	1,06134	1,08543	,82768	1,00630

Statistiques

		Y8	Y9	Y10
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,2000	3,9333	4,1333

Ecart type	,66436	,73968	,81931
------------	--------	--------	--------

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	أنثى	13	43,3	43,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	1	3,3	3,3	3,3
	ثانوي	5	16,7	16,7	20,0
	جامعي	22	73,3	73,3	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الخبرة_المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل تماما من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 10 سنوات	14	46,7	46,7	60,0
	أكبر من 10 إلى 15 سنة	7	23,3	23,3	83,3
	أكبر تماما من 15 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الدورات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	93,3	93,3	93,3

لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق تماما	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	9	30,0	30,0	33,3
	موافق تماما	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق تماما	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	46,7	46,7	46,7
	موافق تماما	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	موافق تماما	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	10	33,3	33,3	40,0
	موافق	5	16,7	16,7	56,7
	موافق تماما	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	26,7	26,7	26,7
	موافق تماما	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	36,7	36,7	36,7
	موافق تماما	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق تماما	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	9	30,0	30,0	33,3
	موافق تماما	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق تماما	23	76,7	76,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	12	40,0	40,0	53,3
	موافق تماما	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	9	30,0	30,0	33,3
	موافق تماما	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	23,3	23,3	23,3
	موافق تماما	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	46,7	46,7	46,7
	موافق تماما	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	موافق تماما	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	22	73,3	73,3	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	20	66,7	66,7	66,7
	موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	30	100,0	100,0	100,0

X20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	16	53,3	53,3	56,7
	موافق تماما	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	18	60,0	60,0	60,0
	موافق تماما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	18	60,0	60,0	60,0
	موافق تماما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	25	83,3	83,3	83,3
	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	14	46,7	46,7	60,0
	موافق تماما	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	9	30,0	30,0	43,3
	محايد	3	10,0	10,0	53,3
	موافق	8	26,7	26,7	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	6	20,0	20,0	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	17	56,7	56,7	66,7
	موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	20	66,7	66,7	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	5	16,7	16,7	33,3
	موافق	14	46,7	46,7	80,0
	موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	15	50,0	50,0	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	10	33,3	33,3	90,0
	موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	19	63,3	63,3	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التابع
  /METHOD=ENTER R1.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:58:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R1. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,16
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	R1 ^b	.	Introduire
---	-----------------	---	------------

- a. Variable dépendante : التابع
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,234	,78539

- a. Prédicteurs : (Constante), R1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,095	1	6,095	9,881	,004 ^b
	de Student	17,271	28	,617		
	Total	23,367	29			

- a. Variable dépendante : التابع
- b. Prédicteurs : (Constante), R1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,671	,682		,985	,333
	R1	,571	,182	,511	3,143	,004

- a. Variable dépendante : التابع

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التابع
  /METHOD=ENTER R2.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:58:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R2.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,45
	Mémoire requise	4400 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,042 ^a	,002	-,034	,91270

a. Prédicteurs : (Constante), R2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,042	1	,042	,051	,824 ^b
	de Student	23,325	28	,833		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,912	,667		4,363	,000
	R2	-,041	,181	-,042	-,225	,824

a. Variable dépendante : التابع

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التابع
/METHOD=ENTER R3.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:58:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,52
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,235 ^a	,055	,022	,88787

a. Prédicteurs : (Constante), R3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,294	1	1,294	1,641	,211 ^b
	de Student	22,073	28	,788		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R3

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,404	1,076		1,305	,202
	R3	,343	,268	,235	1,281	,211

a. Variable dépendante : التابع

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التابع
/METHOD=ENTER R4.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:58:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R4.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,44
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,029 ^a	,001	-,035	,91315

a. Prédicteurs : (Constante), R4

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,019	1	,019	,023	,881 ^b
	de Student	23,348	28	,834		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R4

		Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,518	1,651		1,525	,139
	R4	,064	,421	,029	,152	,881

a. Variable dépendante : التابع

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التابع
  /METHOD=ENTER R5.

```

Régression

Remarques	
Sortie obtenue	17-JUN-2023 08:58:52
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R5.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,58
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,112 ^a	,013	-,023	,90776

a. Prédicteurs : (Constante), R5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,294	1	,294	,356	,555 ^b
	de Student	23,073	28	,824		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,096	1,136		1,844	,076
	R5	,157	,264	,112	,597	,555

a. Variable dépendante : التابع

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التابع
  /METHOD=ENTER R6.

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:59:03
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER R6.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,70
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R6 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,168	,81875

a. Prédicteurs : (Constante), R6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,597	1	4,597	6,858	,014 ^b
	de Student	18,770	28	,670		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), R6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,939	,350		5,546	,000
	R6	,299	,114	,444	2,619	,014

a. Variable dépendante : التابع

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التابع
/METHOD=ENTER .المستقل .
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 08:59:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\BOUNOUA LA\Sans titre2.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التابع /METHOD=ENTER المستقل.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,22
	Mémoire requise	4400 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المستقل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,237	,209	,79812

a. Prédicteurs : (Constante), المستقل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,531	1	5,531	8,683	,006 ^b
	de Student	17,836	28	,637		
	Total	23,367	29			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), المستقل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,681	,396		4,244	,000
	المستقل	,517	,175	,487	2,947	,006

a. Variable dépendante : التابع