

السنة الجامعية: 2026/2025

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين
إنتاجية المؤسسات - دراسة حالة -

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:

الدكتورة تومي سومية

من إعداد الطالبين:

- لحرش نوح

- لعجايلية كمال

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده (التخطيط، الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير، التحفيز وتقييم الأداء، التكنولوجيا) في تحسين الإنتاجية داخل محطة توليد الكهرباء بالدرأوش بولاية الطارف بما يتلاءم والأسواق التي يتواجد فيها .

نظرا لطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليل والمنهج الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS-22 لتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على عمال محطة توليد الكهرباء بالدرأوش بولاية الطارف.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده له دور واضح وأثر كبير في عملية تحسين الإنتاجية في محطة توليد الكهرباء بالدرأوش بولاية الطارف، كما تم التوصل إلى أن اعتماد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات ساهم في رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم المهنية، من خلال تحسين عمليات التدريب والتحفيز والتخطيط للموارد البشرية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على جودة الأداء وسرعة إنجاز المهام وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية داخل المحطة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات لتحسين الإنتاجية مع الحفاظ على مستوى عالي من الجودة، بما يساهم في تحقيق الأداء الفعال والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

تسيير استراتيجي؛ موارد بشرية؛ كفاءات، تحسين انتاجية؛ محطة توليد الكهرباء بالدرأوش.

Abstract

This study aims to diagnose and analyze the role of strategic human resource and competency management, through its various dimensions (planning, recruitment and selection, training and development, motivation and performance evaluation, and technology), in improving productivity at the Drariach Power Generation Station in El Tarf Province, in a manner consistent with the markets in which it operates.

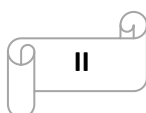
Given the nature of the study, the descriptive, analytical, and statistical approaches were adopted, using the SPSS-22 software to analyze the results of the questionnaire distributed to the employees of the Drariach Power Generation Station in El Tarf Province.

The study reached a number of findings, the most important of which is that the application of strategic human resource and competency management, with all its dimensions, plays a clear and significant role in improving productivity at the Drariach Power Generation Station in El Tarf Province. The study also concluded that adopting strategic human resource and competency management contributed to enhancing employees' efficiency and developing their professional skills through improving training, motivation, and human resource planning processes. This was positively reflected in the quality of performance, the speed of task accomplishment, and the achievement of higher productivity levels within the station.

The study recommended that Algerian institutions should strengthen and support strategic human resource and competency management in order to improve productivity while maintaining a high level of quality, thereby contributing to effective performance and enhancing the institution's competitiveness.

Keywords:

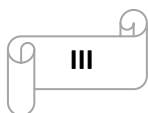
Strategic Management; Human Resources; Competencies; Productivity Improvement; Drariach Power Generation Station.



الإهداء

إلى أُمي الحبيبة، يا أصدق حب عرفته في حياتي،
شكراً لكِ على دعواتك التي كانت سبباً فيما وصلت إليه اليوم، وعلى صبرك وحنانك الذي صنع مني
شخصاً أقوى.
إلى أبي العزيز، يا سندي وقوتي، شكراً لك على تعبك وتضحياتك من أجلي، وعلى وقوفك بجاني حتى
وصلت إلى هذا الطريق، فأنت السبب في كثير مما حققته اليوم.
إلى أخي وأختي، شكراً لكما على الدعم والمساندة والضحك الذي خفف عني صعوبات الطريق، لقد كنتم
دائماً جزءاً من نجاحي وفرحتي.
إلى جدتي الغالية، شكراً لكِ على دعواتك الصادقة وحنانك الذي كان لي مصدر طمأنينة وقوة في كل
خطوة، فبركتك كانت دائماً ترافقني دون أن أشعر.
إلى عائلتي جميعاً، شكراً لكم لأنكم كنتم السند الحقيقي في حياتي، وبفضلكم وبعد الله وصلت إلى ما أنا
عليه اليوم.
إلى أصدقائي، شكراً لكم على صدقكم ودعمكم ووقوفكم معي في أصعب اللحظات. أنتم من جعلتم
الطريق أخف وأجمل، وكنتم جزءاً من نجاحي وفرحتي.

نوح



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، الحمد لله على نعمة الصبر والاجتهاد، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أهدي ثمرة جهدي وتعب سنوات الدراسة إلى أعز الناس على قلبي:

إلى أمي الغالية، مصدر الحنان والدعاء، التي كانت سندي في كل خطوة، والتي لولا دعواتها وتشجيعها لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، حفظها الله وأدامها نوراً في حياتي.

إلى أبي العزيز، رمز العطاء والتضحية، الذي علمني معنى الصبر والاجتهاد والعمل من أجل تحقيق الأحلام، أطال الله في عمره وأدامه فخراً وسنداً لي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً بقربي، يشاركونني لحظات التعب والفرح، فكانوا خير داعم وخير رفقة.

إلى جميع أفراد عائلتي الكريمة، الذين أحاطوني بالمحبة والتشجيع والدعم طوال مشواري الدراسي.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين رافقوني خلال سنوات الدراسة، وتقاسمنا معاً أجمل اللحظات وأصعبها، فكانوا خير معين وخير ذكرى.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع، راجياً من الله عز وجل أن يجعله بداية نجاح وتوفيق في حياتي العلمية والعملية.

كمال

شكر و عرفان

يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن نأقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة الفاضلة الدكتورة "تومي سومية" التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث .
كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد .

وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لوالدينا وأسرتنا لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور .

لكل هؤلاء نقول: شكرا

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-01	المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها.....	(17)
02-01	منظور العلاقات الإنسانية.....	(19)
03-01	سلم الحاجات لدى ماسلو.....	(20)
04-01	المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها.....	(21)
05-01	اجتهادات " شاندلر " في تطوير التفكير الاستراتيجي.....	(34)
06-01	أنموذج مكونات التفكير الاستراتيجي.....	(36)
07-01	مستويات التسيير الاستراتيجي.....	(40)
08-01	مراحل التسيير الاستراتيجي.....	(43)
09-01	خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....	(55)
10-01	نموذج تخطيط الموارد البشرية.....	(56)
11-01	مجالات تطوير الكفاءات.....	(61)
01-02	يوضح المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة للتحسن في الإنتاجية.....	(80)
02-02	تأثير القوى البشرية على الإنتاجية.....	(88)
03-02	أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....	(89)
04-02	دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....	(98)
01-03	الهيكل التنظيمي لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	(121)
02-03	متغيرات الدراسة.....	(124)
03-03	نموذج الدراسة الميدانية.....	(126)
04-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الجنس.....	(132)
05-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الفئة العمرية.....	(133)
06-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى التعليمي.....	(134)
07-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى الوظيفي.....	(135)
08-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب التخصص العلمي.....	(136)
09-03	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الخبرة المهنية.....	(137)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(41)	التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي.....	01-01
(48)	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....	02-01
(126)	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.....	01-03
(127)	عناصر تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	02-03
(127)	تحسين الإنتاجية لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	03-03
(128)	درجة مقياس ليكرت الخماسي ScaleLikert.....	04-03
(128)	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	05-03
(129)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.....	06-03
(130)	اختبار صدق الاتساق الداخلي.....	07-03
(131)	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk.....	08-03
(132)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الجنس.....	09-03
(133)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الفئة العمرية.....	10-03
(134)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى التعليمي.....	11-03
(135)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى الوظيفي.....	12-03
(136)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب التخصص العلمي.....	13-03
(137)	توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الخبرة المهنية.....	14-03
(139)	مدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	15-03
(144)	وصف وتشخيص مستوى تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	16-03
(149)	معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	17-03
(150)	معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	18-03
(151)	معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	19-03

20-03	معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية على تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف...	(153)
21-03	معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية على تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....	(155)
22-03	تحليل التباين الأحادي Anova Way One لمتغير التأهيل العلمي.....	-156) (157)
23-03	تحليل التباين الأحادي Anova Way One لمتغير سنوات الخبرة.....	-158) (159)

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
نظام المعلومات الاستراتيجية	Strategic information system	SIS	01
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	02

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
(182)	الاستبيان.....	01
(188)	مخرجات برنامج SPSS.....	01

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
(I)	- الملخص.....
(II)	- Abstract.....
(III-IV)	- إهداء.....
(V)	- شكر و عرفان.....
(VI)	- قائمة الأشكال.....
(VII - VIII)	- قائمة الجداول.....
(IX)	- قائمة المختصرات.....
(X-XV)	- جدول المحتويات.....
(1)	- مقدمة.....
(11)	الفصل الأول: مدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات
(12)	- تمهيد.....
(13)	- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات.....
(13)	1. مفهوم تسيير الموارد البشرية.....
(13)	1.1 تعريف الموارد البشرية.....
(14)	2.1 تعريف تسيير الموارد البشرية.....
(15)	2. تطور الفكر التسييري للموارد البشرية.....
(15)	1.2 المدرسة الكلاسيكية.....
(18)	2.2 الإدارة العلمية.....
(18)	3.2 المدرسة السلوكية.....
(21)	4.2 الإدارة الرشيدة.....
(22)	3. أهداف تسيير الموارد البشرية وأهميتها.....
(22)	1.3 أهداف تسيير الموارد البشرية.....
(23)	2.3 أهمية تسيير الموارد البشرية.....
(24)	4. وظائف تسيير الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها.....
(24)	1.4 وظائف تسيير الموارد البشرية.....

(25)	2.4 أسباب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية.....
(26)	3.4 آليات تسيير الموارد البشرية.....
(29)	5. تسيير الكفاءات.....
(29)	1.5 تعريف الكفاءات وأنواعها وأبعادها.....
(31)	2.5 مدخل إلى المقاربات التسييرية للكفاءات.....
(33)	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي.....
(33)	1. مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته.....
(33)	1.1 تعريف التسيير الاستراتيجي.....
(34)	2.1 تطور الفكر الاستراتيجي.....
(37)	3.1 مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي.....
(38)	4.1 أهمية التسيير الاستراتيجي.....
(39)	2. مستويات التسيير الاستراتيجي ومراحل.....
(39)	1.2 مستويات التسيير الاستراتيجي.....
(41)	2.2 التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي.....
(41)	3.2 مراحل التسيير الاستراتيجي.....
(43)	3. شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي.....
(54)	4. تحديات تطبيق التسيير الاستراتيجي.....
(46)	5. دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات.....
(47)	المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الكفاءات في المؤسسة.....
(47)	1. مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(47)	1.1 تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(48)	2.1 الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(48)	2. أهداف وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلباته.....
(48)	1.2 أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(49)	2.2 أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(50)	3.2 متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(51)	4.2 أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(52)	5.2 أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(54)	3. خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونماذج.....
(54)	1.3 خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(56)	2.3 نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....

(59)	4. علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة.....
(61)	5. دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات
(61)	1.5 مجالات تطوير الكفاءات والعناصر المساهمة في تطويرها والمزايا الناجمة عنها.....
(62)	2.5 الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات.....
(65)	- خلاصة الفصل.....
(66)	الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة
(67)	- تمهيد.....
(68)	المبحث الأول: انتاجية المؤسسة.....
(68)	1. مفهوم الانتاجية
(68)	1.1 تعريف الإنتاجية
(68)	2.1 التمييز بين الإنتاج والإنتاجية
(69)	3.1 العلاقة بين الإنتاجية، الكفاءة والفعالية.....
(70)	2. أهمية الإنتاجية.....
(70)	1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني.....
(71)	2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة
(71)	3. عناصر الإنتاجية.....
(72)	1.3 القوة العاملة
(72)	2.3 التجهيزات الرأسمالية.....
(73)	3.3 المواد الأولية.....
(73)	4. أنواع الانتاجية ومبادئها.....
(73)	1.4 أنواع الانتاجية.....
(76)	2.4 مبادئ قياس الإنتاجية
(76)	3.4 القياسات المختلفة للإنتاجية.....
(78)	5. أساسيات حول تحسين الإنتاجية.....
(78)	1.5 مفهوم وخصائص تحسين الإنتاجية.....
(79)	2.5 أهمية تحسين الإنتاجية.....
(82)	3.5 العوامل المؤثرة في تحسين الإنتاجية.....
(84)	6. مقومات وطرق تحسين الإنتاجية.....
(84)	1.6 مقومات تحسين الإنتاجية
(86)	2.6 سبل وطرق تحسين الإنتاجية

(88)	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية.....
(88)	1. علاقة الإنتاجية بالموارد البشرية.....
(90)	2. نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية.....
(90)	1.2 المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).....
(92)	2.2 نظرية العلاقات الإنسانية.....
(93)	3.2 مدرسة العلوم السلوكية.....
(94)	3. علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الإنتاجية.....
(94)	1.3 الاختيار والتعيين.....
(95)	2.3 التحليل الوظيفي.....
(95)	3.3 تخطيط المسارات الوظيفية.....
(96)	4.3 الصحة والسلامة المهنية.....
(97)	5.3 الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.....
(97)	6.3 التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة.....
(99)	4. دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.....
(100)	المبحث الثالث: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية
(100)	1. دور إستراتيجيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....
(100)	1.1 دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....
(100)	2.1 دور التدريب والتطوير في تحسين الإنتاجية.....
(101)	3.1 دور التكوين في تحسين الإنتاجية.....
(102)	4.1 دور الأجور في تحسين الإنتاجية.....
(103)	5.1 دور الحوافز في تحسين الإنتاجية.....
(104)	6.1 دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية.....
(105)	2. مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الربحية وخلق القيمة.....
(105)	1.2 الكفاءات كأساس للربحية.....
(105)	2.2 مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة.....
(105)	3.2 كفاءة التدريب - كفاءة وقدرة العاملين.....
(106)	3. التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.....
(107)	4. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أثناء وبعد جائحة كورونا.....
(107)	1.4 آثار جائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعلى إنتاجية المؤسسات الاقتصادية.....
(108)	2.4 إجراءات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة للجائحة.....

(108)	5. أثر العمل عن بعد على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.....
(110)	6. علاقة التكنولوجيا بالموارد البشرية وإنتاجية المؤسسة.....
(111)	7. علاقة التطبيقات المعلوماتية بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.....
(111)	1.7 علاقة التطبيقات المعلوماتية بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
(112)	2.7 التطبيقات المعلوماتية والتسيير الاستراتيجي ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة.....
(113)	- خلاصة الفصل.....
(114)	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف
(115)	- تمهيد.....
(116)	المبحث الأول: تقديم عام لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(116)	1. تقديم محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(116)	2. أهم وظائف محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(117)	3. أهداف محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(118)	4. المتعاملين الاقتصاديين مع محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف وآلية تشغيلها.....
(118)	1.4 المتعاملين الاقتصاديين مع محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(118)	2.4 آلية التشغيل بمحطة الدراوش (الدورة المركبة).....
(119)	5. الهيكل التنظيمي للمحطة.....
(122)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(122)	1. إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية.....
(122)	1.1 إجراءات الدراسة الميدانية.....
(122)	2.1 أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية.....
(124)	3.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
(124)	4.1 متغيرات الدراسة.....
(125)	2. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
(125)	1.2 مجتمع الدراسة.....
(125)	2.2 عينة الدراسة.....
(126)	3. نموذج الدراسة الميدانية وحدودها.....
(126)	1.3 وصف أداة الاستبيان.....
(128)	2.3 حدود الدراسة.....

(129)	4. قياس صدق وثبات نموذج الدراسة.....
(129)	1.4 قياس الصدق لأداة الاستبيان.....
(129)	2.4 قياس ثبات أداة الدراسة.....
(130)	3.4 اختبار صدق الاتساق الداخلي (اختبار بيرسون: معاملات الارتباط).....
(131)	4.4 اختبار التوزيع الطبيعي للعينة.....
(132)	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(132)	1. تحليل خصائص عينة الدراسة.....
(138)	2. تحليل نتائج محاور الدراسة.....
(138)	1.2 تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الدراسة المتعلق بمدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(143)	2.2 تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الدراسة المتعلق بمدى تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.....
(149)	3. دراسة اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو المتغيرات واختبار الفرضيات.....
(149)	1.3 اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Linéaire Régression).....
(157)	2.3 اختبار مدى وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لمحاور الدراسة.....
(162)	- خلاصة الفصل.....
(163)	- الخاتمة.....
(170)	- قائمة المصادر والمراجع.....
(181)	- الملاحق.....

المقدمة

في سياق التحولات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والتنظيمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب تسييرها التقليدية، والانتقال نحو مداخل أكثر شمولية ومرونة في إدارة مواردها، وعلى رأسها المورد البشري. فلم يعد العامل البشري مجرد منفذ للمهام، بل أصبح عنصراً فاعلاً في صياغة التوجهات الاستراتيجية، ومكوناً أساسياً في بناء القدرات التنافسية للمؤسسة. وقد أفرز هذا الواقع اتجاهاً متنامياً نحو اعتماد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات كإطار فكري وتنظيمي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين الرؤية العامة للمؤسسة وإمكاناتها البشرية. ويقوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على التخطيط المسبق للاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات، وربط سياسات الاستقطاب، والتكوين، والتحفيز، والتقييم، بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة. كما يركز على توظيف الطاقات البشرية بطريقة عقلانية تضمن الاستغلال الأمثل للقدرات المتاحة، وتسمح بتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق مستويات أداء أعلى. وفي هذا الإطار، يكتسي عنصر الكفاءة أهمية محورية، باعتباره التعبير العملي عن امتلاك الفرد لمجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام بفعالية ومرونة في مختلف السياقات التنظيمية.

وتبرز العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات من جهة، وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى، من خلال ما يوفره هذا التسيير من آليات تنظيمية وتنسيقية تساهم في تحسين أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الانضباط والالتزام المهني. فاعتماد استراتيجيات واضحة في إدارة الأفراد يتيح بناء مناخ تنظيمي يتسم بالثقة والتعاون، ويشجع على التعلم المستمر، وتبادل الخبرات، والتكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية. كما يسمح بتقليل مظاهر الهدر في الوقت والجهد، وتحسين جودة الأداء، بما ينعكس تدريجياً على حجم المخرجات ومستواها.

كما أن التركيز على تنمية الكفاءات يمثل مدخلاً أساسياً لإعادة تشكيل البنية الإنتاجية للمؤسسة، من خلال دعم قدرات الابتكار وحل المشكلات، وتحفيز السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل الجماعي والمسؤولية المهنية. ويؤدي هذا التوجه إلى بناء موارد بشرية قادرة على التفاعل الإيجابي مع متطلبات الأداء، والتجاوب مع تحديات المنافسة، بما يتيح للمؤسسة تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، في إطار رؤية استراتيجية متكاملة.

وانطلاقاً من ذلك، يندرج تناول موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في سياق تحليل ديناميكيات الأداء داخل المؤسسة، وفهم آليات توجيه الطاقات البشرية بما ينسجم مع توجهاتها العامة. كما يساهم في إبراز الأبعاد التنظيمية والسلوكية التي تحكم علاقة الفرد بالعمل، ويوفر أرضية نظرية ومنهجية لدراسة أثر السياسات والاستراتيجيات البشرية على مستوى الإنتاجية، في إطار مقارنة شمولية تستوعب تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المقدمة

-إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين إنتاجية محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف ؟

-الأسئلة الفرعية:

للإجابة عن الإشكالية تبلور الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟ وما علاقتها بتحسين الانتاجية في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل هناك تباين في تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف؟
- هل أدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين إنتاجية محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف؟

-فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم تحديد مجموعة من الفرضيات التي تمكن من الوصول إلى أهداف الدراسة:

*الفرضية الأولى: " يتم تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف " .

* الفرضية الثانية: " يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف " ، والتي تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: " تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الانتاجية في المؤسسة محل الدراسة "

-الفرضية الفرعية الثانية: " تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة " .

-الفرضية الفرعية الثالثة: " اعتماد استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية "

-الفرضية الفرعية الرابعة: " تعمل استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة " .

المقدمة

***الفرضية الثالثة:** " توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية وبين متغيري التأهيل العلمي وسنوات الخبرة" ، والتي تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متغير سنوات الخبرة".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متغير التأهيل العلمي".

– الدراسات السابقة:

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وإلى تحسين الإنتاجية ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

أطروحات الدكتوراه

دراسة 01: دكومي منير، بعنوان: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر :دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2025/2024:

هدفت هذه الدراسة اشكالية دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومه الذي يحاكي الاستراتيجية العامة للشركة ومن خلال الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبالتركيز على التوظيف والتكوين وتخطيط المسار المهني وتقييم الاداء كأسس لمقاربة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار عينة الدراسة وهي شركة سوناطراك من خلال مديرية الصيانة ببسكرة وهذا لاتساع عينة الدراسة، ولان العينة المختارة تعبر في كل مراحل البحث والدراسة عن الشركة، من خلال الاستعانة بأداة تحليل المضمون، والذي تفرضه الدراسة من خلال تحليل مضمون دليل تسيير الموارد البشرية، وكذا الاستعانة ببعض المصادر الخاصة بالشركة من خلال التقارير والنشرات الاعلامية على موقع الشركة الالكتروني، بالإضافة الى اعتماد المنهج الوصفي للضرورة العلمية في الاطار النظري والمفاهيمي، وبعض اجزاء الدراسة الميدانية.

حيث توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج مفادها ان تنمية الكفاءات أصبحت في قلب اهتمامات إدارة الموارد البشرية الحديثة من خلال ظهور مفهوم تسيير الكفاءات، وباعتماد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه يؤسس لتنمية فعلية للكفاءات، من خلال ارتكازه على استراتيجية الشركة، كذلك ومن خلال الدراسة الميدانية، وبتحليل

المقدمة

المشروع الذي طرحته شركة سوناطراك المتمثل في تحويل الموارد البشرية، فهو يؤسس لانطلاقة فعلية في اعتماد مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تركيز الشركة على مفاهيم تطوير اليات تقييم الاداء وتخطيط المسار المهني للعامل، وكذا مفهوم التعاقب الوظيفي، كلها تؤكد نية الشركة في انتهاز التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية.

دراسة 02: إيمان لعرايجي، بعنوان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2021/2020:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ، والذي تم توزيعه على إطارات المؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة. وبناء على هذه النتائج تم أوصت هذه الدراسة على العمل على تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكا هاما عند إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وهذا ليدرك مسؤولي إدارة الموارد البشرية متطلبات الاستراتيجيات وخطط عمل باقي أنشطة المؤسسة، وبالتالي تكون ممارساتها متوافقة مع تلك المتطلبات.

دراسة 03: يحضيه سمالي، بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/ 2003 :

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة، وذلك بالاعتماد على منهج الاستقراء والاستنباط، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تمكنت من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية، وبتسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا.

المقالات:

المقدمة

دراسة 01: ربحي فاطمة، زيني فريدة، بعنوان: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء Cnas وكالة تيسمسيلت -، مقال منشور بمجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء (CNAS)، وقد شملت العينة وكالة تيسمسيلت، وتم استخدام أدوات المقابلة والملاحظة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة أن التسيير الاستراتيجي يعد الركيزة الأساسية لإنجاح عصرنة وتطور منظومة الضمان الاجتماعي في تيسمسيلت (CNAS)، حيث يتطلب ذلك توفر يد عاملة كفؤة وذات مهارة في المجال التقني والإداري وتأهيلها من خلال عملية التدريب والتكوين، إذ تؤدي رقمنة الموارد البشرية دورا فعالا في كيفية التعامل مع تنفيذ التحول الرقمي عبر العاملين في المنظمة وتأقلمها مع التغيرات الطارئة لتسهيل إجراءات المعاملات مع المواطن.

دراسة 02: سامر سمية، مشري محمد، بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مقال منشور في مجلة المعيار، المجلد 10، العدد 04، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات، من خلال تحليل مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) في رفع مستوى الأداء الإنتاجي للعاملين، والتعرف على الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً ومباشراً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، حيث تبين أن تطبيق ممارسات فعالة في هذا المجال يساهم في رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتنمية الكفاءات وتحفيزها وتحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

دراسة 03: خيرة بن يمينه، فاطمة الزهراء بن يمينه، محمد سمير بن عياد، بعنوان "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية" دراسة قياسية لمؤسسة الإسمت بسعيدة SCIS "خلال الفترة 2000-2015"، مقال منشور في مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 10، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018:

المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الإنتاج، وذلك من خلال صياغة وتقدير نموذج قياسي لتأثير متغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تطور الكميات المنتجة من مادة الإسمنت، وبعد صياغة وتقدير النموذج القياسي لتأثير متغيرات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية اتضح وجود علاقة قوية بين المتغيرات المفسرة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطور الكميات المنتجة من الإسمنت، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة إعادة التفكير في مكانة وموقع وأهمية وظيفة الموارد البشرية، كذلك تحقيق التوافق بين البرامج التدريبية واحتياجات العاملين، والاعتماد على العمالة المؤقتة من أجل تحقيق الزيادة في الإنتاج.

دراسة 07: علي موفق، سيار زوييدة، بعنوان: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مقال منشور بمجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017:

هدفت هذه الدراسة الى تعريف بالموارد البشري والذي يعتبر من اهم مقومات الانتاج في مؤسسة ومنه نظرا لتطور اهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها، لجأت الادارة الى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها لما تتناسب وأهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية . وتوصلت هذه الدراسة إلى ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للإدارة والذي بات يستند على اياي عملية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية وقد زادت قناعة المؤسسات ان هذه الاخيرة تغير احد الاسلحة الاستراتيجية في صراعها من اجل البقاء والنمو والذي يفرض عليها ضرورة اعتبار الموارد البشرية شريك استراتيجي له دور حيوي ضمن استراتيجية المؤسسة.

- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة فقد تمت الاستعانة بالمناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية حسب الحاجة، حيث اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي: لاحتواء البحث على الجانب النظري الذي يتطلب عرض وتوظيف مختلف التعاريف والمفاهيم والأفكار.

- المنهج التحليلي: لتحليل العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية من خلال تفكيك عناصر هذه العلاقة ودراسة مدى تأثير كل بعد من أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة محل الدراسة.

المقدمة

- المنهج الاحصائي: بالاعتماد على النموذج الإحصائي SPSS-22، لدراسة مختلف المتغيرات التي تم الاستعانة بها من خلال استمارة الاستبيان.

- أدوات البحث: وتمثلت أدوات الدراسة في:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والدوريات والملتقيات والمواقع الإلكترونية.

المصادر الأولية: تم الاعتماد على: الملاحظة، المقابلات وكذا الاستبيان، كما هو موضح في الفصل الثالث ضمن أدوات الدراسة الميدانية واستخدام برنامج spss في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

-دوافع اختيار الموضوع

هناك دوافع علمية وموضوعية وشخصية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع، يتمثل أهمها فيما يلي:

الدوافع العلمية:

يتمثل في الفضول العلمي الذي دفعنا إلى البحث وجمع المادة العلمية النظرية والميدانية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

الدوافع الذاتية:

تمثلت أهم الدوافع فيما يلي:

- الرغبة الشخصية؛
- الموضوع ضمن مجال التخصص.

الدوافع الموضوعية: تمثلت في:

- الدور الحيوي الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في اقتصاديات الدول؛
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الذي أصبح ضرورة ملحة يجب تبنيتها من طرف المؤسسات لتحسين إنتاجيتها.

-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية تبني المؤسسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده؛
- التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات لتحسين إنتاجيتها؛

المقدمة

- التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف محل البحث؛
 - تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات المطبقة في المؤسسات؛
 - لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.
- أهمية الدراسة:

يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة فيما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة في حياة المؤسسات، خاصة في ظل قلة المواضيع التي تعالج العلاقة بينهما؛
- أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تكييف المؤسسة مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة، والذي يعكس ضرورة تبني المنظور الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية وتحقيق التكامل والتفاعل بين ممارسات تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؛
- لفت انتباه مسؤولي المؤسسة إلى أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام ذو بعد استراتيجي في تسييرهم والاستثمار فيهم؛
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية بما يعطي ضرورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

-حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود مكانية وزمنية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالآتي:

الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

الحدود الزمنية: تمثلت في حدود الدراسة الميدانية على مستوى محطة الدراوش للفترة الممتدة من أكتوبر 2025 إلى ماي 2026.

- هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد الأمر الذي يستعدي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

المقدمة

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل مدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق لتوضيح مفهوم تسيير الموارد البشرية، كما تم التطرق إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي، وفي الأخير تم التعرف على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في المؤسسة.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بإنتاجية المؤسسة، وقد تكون من ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لتوضيح مفهوم انتاجية المؤسسة، ثم تم تناول تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الانتاجية.

الفصل الثالث (الميداني): تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث تم عرض تقديم عام لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف في المبحث الأول، ثم تم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساساً على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.

- صعوبات الدراسة:

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- قلة الدراسات الأكاديمية المتخصصة، خاصة تلك التي تتناول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وعلاقته بالإنتاجية في المؤسسات الصناعية؛
- نقص المراجع التطبيقية التي تعالج العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية على المستوى الوطني؛
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من داخل المؤسسة محل الدراسة، نظراً لطبيعتها التنظيمية والحساسة؛
- محدودية تعاون بعض أفراد العينة أثناء جمع البيانات، خاصة في ما يتعلق بملء الاستبيانات أو إجراء المقابلات؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، مما أثر بشكل سلبي في بعض الجوانب التحليلية؛
- تشعب الموضوع وتداخله مع عدة متغيرات تنظيمية وتقنية، الأمر الذي صعب عملية التحليل الدقيق.

الفصل الأول

مدخل للتسيير

الاستراتيجي للموارد

البشرية والكفاءات

لقد أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم الاستقرار وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها مختلف المجالات، مما يتطلب من المؤسسة التوجه نحو تبني التوجه الاستراتيجي في مختلف ممارساتها، وذلك لتتمكن من استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرزها بيئتها الخارجية بكفاءة، وبالتالي فإن ذلك سيعزز من مقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في بيئة الأعمال.

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

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات؛

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي؛

المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الكفاءات في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية وتسيير الكفاءات

ارتبطت نشأة تسيير الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها، وقد شكل العنصر البشري أهم منطلقات التوجهات النظرية التي جسدها جهود العديد من المفكرين في مجال تسيير الموارد البشرية.

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعد مفهوم تسيير الموارد البشرية من أهم الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنها الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، وقبل التطرق لتعريف تسيير الموارد البشرية يجب التعرض أولا إلى تعريف الموارد البشرية .

1.1 تعريف الموارد البشرية

يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، فبسبب التطورات التي حدثت في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري وتزايد النظرة لأهمية العنصر البشري داخل التنظيمات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما صاحبها من تطورات وتغييرات في مفاهيم إيديولوجيات، والثورة التكنولوجية وغيرها، والتي ساهمت في بروز مفهوم الموارد البشرية كشكل حديث لمفهوم قديم وشائع الاستخدام في الفكر التنظيمي الكلاسيكي وهو القوى العاملة.

فتعرف الموارد البشرية على أنها: "هي ذلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن ذاك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة الرغبة في أداء الأعمال وصفة القدرة على أداء الأعمال".¹

وتعرف أيضا على أنها: "هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر".²

من خلال التعريفات السابقة يقصد بالموارد البشرية بأنها مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري في المنظمات ويختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف معينة في هذه المؤسسات ويتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة، والراغبين والقادرين على أداء الأعمال بفعالية وحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 147.

² عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة - تأصيل نظري معاصر - مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018، ص 04.

2.1 تعريف تسيير الموارد البشرية

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنها: "مجموعة العمليات المطبقة في المؤسسات من أجل التعرف، الحصول، الدمج، التنظيم، التطوير والتعبئة للمهارات لإنجاز أهدافها".¹

كما عرفها المعهد الإداري البريطاني على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال؛ وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبالعلاقاتهم داخل المشروع؛ وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف".²

وعرفت كذلك بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب؛ التنمية، التعويض والمزبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".³

وقد تعددت تعريفات الموارد البشرية في المنظمات واختلفت نقاط واتفقت في أخرى، وقد لخصت دراسة تعريفات تسيير الموارد البشرية تشترك في النقاط التالية:⁴

- أن أهميتها في منظمات الأعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل؛
- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية؛
- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد؛
- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق المواءمة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الأفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والمواءمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية؛
- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع؛
- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد تسيير الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقييم أدائهم ومعالجة الانحرافات؛

¹ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 29.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص 14.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16-17.

⁴ أسامة يونس عبد الواحد العقوري، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة (دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 04، العدد 02، جامعة جيو ماتيكا بماليزيا، كوالالمبور، 2018، ص 354-355.

-تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار.

2. تطور الفكر التسييري للموارد البشرية

1.2 المدرسة الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير، ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دورا في ظهور أفكار النظرية الكلاسيكية وتطورها، وبعد التخصص، تقسيم العمل، الإشراف والرقابة، وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي. وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:¹

1.1.2 نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): لقد ظهرت في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856 - 1915) رائد هذه المدرسة وأول من حدد معالمها ومبادئها، وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل. وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية الأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، وعليه " فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنسان يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، " فبما أن العامل رحل اقتصادي، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه؛ لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية، ويهدف " تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة؛ فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع " وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30% عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل. كما قام " تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق

¹ بونويقة نصيرة، تنمية الموارد البشرية، نواصري للطباعة والنشر، الجزائر، 2022، ص ص 17-28.

التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء و يزيد في الإنتاجية. إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها.

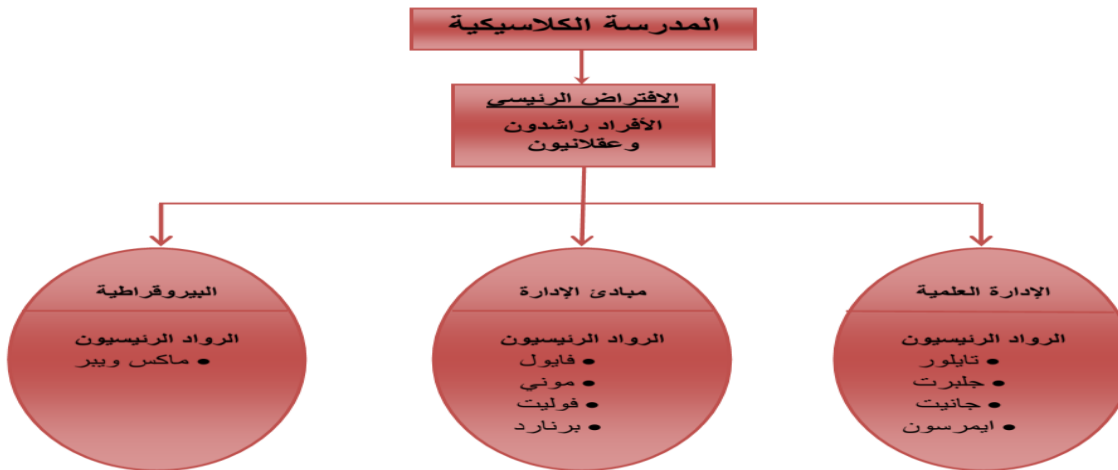
2.1.2 النظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر): ظهرت في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني " ماكس فيبر " المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى يتركز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة وتعبير البيروقراطية كما جاء بما "فيبر" لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ولكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية تركز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي والرقابة على السلوك، وترى أن نجاح التنظيم وفعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له . ويشدح التنظيم البيروقراطي حسب " فيبر " شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية وأن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت. وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه "ماكس فيبر" للتنظيم والتقسيم الإداري، غير أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف، وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد وتملى طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك لرقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم¹.

3.1.2 نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول): انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتعلقة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما. وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة؛ كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلولاً، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون

¹ بونويقة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

كل من الفرد والأعمال والآلات. وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة ؛ وتتمثل المبادئ التي جاء بها في تقسيم العمل والسلطة، التأديب (الانضباط، وحدة الأمر، وحدة الإدارة التوجيه)، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد "فايول" على مرونة مبادئه. وفي نظرتها للعنصر البشري، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما ألم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقاً لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل؛ كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين، استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية، الجدية وكذا الولاء للمنظمة، لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص؛ كالحيرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والاطلاع المستمر، فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال "فايول" حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل؛ كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكساب الموارد البشرية المهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك، ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلاً من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين.¹

شكل رقم (01-01): المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها وروادها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب.

¹ بنويقة نصيرة، مرجع سبق ذكره ص ص 25-28.

2.2 الإدارة العلمية

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجودات المقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال:¹

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات؛

- وضع معدلات فنية لأداء المهام؛

- تحديد الوسائل الجمع ومناولة المواد؛

- تحليل المعلومات؛

- محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج؛

- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج المقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة منحيت التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا منتخبط وتنظيم ورقابة.

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

3.2 المدرسة السلوكية²

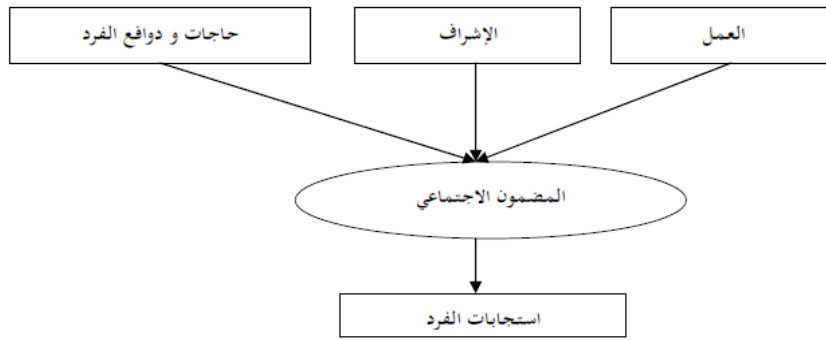
1.3.2 مدرسة العلاقات الإنسانية: جاءت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها متهمة إياها بأنها أهملت الجانب الإنساني ولم توليه الأهمية اللازمة إلا أن بدايتها كانت إثر الحرب العالمية الأولى مباشرة التي أثارت إهتمامات بالعلاقات الإنسانية وعقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918م في مدينة نيويورك ويعتبر كتاب واتينج وليامز بعنوان " ماذا يدور في ذهن العامل " أول تعبير عن الاتجاه المشار إليه ونشر هذا الكتاب عام 1920م وأبرز رواد هذه المدرسة هو ألتون مايو، وماري باركر فولت. وأهم أفكار هذه المدرسة :

¹ شنوفي نورالدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 14-15.

² بولعباس سمية، ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية ومردودها، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية، غير منشورة، معهد البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017/2018، ص 44-45.

- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته وطاقته الفيزيولوجية فحسب وإنما تحدد إدارته وخليفته الاجتماعية؛
- تلعب المكافأة والخوافز غير المادية دورها الرئيسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضى؛
- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة؛
- الاهتمام بتدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية؛
- أن معنويات العاملين وعلاقات العمل أثر كبير على إنتاجيتهم .

الشكل رقم (01-02): منظور العلاقات الإنسانية



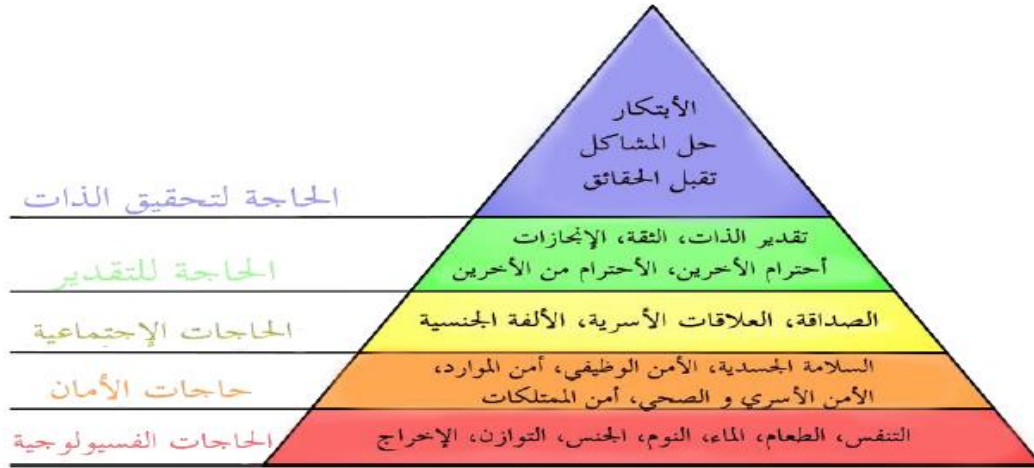
المصدر: منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 243.

2.3.2 مدرسة تنمية التنظيمات: ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف ومن المواضيع المهمة في هذه المدرسة مفهوم الحاجات الإنسانية ودوافعه ومفهوم الجماعة وديناميكيتها وأساليب القيادة الإدارية المناسبة. وتندرج تحت هذه المدرسة:

- **نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو Maslow Abraham:** يعتبر ماسلو من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم، كما يعتبر من الرواد في مجال العلوم السلوكية بل إنه يعتبر نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والخوافز. قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية والتي حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة، فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمة الهرم¹.

¹ سمير بوعيسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الادارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020/2019، ص 49.

الشكل رقم (01-03): سلم الحاجات لدى ماسلو



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 89.

-نظرية العاملين هيرزبرغ Herzberg: تركز نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمثتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصل من خلال تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمي الفئة الأولى العوامل الدافعية، والثانية العوامل الوقائية.

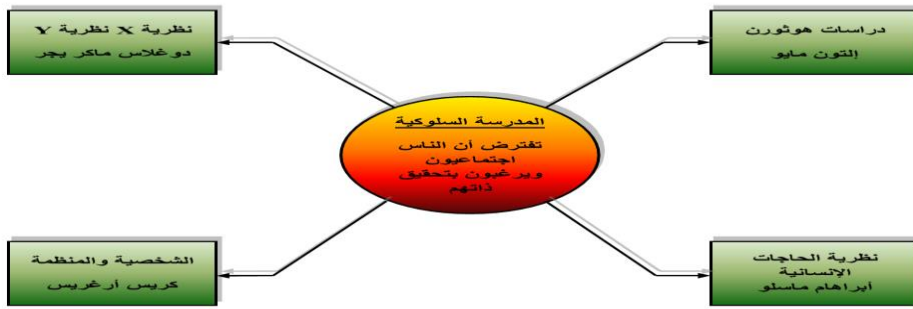
-نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور: ولد دوغلاس ماك غريغور سنة 1906 وتوفي سنة 1964، كان أستاذاً لعلم النفس الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية بجامعة هارفارد، ذهب ماك غريغور في تحليلاته أبعد من ماسلو عندما قدم نظريته في الإدارة، وتحديدًا نظريته حول إدارة قيادة الأفراد، التي نشرها في كتاب صار مرجعاً سنة 1960 تحت عنوان "البعد الإنساني للمؤسسة". ينطلق ماك غريغور في تحليله من ملاحظة مفادها عدم وجود نظرية متكاملة حول الوظيفة الإدارية، إذ وإلى ذلك التاريخ لم تكن بعد قد ظهرت نظرية قادرة على الكشف عما أسماه ماك غريغور "بالطاقة الكامنة التي تمثلها الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، الذي توصل بعد قيامه بمقارنة برامج التكوين الخاصة بمدراء المؤسسات الأمريكية الكبرى، إلى ملاحظة هامة مفادها بأن التكوين الذي كان يتلقاه هؤلاء المدراء لم يكن لها سوى تأثير محدود على ممارستهم للوظيفة الإدارية. فقد رأى ماك غريغور بأن المدراء يغيرون من سلوكهم، وأنماط تسييرهم، وعقليتهم ليس بفعل تأثير محتوى التكوين الذي يكونوا قد تلقوه، ولكن نتيجة لتصورهم لدور أو وظيفة المدير. وانطلاقاً من ذلك شكل ماك غريغور فكرته بأن لمدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية، ومن ثمة قام ماك غريغور بصياغة نظريته التي أسماها نظرية X ونظرية Y وهي النظرية التي تقوم على وجود تصورين حول الإنسان في العمل.¹

3.3.2 الاتجاه السلوكي المعاصر : على الرغم من وجهة نظر العلاقات الإنسانية في صورا المبكرة تبدو منطقية، إلا أنها تبدو ساذجة، علاوة على تبسيطها للمشكلة أكثر من اللازم، على سبيل المثال، فإن الزعم بأن الإدارة التي تستطيع جعل

¹ سمير بوعيسى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

عالمها سعداء تحصل على أعلى إنتاجية منهم، هذا الزعم لا يمكن قبوله على إطلاقه، لذلك فإن الاتجاه السلوكي في صورته المعاصرة يأخذ وجهة نظر أكثر تطوراً، حيث يرى أن المظاهر الفردية والاجتماعية يمكن أن تكون محددات لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل الدافعية والقدرة، والعوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعتهم المستقبلية، ومن ثم أدائهم المستقبلي للعمل، وعليه فبدلاً من الإغراق في التبسيط وتقديم مبدأ "العامل السعيد" كحل ساذج للمشكلة، فإن الاتجاه السلوكي المعاصر يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيداً. وفي الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل عال من الفعالية في استخدام الموارد البشرية. ولا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة و سلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني و سلوك الجماعات.¹

الشكل رقم (01-04): المدرسة السلوكية واتجاهاتها وروادها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب النظري .

4.3 الإدارة الرشيدة: دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد حمة من تطبيقها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة هنري تاييلور ولوثر حوليك ولندال أوريك وجيمس موني والبحث عن الطريقة المثلى أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة هي: مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة والمسؤولية، التسلسل الهرمي للسلطة، مبدأ الانضباط، المركزية، مبدأ وحدة القيادة، المبادرة، وحدة التوجيه، روح الجماعة أو الفريق، المكافأة العادلة، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، استقرار التوظيف، الإنصاف والعدالة والترتيب والنظام.²

¹ منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 244.

² شتوني نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

3. أهداف تسيير الموارد البشرية وأهميتها

يعتبر المورد البشري حاليا من أهم الموارد التي يجب الاهتمام بها مما يمتلك من أهمية بالغة، وذلك من خلال إدارته الفعالة، ويمكن التعرف في هذا المطلب على الأهداف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية وأهميتها.

1.3 أهداف تسيير الموارد البشرية

إن قيام تسيير الموارد البشرية بوظائفها المبينة سابقا على الطريقة المثلى يسمح لها لا محالة من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الاستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم واحتياجات المؤسسة الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ويتولد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي:¹

1.1.3 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 وشاغلها أي الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية. مما يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوة العمل وتطلب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية قصد تعادي هجرة الكفاءات. وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب الغالبية 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.

2.1.3 الأهداف التنظيمية: تعبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم؛ حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساسا في :

- تعظيم إنتاجية المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.
- الوقاية التنظيمية ويتم هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائما، في وجه الضاربة الله تعمير رجليه التي يمكن أن تصادف التنظيم.

وهناك أهداف فردية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، وتتمثل في:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وتوفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

¹ بلخير مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2018، ص ص 19-21.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد ورعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.

- تم تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

3.1.3 الأهداف الوظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقا لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجابا على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن الوظيفة والزملاء، وتدعيم روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتما إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

4.1.3 الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والسوسيو - اقتصادية، وبهذا فتسيير الموارد البشرية تساهم في تحيي تطلعات 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 تجتهد من الإسراف والتبذير في الطاقات 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 والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأسمائها البشري.¹

2.3 أهمية تسيير الموارد البشرية

تبرز أهمية تسيير الموارد البشرية من عمق البعد الفكري للفلسفة الإدارية الجديدة، فبعد أن تشكل الاقتناع بالدور المتميز للعنصر البشري على كافة المستويات التنظيمية تكاملت المفاهيم انتصب على استثماره وليس استغلاله من منظور شامل واستراتيجي، وعليه فالمنظومة تستقي أهميتها أولا من أهمية الفاعل الاجتماعي الذي أصبح ينظر إليه على أنه:²

- طاقة ذهنية، قدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكار، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يكتفي بما تحدده له الإدارة من مهام، بل يقدم على المبادرة ويسعى للخلق والإبداع. إذا أحسن اختياره وتدريبه والحاجة بالوظيفة المناسبة مع إمكانياته ومؤهلاته وإنه يكفي توجيهه من بعيد وبشكل غير مباشر دون الحاجة إلى الشكل والرقابة اللصيقة عليه.

- يضاعف من جهوده وتزداد إنتاجيته وفعاليته في ظروف العمل الجماعية في يشترك الفاعلون بحكم علاقات العمل ومتطلباته في تحمل المسؤوليات الوظيفية.

¹ بلخيري مراد، المرجع السابق، ص ص 20-21.

² مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي لمدينة الجلفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/2022، ص ص 97-

4. وظائف تسيير الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها

1.4 وظائف تسيير الموارد البشرية

توجد الكثير من وظائف تسيير الموارد البشرية التي أوردتها العديد من الباحثين في دراستهم، إلا أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة لها، حيث اجتهدت كل الدراسات بتحديداتها بشكل مختلف وتم تحديد أبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة كما يلي:

- **استقطاب وتوظيف الموارد البشرية:** على المنظمات المعاصرة النظر لعملية الجذب من خلال رؤية مستقبلية ترى الاحتمالات والتطورات التي ترتبط بالسوق العمل وذلك بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لجذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات، ويتم ذلك من خلال توفير نظام للمرتبات المكافئة المرتبطة بالأداء ونظام للحوافز المادية ويتوافق مع مرتبات وحوافز المنافسين في السوق، كذلك توفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة من خلال إعداد برامج تدريبية فعالة لتنمية قدرات ومهارات المهنيين، وتوفير فرص الترقية والنمو وتحقيق التقدم الوظيفي، كذلك توفير الخدمات الأخرى المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والصحية لمهنيين لمنظمة، كما أن تهيئة بيئة العمل الملائمة التي تقدم الدعم وتشجيع المهنيين وإشباع حاجات المهنيين لإبداع وابتكار تلعب دورا مهما في جذب المواهب للمنظمات، بالإضافة إلى بناء اسم وسمعة للمنظمة يجعلها مكانا يرغب المواهب العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه.¹

- **الاحتفاظ بالموارد البشرية:** لقد قيل سابقا بأن الموظفين المهنيين يشبهون إلى حد بعيد الضفادع في بركة الماء، إذ هم يستطيعون أن يقفزون إلى الخارج متى شاءوا، وكذلك تستطيع المنظمة أن تركز على القوة العاملة بالبقاء في المؤسسة أو تحاول أن تحافظ عليها من الذهاب إلى مكان آخر وذلك بتوفير الحافز لموظفين المهنيين، وبعبارة أخرى فإن القادة الحاليين، يمكن لهم أن يجهزوا بيئة العمل وحوافز العمل من أجل الحفاظ على الموظفين المنتجين والإدارة من عدم ترك المنظمة أو الاعتماد على وسائل قانونية مثل عقود التوظيف التي لا يتمكن الموظفون من ترك العمل.²

بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تدخل في القدرة على الاحتفاظ بالمواهب وهي خصائص الفرد (السن، مستوى التعليم، الجنس، الدوافع والقيم، الطموح...)، وكذلك خصائص الوظيفة (الاستقلالية، التحدي، التوتر، عدم وضوح الدور...)، بالإضافة إلى درجة توفر فرص عمل أحسن خارج المؤسسة (جاذبية المؤسسات المنافسة).³

- **تنمية الموارد البشرية:** بمعنى تنامي قدرة الموظفين في التعامل مع المتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموظفين في المنظمة، ويجب

¹ وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد 01، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2020، ص 113.

² محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2020، ص 130.

³ إيمان صبيان، وسيلة ثابت، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في emploi et talents Salon، مجلة السياسة الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 131.

أن يشتمل تطور علي المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب، ويتم ذلك من خلال: تطوير نقاط الموهبة وتطويرها، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، توفير فرص النمو وتطوير وفقا لمهارات التي تحتاج لتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية، إمكانية تطبيق أفكار جديدة، التعامل مع المشكلات العمل المتجددة .

2.4 أسباب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية

- كان للتحول الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبره أحد الأسلحة الاستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بتسيير الموارد البشرية هي:¹
- **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** حيث أن الأفراد يتوقعون من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الأطفال، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية.... وغيرها من الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تجعل الفرد دائما يحس باهتمام المؤسسة. لذلك فعلى مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المنظمة والمتطلبات الخاصة والأسرية بحيث لا تغطي تلك الحاجات الشخصية على حاجات المنظمة، في الوقت ذاته لا يؤدي تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين .
 - **تشابك المهام الإدارية:** أدى ظهور المنافسة الأجنبية أو التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي.... كل ذلك أدى إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم البرامج اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة وتنميتها .
 - **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفرادا مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها.... لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات .
 - **شدة المنافسة:** فتحريز التجارة وفلسفة التخصصية والتطور المستمر في الانتاجية ونظم العمل. تطلب ذلك تحسين نوعية الموارد البشرية .
 - **التدخل الحكومي:** القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المنظمات باستخدام وجذب أفضل الموارد وكذا التشريعات اللازمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات وغيرها. والمنظمة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة .

¹ بوالشرش نورالدين، محامدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص 262-263.

- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: كان لابد من تطوير أنظمة آلية للتواصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عند إعداد الخطط الاستراتيجية للعمال وأنشطتها الأخرى.

- ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، تدريب، حوافز، ترقية، تقييم الأداء، وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء انتماء العاملين للمنظمة .

-ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري وأيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته.... يؤدي كل ذلك إلى تحمل المنشأة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل : الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض الإنتاجية..... الخ .

-الاتجاهات العالمية المعاصرة: فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية وإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات : إدارة التغيير ومدى استيعاب الأفراد لها، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة والقيم الثقافية للمنظمة المعاصرة .¹

3.4 آليات تسيير الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على آليات في تسيير مواردها البشرية بإعتبارها المرفق العام وهذا لتحقيق مبدأ العدالة وأهدافها وهي متغيرة ومتكيفة حسب عمل كل إدارة.²

-الركن القانوني: يشمل هذا الركن التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية والنصوص واللوائح القانونية إضافة إلى طرق التصنيف لهذه النصوص التشريعية والتنظيمية.

🚩 التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية: كثيرا ما تكون هناك نزاعات وخلافات ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق للوائح المعقدة والمتداخلة، فتدخل الأدوات وتسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية . فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات، فهي الوسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي أحداث التسيير، وهي تتمثل في شكل دليل للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتميز المالي . الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الإهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع اللوائح) خاصة في: مجال التوظيف، مجال المواقف، مجال الحركات (التنقلات)، مجال التقاعد ومجال الضمان الاجتماعي.

¹ بوالشرش نورالدين، محامدية إيمان، المرجع السابق، ص 263.

² طابتي خديجة، بوعسلة أمال، الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018/2019، ص ص 50-53.

طرق التصنيف للنصوص التشريعية والتنظيمية: خلال التصنيف الذي يرتب النصوص التشريعية والتنظيمية، فإن إعدادها مهم في تحضير الطرق العملية، إذا قمنا بتصنيف مصمم بشكل جيد فإنه يوجه عملية إستقبال وإستغلال الوثائق، وهناك عدة طرق ممكنة للتصنيف:

- التصنيف الموضوعي ويكون حسب المواضيع الكبرى؛
- التصنيف حسب التسلسل التاريخي وهذا حسب تاريخ الإستلام؛
- التصنيف حسب ترتيب الحروف للمواضيع الكبرى.

وإذا ما تم التصنيف، بالأحرى أن يكون حسب الموضوع والتسلسل التاريخي، فالنصوص القانونية والتنظيمية، يتم دراستها وتحليلها من طرف المسؤولين المعنيين، أو من طرف فرق متعددة الإختصاصات. يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية التي تظهر على الحالات المثلة، يسمح بالاستجابة لكل الأسئلة المحتملة تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف، خاصة منها: مختلف أنواع طرق التوظيف، الشروط الموضوعية للصنف المشترك، والصنف المتخصص، الإجراءات والنصوص المرجعية... الخ

- الركن الإداري: يشمل مسك أدوات الملاحظة والمراقبة أي الملف الفردي للمستخدمين والبطاقة الفردية للمستخدم.¹

مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير): هي وسائل تسيير شؤون المستخدمين تتمثل في ملفات وبطاقات التسيير يقوم الموظف في إدارة تسيير الموارد البشرية بإمسك هذه الملفات الإدارية لمسايرة تطور الوضعية الوظيفية لكل موظف أو مستخدم على حدى.

-الملف الفردي للمستخدمين: ويجسد كل العمليات التي تشخص مدة العمل للعامل، فهو دعامة قانونية في التسيير، وتعود إلزامية الملف إلى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال الإدارة والمؤسسات العمومية، المتضمن على 50 مادة التي تنص على "مصلحة التسيير تقوم بفتح لكل موظف ملف فردي الذي يتضمن على كل الوثائق المهمة بالوضعية الإدارية للمعني "وتسمح "بالتسجيل والترقيم والتصنيف" وهو يتألف من وثائق إدارية ضرورية . وهو بمثابة وسيلة طعن وليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلى في حالة الضرورة، فهي تتمتع بالسرية، كي لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون والقواعد المنظمة لذلك، ومن طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

- البطاقة الفردية للمستخدم: هي أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية، وهي الأداة القاعدية في التسيير الجاري، لكل المعلومات المتعلقة بكل عون عن وضعيته الشخصية، وكذلك كل الأحداث المتعلقة بمدة عمله المهني وبنشاطه المهني يتم تسجيلها، بفضل التصنيف والتأشير المناسبة، فالبطاقة تشكل حقيقة استحقاق للعمليات المنجزة، وتسمح بمعرفة خصائص ومميزات هؤلاء الأعوان بسرعة .

¹ طابقي خديجة، بوعسلة أمال، المرجع السابق، ص ص 51-52.

-الركن القيادي : ويشمل لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية غاياتها، وشروط إعدادها ومؤشراتها الأساسية.

+ لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية: إن لوحة القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من اكتشاف مواطن الخلل وقياس الفروقات بين الأهداف المحددة والأشياء المحققة فعلا، واتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثوقة، فهي تمكن المسير من التحكم في السير الحسن للإدارة .

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطور المستخدمين فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدكم على تسيير المستخدمين واتخاذ أفضل وأحسن القرارات ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية.

-غايات لوحة القيادة (التحكم) الخاصة بوظيفة الموارد البشرية: ويمكن حصرها في ما يلي:

- الإعلام حيث يتم عرض كل المعلومات بفضل جملة من أدوات القياس كالمؤشرات والنسب إلخ...
- المقارنة من خلال المعلومات المتحصل عليها نجري مقارنة المصالح الإدارية فيما بينها وبين القطاعات والوحدات؛
- التشخيص والتي تسهل اكتشاف مواطن الاختلالات كما توضح الفروقات المعبرة عن الظاهرة السلبية في نشاط الإدارة وتحديد أسبابها، واتخاذ القرار وهذا استنادا على العناصر السابقة حيث تساعد المسيرين على اتخاذ أنجح القرارات؛
- الرقابة باعتبار لوحة التحكم نظام معلوماتي حقيقي تسهل مراقبة تنفيذ القرارات.

- مؤشرات لوحة القيادة: هي أداة لقياس النشاط الاجتماعي لمنظمة ما، يكون قابلا للتعداد الكمي والنوعي إن إختيار المؤشرات يكون للأهداف المحددة في لوحة القيادة وارتباطها بجدول زمني .إن أهداف المنظمة كثيرة بدء من أبسطها والمتمثل في معرفة تعداد الموظفين وصولا إلى أعقدها كاتخاذ السياسات المتعلقة بالمستخدمين ومتابعتها، إن المؤشرات تسمح بقياس وتحليل فضلا عن متابعة مختلف الظاهرة المتعلقة بالموارد البشرية.

-الشروط المسبقة لإعداد لوحة القيادة:

- وجود إطار تنظيمي يتضمن هيكل مفصل وملفات تحدد المهام والعلاقات السلمية والوظيفية؛
- وجود نظام معلوماتي، وجود التوزيع المنتظم للمعلومات ووجود التحيين المستمر للمعطيات وتكييفها مع الحاضر.
- المؤشرات الأساسية للوحة القيادة (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية): وهي كالاتي: مؤشرات التعداد والمتمثلة في جداول التعداد والأهرامات ومؤشرات التغيب مؤشرات حركة المستخدمين من التحويل والتنقلات.¹

¹ طابتي خديجة، بوعسلة أمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

5. تسيير الكفاءات

1.5 تعريف الكفاءات وأنواعها وأبعادها

1.1.5 تعريف الكفاءات

فحسب ليورينو، وطارندو Lorino&Tarondeau، يعني مفهوم الكفاءة الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، أما لبوتريف Boterf Le GUY فيري أنها لا تتوقف على قابلية (الموارد) (معرفة، قدرات) بل على الكيفية التي يمكن بها نقل هذه الموارد".¹

كما تعرف على أنها: "مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كطاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً".²

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف الكفاءة على أنها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدججة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

2.1.5 أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. كما ان التعريف الموسع للكفاءات البشرية يدل على وجود عدة أسس لتصنيفها من بين هذه الأسس ما يلي:³

✚ الكفاءات من حيث الممارسة: وتنقسم الى ثلاث أنواع كما يلي:

- كفاءات تصريحية: وهي عبارة عن معارف تقنية ونظرية ونقصد بها تصريح الفرد بما يمكنه القيام به من خلال المؤهلات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها؛

- كفاءات إجرائية: وهي عبارة عن المهارات العملية والتطبيقات المهنية تأكيداً للخبرات والمعارف المكتسبة؛

¹ يحيواي سليمان، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة مقارنة بين مؤسستي شياي الخاصة وسامبو العامة-المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 02، العدد 01، جامعة الجيلاي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص ص 185-186.

² عماد الدين إسماعيل الطيب الزين، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رماح للبحوث والدراسات، العدد 62، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2022، ص 168.

³ فيروز زعطوط، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 09-10.

- **كفاءات توسعية:** وهي تلك المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب مما تمكن صاحبها من تعدد التأهيلات وتحقيق المرونة في شغل المناصب كما تمكنه من اكتساب قدرة كبيرة على التوقع.

✚ **الكفاءات من حيث المجال:** وتنقسم إلى ما يلي :

- **كفاءة فردية (كفاءة مهنية):** وهي القدرة على التنفيذ بطريقة فعالة لمختلف مهام المنصب وعمليات التفكير وإنشاء علاقات مهنية عالية في إطار سلوكيات راقية، حيث تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في القدرات و المعارف و السلوكيات القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدراسات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة؛

- **كفاءة جماعية:** وهي تراكم الكفاءات الفردية، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهوايام كفريق عمل متكامل، إلا ان هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

✚ **الكفاءات من حيث الأهمية:** تسعى المؤسسة دائما للتأكيد على أهمية اكتساب أفرادها للكفاءات الأساسية التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات المنصب، وإذا ما دعمت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية لتصبح كفاءات مفتاحية، كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التدريب المتواصل يجعل هذه الكفاءات مميزة تساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة.

3.1.5 أبعاد الكفاءات

تتشكل الكفاءات من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:¹

- **المعارف النظرية:** Savoir مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته؛
- **المعارف العملية (الممارسات):** Faire Savoir تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة؛
- **المعارف السلوكية:** Etre Savoir تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص 50.

2.5 مدخل إلى المقاربات التسييرية للكفاءات

1.2.5 تعريف تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة".¹

كما يعرف على أنه: "تنمية وتحسين الكفاءات الموجودة أو المحصل إليه، إن تسيير الفعالية للعمال، أو التوظيف لا تعتبر في حد ذاتها أهداف ولكن وسيلة من وسائل المستخدمة من قبل المؤسسة لتحسين نجاعة المؤسسة، أما على مستوى تسيير الكفاءات فهناك التكامل الأفقي والعمودي فإذا أرادت المؤسسة أن تضع أحسن تسيير للكفاءة والتي تكون أكثر تلاهما فيجب استخدام التكامل الأفقي والعمودي".²

على خلال التعاريف السابقة يستنتج أن تسيير الكفاءات هي نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

2.2.5 المقاربات التسييرية للكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات — بمنظورها الجديد — ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:³

❖ **المقاربة التسييرية للكفاءات:** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية، وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق

¹ حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنشيويتكال)، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 08، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2017، ص 154.

² يحيوي سليمان، شليل عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص ص 56-57.

هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسئولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

❖ **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيروية التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات . فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرويات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

❖ **المقاربة الاستراتيجية:** وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة¹.

¹ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة، أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من المنظور الاستراتيجي وذلك باعتمادها على نظام التشغيل الاستراتيجي الذي يوجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

1. مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مفهوم التسيير الاستراتيجي مع توضيح أهميته.

1.1 تعريف التسيير الاستراتيجي

لقد تباينت وتعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي بتعدد كتاب وباحثي علم الإدارة، وتباين وجهات نظرهم، وفيما يلي يتم إبراز بعضها:

حيث عرف التسيير الاستراتيجي على أنه: " مجموعة من القرارات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات كما تعرف بأنها مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة".¹

كما يرى (ph.kotler) بأنه: "عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد رسالتها، أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".²

ويعرف Thietart التسيير الإستراتيجي على أنه: " مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل، واستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معيّن تم تحديده من طرف المنظمة". كما يرى كل من Thompson et Strickland التسيير الاستراتيجي بأنه: " تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها".³

كما يعرف على أنه: "عملية تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال تسيير العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، وتتضمن هذه العملية: تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المؤسسة، كما تتعلق هذه العملية بكيفية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وضع أهدافها، صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ثم الأداء والعمل على إدخال التعديلات المناسبة والضرورية في ضوء ما هو موجود كواقع فعلي".⁴

¹ عليات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص 262

² هجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة البويرة، الجزائر، 2021، ص 351.

³ منصف بن خديجة وآخرون، التسيير الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي بين النظري والممارسة - مع الإشارة إلى حالة الجامعة الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، المنعقد يومي 29 و 30 أبريل 2018، ص 06.

⁴ براهيمية براهيم، التسيير الاستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار و لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 15، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016، ص 121.

وعرف أيضا بأنه: "مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في مختلف الأنظمة الإدارية".¹

بصفة عامة التسيير الاستراتيجي هو منظومة متكاملة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

2.1 تطور الفكر الاستراتيجي

يرى الباحثون المهتمون بالتفكير الاستراتيجي أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري. فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات.²

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الستينات من القرن 20: أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترب بمحاضرات سياسة الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال سنة 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة. وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، واعتمادها على التوقع (من سنتان إلى عشر سنوات)، وسميت هذه المرحلة بـ "الفترة الخافتة". وذلك لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الستينات من القرن 20: شهدت بداية الستينات محاولات عدة لإدخال مصطلح الاستراتيجية في التسيير حيث قاد "شاندلر" Chandler - سنة 1962 منهجا تاريخيا يدعو إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجيتي التوزيع والتكامل، وبينها وبين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضمانا لبقائها.

والشكل الموالي يوضح اجتهادات شاندلر في تطوير التفكير الاستراتيجي:

شكل رقم (01-05): اجتهادات "شاندلر" في تطوير التفكير الاستراتيجي

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
إستراتيجية تنويع المنتجات	قليل	←	عال
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

المصدر: رفيق بوخزر، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 29، العدد 01، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 81.

¹ معزوز شعيب، عمران أحمد حكيم، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 02، المركز الجامعي البيض، الجزائر، 2022، ص 524.

² رفيق بوخزر، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 29، العدد 01، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص ص 81-84.

كما أدرك "انسوف" Ansoff - سنة 1965 أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة الحالية، مبينا أنه على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكات إستراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي. حيث ذهب إلى أن المؤسسة لابد لها من تصور نوع من العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد. حيث بدأت معالم الفصل بين التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي على يد "انسوف" حيث فصل بين القرارات الإستراتيجية، والقرارات العادية أو التكتيكية، والقرارات التنفيذية أو العملية .

في هذه المرحلة برزت معالم الإستراتيجية في التسيير حيث حاول "انسوف" صياغة إستراتيجية تمكن المنظمة من استمراريته إلا أنه لم يتطرق إلى العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجية. وانصرف رأي شيلد Child - سنة 1972 إلى التفكير في الاختيار الاستراتيجي، وفي عوامل الموقف البيئي، والتكنولوجيا، والحجم، واعتماده تفكيراً موقفياً لتصميم إستراتيجية المنظمة قائماً على تقييم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها.

أما "منتزبرغ" Mintzberg - فقد لخص سنة 1993 خصائص التفكير الإستراتيجي ومعطياته مستخدماً نماذج لاختيار الاستراتيجي، منها نموذج المؤسس (الريادة)، ونموذج التكيف، ونموذج التخطيط.

بدأ التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية إستراتيجية حيث فصل منتزبرغ بين التخطيط الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الإستراتيجيات المحددة أنها بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هذه الخطوة، وبين التفكير الإستراتيجي معتبراً إياه عملية تركيب تعتمد على الحس والإبداع، ويكون مخرجها النهائي هو تصور متكامل للإستراتيجية.

كما سعى "منتزبرغ" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية في التسيير يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، حيث توصل في النهاية إلى ما يعرف بـ (Ps for strategy) أو (p5 للإستراتيجية). أي أن الإستراتيجية حسب "منتزبرغ" هي خطة موضوعية لتحديد سبل التصرف والتعامل مع مواقف معينة لتحقيق الأهداف المسطرة، فهي تهدف إلى مناورة ومراوغة المنافسين والالتفاف حولهم من خلال أنموذج متناغم الأجزاء لتحقيق الاستقرار، وبالتالي فهي منظور يسمح برؤية شاملة، وإدراك واعٍ للأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة، أما "بوتر" Porter 1987 - فيدور رأيه حول التفكير الإستراتيجي بهدف استيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بالتحليل التركيبي لها. ثم طرح ثلاثة خيارات إستراتيجية هي: التمايز، التركيز وقيادة الكلفة، كنتاج العملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية المنظمة والمحافظة عليها. ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحالية والجديدة وما يترتب عليها من تهديدات وفرص، ففي كتابه "المنافسة الإستراتيجية"، عرف بوتر "الإستراتيجية على أنها معادلة تتم فيها الإجابة عن التساؤلات التالية : - كيف تكتمل الأعمال ؟ - ما هي الأهداف التي يجب وضعها ؟ وما هي السياسات الواجب وضعها لتحقيق الأهداف ؟¹

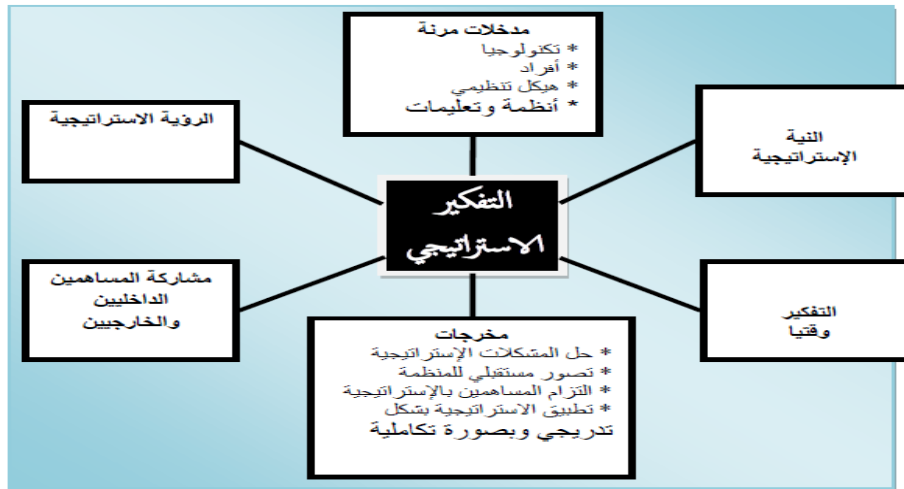
¹ رفيق بوخزر، أحمد زردومي، المرجع السابق، ص 83.

يرى "بورتر" أنه لا بد من فهم القوة المنافسة للوضع الحالي للمنظمة وقوة موقفها إذا كانت تفكر في الانتقال إلى حالة جديدة. حيث أن الاستيعاب الواضح للقوة يمكن المنظمة الاستفادة العادلة من القوى الموجودة لديها، وتحسين حالة الضعف فيها، وتجنب اتخاذ خطوات خاطئة. هذا يساعدها على النقاط أدوات التخطيط الصحيحة الخاصة بها.

وقد بنى "أوشانسي" O'Shannassy - سنة 1999 أنموذجا مطورا لمكونات التفكير الإستراتيجي، بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة، والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك التغيرات. ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتفاع فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة الدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيدا من الإبداع والتحليل والحدس والدمج في عملية التفكير الاستراتيجي، مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) أخذا بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.¹

والشكل الموالي يوضح النموذج:

شكل رقم (01-06): أنموذج مكونات التفكير الاستراتيجي



المصدر: رفيق بوخزر، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 29، العدد 01، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 85.

حيث أنه يتضح من خلال هذا الأنموذج أنه في حال ما إذا تم التعامل مع مدخلات المنظمة من أفراد وتكنولوجيا وغيرها وفق منهج التفكير الاستراتيجي (البنية الاستراتيجية - التفكير وقتيا - الرؤية الاستراتيجية - مشاركة كل المساهمين) فإن ذلك سيؤدي إلى محالة إلى تحول نمط تسيير المنظمة إلى تسيير استراتيجي يصبح فيه المساهمون ملزمون بالاستراتيجية التي يتم إعدادها بشكل تدريجي وهذا ما يوضح صورة المنظمة المستقبلية.

¹ رفيق بوخزر، أحمد زردومي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

3.1 مسار الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي فقد أشار كل من كاسترو وجوران ولوريون "J.lcastro, F guérin, j.lauriol" و"لوريندو" طارندو (lorino Tarondeau) إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تحسد من خلال نموذج " هارفارد".

إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى الاستراتيجية المؤسسة والنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساسا من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة " هارفارد" لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة ليون، وكريستين وآنديروز وقات". بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقومون نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الاستراتيجية وتنفيذها.¹

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة بينما تميزت سنوات السبعينات باقتراح بروس أندرسون (Bruce Henderson) صياغة دقيقة وأكثر تطورا لاستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية، كمنحنى الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمؤسسات، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق، من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها، وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال، وأمام القصور الذي لقيته مصفوفة "BCG" تم تطوير مصفوفة تحليل محافظ الأنشطة " باستخدام طرق أقل بساطة وأقل عملية ودقة. وبصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو الأدوات شأنها شأن التخطيط الاستراتيجي، فهي الفترة الأكثر نشاطا وتألقا بالنسبة للاستراتيجية.

بينما شهدت سنوات الثمانينات تقديم مايكل بورتر " نموذج هيكل الصناعة، والذي يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي مع اقتراح ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف التمييز والتركيز) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الاستراتيجية الأساسية. في حين تميزت مرحلة التسعينات بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من منحنى الخبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الاستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة، وأصبح التركيز أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات مثل

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004/2003، ص 13.

نموذج القصد الاستراتيجي القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية بسبب تركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتحسين التنافسية¹.

4.1 أهمية التسيير الاستراتيجي

أصبح التسيير الاستراتيجي من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء منظمات الأعمال، ومن ثم صار في العصر الحديث من الممارسات المتجذرة ومن المناهج المتبعة في كل المنظمات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية، ليثبت مع مرور الزمن تصدره للعناصر التي تصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن استمرارها، وفي ظل التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمنظمة على حد سواء ازدادت أهمية التسيير ليكون محور ضمان التنافسية. ومما سبق يتبين أن التسيير الاستراتيجي من الدعائم الأساسية في منظمات الأعمال. لما له من أهمية تكمن في الآتي:²

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث يساعد التسيير الاستراتيجي على التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة وبالتالي اتخاذ قرارات ناجعة فتضع استراتيجيتها بدقة للوصول إلى تطبيق هذه الاستراتيجية، وبالتالي تضمن بقاءها ونموها واستمرارها.
- **وضع سياسة وقائية وعلاجية للمنظمة:** عن طريق تمكينها من تحسين قدرتها على مواجهة مشاكلها، وذلك بسيطرتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية السائدة، ثم معالجة المشاكل المستقبلية.
- **تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل:** يساعد على توقع العديد من التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبالتالي تمكينها من تصميم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية في المدى الطويل.
- **التخصيص الفعال للموارد والامكانيات:** عن طريق تحديد الأولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف الأهم والتي لها علاقة بمستقبل المنظمة بطريقة صحيحة وفعالة.
- **تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:** وذلك بتحديد الفرص البيئية المختلفة والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، مع التقليل من آثار التهديدات البيئية ونقاط ضعف المنظمة نتيجة للفهم الصحيح لمحيطها، وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية قوية.
- **تحقيق الرضاء الوظيفي:** باعتبار أن العمال تمنح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم الاستراتيجيات والأهداف وبرامج العمل، وبالتالي ينشأ لديهم شعور بالرضاء ودافعية قوية من أجل تجسيد الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

¹ سملاي بحضيه، المرجع السابق، ص 14.

² جمال كفالي، فارس مزوزي، التسيير الاستراتيجي وأثره على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 02، العدد 01، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2023، ص ص 60-62.

➤ تحقيق النتائج المرصية: يعمل على تحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات والعمل على مواءمتها مع البيئة المحيطة، وبالتالي يعتبر إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم الخ. بالإضافة إلى التقليل من التكاليف.

➤ خلق روح العمل الجماعي الموحد: يحقق التكامل في سلوك الأفراد في إطار الفريق الواحد الذي يسعى إلى تجسيد الاستراتيجية المسطرة، سعيا لبلوغ الأهداف بكل فعالية وأداء أفضل من خلال التفاعل التكامل التعاون والجدية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من حدة الصراع داخل منظمات الأعمال.

➤ إحداث التغيير والحد من مقاومته: عن طريق استغلال الكفاءات البشرية التي تسعى إلى الإبداع والابتكار وصناعة التغيير كونه شيئا مرغوبا يبعث على التميز وليس معوقا لتحقيق الأهداف، كما يؤدي إلى زيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط. من خلال مشاركتهم في مناقشتها والموافقة عليها، ومن ثم التقليل من مقاومتهم للتغيير الذي قد يحدث.

➤ يعتبر كمدرسة لتكوين الكفاءات: حيث يمكن من إقامة قيادة كفأه تتخذ قرارات مسؤولة، لا مجرد رد فعل على قرارات المنافسين، وذلك بالاعتماد على تشخيص نقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات البيئية.¹

2. مستويات التسيير الاستراتيجي ومراحله

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على المستويات الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وكذلك التطرق لأهم مراحله.

1.2 مستويات التسيير الاستراتيجي

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:²

❖ **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقي العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الاستراتيجيون.

❖ **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق...

❖ **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالأعمال والفنيين والأجهزة.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

➤ **مستوى الاستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات

¹ جمال كفالي، فارس مزوزي، المرجع السابق، ص 62.

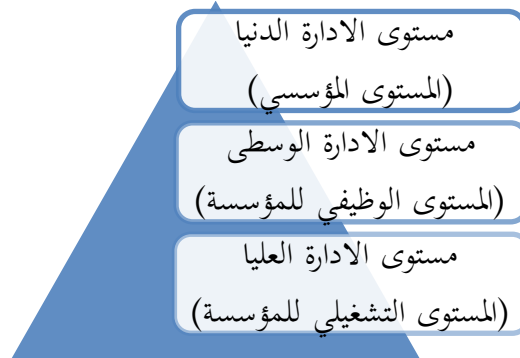
² دلي أبو بكر، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سوناطراك أرزيو-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2017، ص ص 14-15.

وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

➤ **مستوى الاستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

➤ **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا¹.

شكل رقم (01-07) : مستويات التسيير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب النظري .

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ دلي أبو بكر، المرجع السابق، ص 15.

2. التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي

صنف "أنسوف القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

- **القرارات الاستراتيجية:** تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، و هي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.
 - **القرارات الإدارية:** تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.
 - **القرارات العملية:** هي قرارات تؤخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استغلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.
- ومن خلال هذا التصنيف، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير¹:
- **التسيير العملي:** يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو ما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها.
 - **التسيير الاستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام.

جدول رقم (01-01): التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي	التسيير العملي
- روتيني	- غامض
- خاص بكل وظيفة	- معقد
- تطبيق قصير المدى	- يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)
	- تطبيق طويل المدى.

المصدر: خريش عبد القادر، التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016، ص 38.

3. مراحل التسيير الاستراتيجي

لقد مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل يتم عرضها على النحو التالي:²

- **مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:** ويطلق على هذه المرحلة الفترة الخافتة في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معاملته الرئيسية، إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات، والتي كانت

¹ عبيد إيمان، دور التسيير الاستراتيجي في الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022/2021، ص 14.

² سايح محمد أمين، بن كرش أمين، دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020/2019، ص ص 14-15.

تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية، كما برزت الجهود الاستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنوع المنتجات..... الخ، ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عملية تخصيص للموارد التنظيمية.

—مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود: تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقبته تلك الخطوات وتقييمها، كما شهدت هذه المرحلة وضوح الرؤية لماهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد .

—مرحلة التوجه البيئي: في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء داخلية أو خارجية، خاصة البيئة التنافسية، إذ تعد أهم العوامل المؤثرة في وضع استراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها، إلا أنه ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقداً، ومع زيادة درجة تعقد العوامل والمتغيرات وعدم استقرار البيئة، تطلب الأمر تحليلاً دقيقاً للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة مع تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهذا ما يساعد على بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ضمن نطاق التسيير الاستراتيجي .

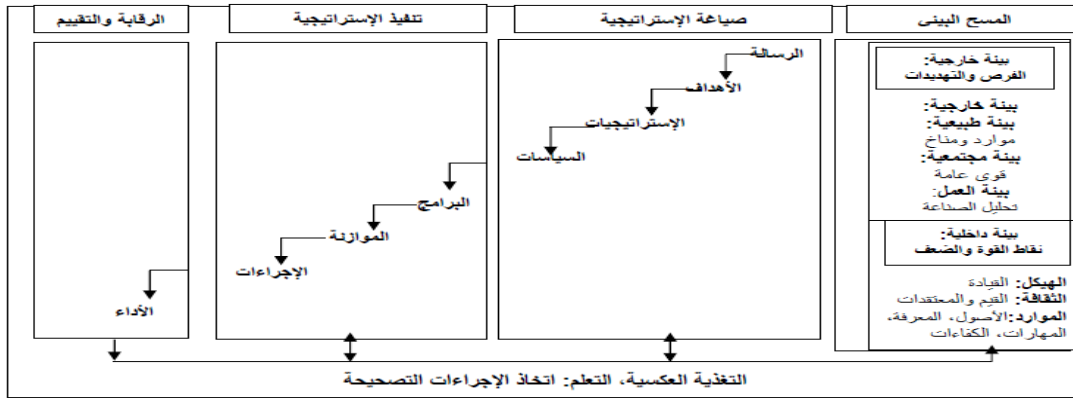
—مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (التسيير الاستراتيجي): ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية وأهم ما يتصف به هذا التوجهما يلي:

- أصبحت الاستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي، وإدراك لعناصر التأثير المتعددة؛
- التركيز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول في التفاصيل؛
- إن الاستراتيجية وسيلة تحقق تماسكاً لتنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً؛
- زيادة أهمية التسيير الاستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر، إضافة إلى أن التسيير الاستراتيجي ال يختصر على المؤسسة كبيرة الحجم، بل يمارس أيضاً في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

إن العديد من الباحثين اليوم يعتبر أن البعد الاستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة بالنظر إلى أن البحث في ميدان الاستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الاستراتيجي والاهتمام الاستراتيجي، وإلى المؤسسات التخيلية "الافتراضية"، على هذا الأساس فإن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكره مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.¹

¹ سايح محمد أمين، بن كرش أمين، المرجع السابق، ص 15.

شكل رقم (01-08): مراحل التسيير الاستراتيجي



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

3. شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية¹:

1.3 البعد الاقتصادي: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف، ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ما هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل.

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه، وتقييم مختلف مواردها و بجهودها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الاستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج و تصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الاستراتيجية.

2.3 البعد السياسي: باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها.

تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة لان تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.

ومن اجل صياغة الاستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها.

ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة؟

ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟

¹ خريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-42.

ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟.

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الخبرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي، وتقييم إمكانيات الأطراف المتعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، وتقييم أنظمتها السياسية، مع التوقع بردود أفعالهم، وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات، فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الاستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات بينما للإجابة عنا الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الاستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

3.3 البعد البيروقراطي (التنظيمي): تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق استراتيجيتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية.

ويرى مارتييني (Martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب في الحصول عليها، أو بالنسبة التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير¹.

ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها: ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ وما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وما هي إجراءات الرقابة؟.

تبنى المؤسسة تنظيما معيناً خاصاً بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق ونوع تقسيم العمل، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات، وتحديد آفاق اتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، نقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وإعداد نظام للتقييم والمكافآت واختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.

أما ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة، واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، واختيار اتجاه الرقابة.

4.3 البعد المعلوماتي: تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة.

¹ خريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها، فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة¹.

ومع زيادة حد المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي، ومصدر الحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة الضمان استمراريته، وبذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الاستراتيجية (SIS)²، والذي يعتبر بمثابة نظام الاستشعار التغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة.

وتلعب نظم المعلومات الاستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد استراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الاستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة على الأسئلة الموالية:

ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟

ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها ؟

ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟

وتتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة. وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة استراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافه، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.³

4. تحديات تطبيق التسيير الاستراتيجي

تتأثر عملية التسيير بالعديد من العوامل التي تقف أو تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبين يمكن إجمال أهم هذه العوامل في⁴:

➤ عدم وضوح الأهداف: عادة ما يجد الأفراد أنفسهم أمام أهداف غير واضحة وصعبة الاستيعاب بها ويضعف رغبتهم في تحقيقها؛

➤ عدم التنبؤ ودقته تبنى عملية التخطيط في المؤسسة على عملية التنبؤ التي تتطلب استخدام أساليب دقيقة؛

¹ خريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² SIS: Strategic information system.

³ خريش عبد القادر، نفس المرجع، ص 42.

⁴ نهاد حمداني، ريان شعبي، دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالملة- ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالملة، الجزائر، 2022/2021، ص 146.

- نوع التنظيم: يمكن أن يؤثر نوع التنظيم السائد في المؤسسة على عملية التسيير فإذا نظريا مثلا إلى التنظيم البيروقراطي، نجده يساهم بدرجة كبيرة في تعقد الأعمال؛
- عدم الدقة في تحديد السلطات والمسؤوليات: ما يؤدي إلى الاهتمام بالازدواجية في إصدار الأوامر وبالتالي الاختلال بقوانين النظام؛
- ضعف نظام الحوافز : الإهمال المفرط للإدارة بنظام الحوافز يضعف الرغبة لدى العاملين في ممارسة العمل بما ينعكس سلبا على انتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المؤسسة؛
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات: عادة ما يفضل المدراء الاستفراد بالقرارات التي يتحلونها بين اعتبار أن هذه القرارات تعنى بالعمل، لأنه سيقوم بتنفيذها ومن حقه أن يساهم في وضعها؛
- عدم وضوح معايير الرقابة قد يؤدي ذلك إلى الفشل في تحديد الانحرافات، ومن ثم عدم القدرة على تصحيحها؛
- عدم استخدام معايير موضوعية في اختيار العاملين: تعتمد الفعالية الإدارية بشكل واضح على مهارات المسيرين وخبراتهم في العمل؛
- عدم وجود أساليب اتصال فعالة تلعب أساليب الاتصال دور كبير في نقل المعلومات والتوجيهات حيث تؤدي الوسائل غير الفعالة للاتصال إلى عدم كفاءة القرارات المتخذة .

5. دور التسيير الاستراتيجي في تنمية الكفاءات

إن التركيز للمتمامي على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية، أصبح جزءا من التوجه نحو بناء بيئة عمل داعمة البرامج هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا والمختصين في تنمية المورد البشري ابراز هذا الدور، وكما يري الكثير من الباحثين أن ميزة للموارد البشرية تأتي من ثلاث مصادر تتمثل في مخزون رأس المال الفكري وخلق وتحويل المعرفة وتكييف التغيير التنظيمي. ومن خلال الرجوع إلى الأبحاث والدراسات المتنوعة يمكن تبيان أهم الأدوار الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية التي يمكن أن تساهم في إدارة وتطوير الكفاءات في النقاط التالية¹:

- تحديد ووصف الكفاءات؛
- تقدير احتياجات التعلم والتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات؛
- إتاحة فرص التعلم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على الكفاءات؛
- تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الاستراتيجية والكفاءات؛
- المساهمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات ؛
- زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالكفاءات؛
- المشاركة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة؛

¹ كوديد سفيان، درويش عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات : دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تيموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص 511.

➤ اكتساب المعرفة المتصلة بتقييم الكفاءات المحورية والفرص التنافسية؛

➤ زيادة قدرة المؤسسة على حماية الكفاءات المكتسبة.

المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير الكفاءات في المؤسسة

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أحد المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، حيث تطور هذا المفهوم وتبلور نتيجة التغيرات والتطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي فرضت على المؤسسات التوجه نحو تبني المنظور الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، لكي تتمكن من تحسين مستويات أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة.

1. مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

1.1 تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك بتعدد الباحثين والمختصين في مجال تسيير الموارد البشرية، حيث عرفه Blado بأنه: "الكيفية أو الوسيلة التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على أساس أنه أصل استراتيجي للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".¹

في حين عرفه كل من (Hung & Hang) بأنه: "نموذج لتفعيل أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، من خلال تناسق استراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها (أي التناسق الداخلي)، وتناسق استراتيجيات وممارسات تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (أي التناسق الخارجي)".²

كما عرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة".³

من خلال ما سبق يستنتج أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو التسيير الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل والترباط بين تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال صياغة وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والتي تؤدي إلى الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتعزيز قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، أخذا بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

¹ معمر قوادي فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص51.

² علال تبرورت، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص46.

³ إيمان لعرايحي، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2020، ص244.

2.1 الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجير، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، وفيما يلي سيتم توضيح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

جدول رقم (01-02): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) - الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- التركيز على الجوانب المادية للعمل. - الاهتمام بقضايا الأجور الخوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالخوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. - إكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 45.

2. أهداف وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلباته

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على الأهداف الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته الرئيسية، كما يتم التطرق لأهم متطلبات فاعليته.

1.2 أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافه، من خلال العمال، ويتفرع هذا الهدف الأهداف فرعية أهمها¹:

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تمكين المنظمة من جذب واختيار، والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية؛
- تعزيز قدرات العمال على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطور المستمر؛

¹ ربحي فاطمة، زيني فريدة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء Cnas وكالة تيسمسيلت-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022، ص ص 160-161.

- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات وفرق عمل منسجمة وفاعلة في المنظمة، يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
 - مساعدة للمنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استثمارها للملاك الحكومة، العاملون، الإدارة الموردون والعملاء، وباقي الأطراف ذات العلاقة، والتأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب؛
 - إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة؛
 - تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية؛
 - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كفالة لتحسين الصحة العقلية والجسمية للعامل، ضمن مبدأ صيانة العمال.
- وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف من خلال:¹
- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛
 - ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛
 - قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المدراء التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.

2.2 أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- إن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتجلى في إمكانية مساهمته في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجهها وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
 - ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا؛
 - ✓ زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية؛
 - ✓ زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدل دوران العمل؛
 - ✓ دعم استراتيجية المؤسسة وتوجيهها للاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها.

¹ حنان سبخاوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2020، ص 142.

² كلثوم واکلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015، ص 253.

3.2 متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية واستراتيجية العمل ككل وأهمها¹:
- ❖ تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل: أي لا بد من زيادة ولاءهم للمؤسسة وقابليتهم للعمل من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين وتحسين أخلاقهم واتجاهات العمل لديهم، وتحسين امكانياتهم الخاصة بتنمية وتدريب والابتكار في الأفراد من خلال أساليب ووسائل تحفيز.
 - ❖ تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية: بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
 - ❖ تغيير ماهية ووظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية: وهذا يعني زيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في استراتيجيات المطلوب تحقيقها.
 - ❖ تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي تشمل أربعة مراحل خاصة بدورة الحياة للوظيفة للعاملين، وهي:
- **مرحلة التأسيس:** فيها يتم البحث عن عمل والالتحاق به ثم الاستمرار به أو البحث عن عمل آخر.
 - **مرحلة التقدم:** حيث يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز وتحقيق الذات وإبراز قدراته ومؤهلاته، وذلك من أجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.
 - **مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:** حيث تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل إذ ما يهم الموظف بهذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب، وليس الحصول على المزيد منها، حيث يكون قد أرضى كل إشباعاته المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الإحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.
 - **مرحلة التدهور أو الانسحاب:** وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد ويخطط الموظف للإعتزال من الخدمة ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية .
- وهو ما يتطلب مقومات في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، من المعرفة بأعمال وأنشطة المؤسسة وتصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية وإدارة عملية التغيير من مهارات التشخيص وحل المشكلات ومهارات إدخال التعديلات وتعدد المهارات والملمون بكل ما حولهم، كل هذا من أجل اكتساب الميزة التنافسية .

¹ بغدادي إيمان، التحول إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص ص 118-119.

4.2 أسس تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط ، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالحيط ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية¹:

➤ **البعد الاقتصادي:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف، ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها : ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ ما هي ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ماذا ستفعل ؟.

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه، وتقييم مختل مواردها، ومنه تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة تطبيقها ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

➤ **البعد السياسي:** باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة ومن اجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة لان تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.

➤ **البعد البيروقراطي (التنظيمي):** تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجيتها بشكل فعال مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.

➤ **البعد المعلوماتي:** تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات وأصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة. وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ قرارات المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها . فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة .

¹ بن سي مسعود عبد الستار، باغي خالد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر، -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2021/2020، ص ص 28-30.

ومع زيادة حد المنافسة بين المؤسسات التي أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر الحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريته .

وبذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الإستراتيجية والذي يعتبر بمثابة نظام الاستشعار تغيرات المحيط المختلف ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة. ومنه فان اتحاد القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات. وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي وصياغة إستراتيجية تستجيب لطلعاتها وأهدافه ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة¹.

5.2 أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية متعددة وذات أهمية كبيرة، والتيمن أهمها ما يلي²:

-استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عامل حاسم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية لأي منظمة، وهو يقوم على فكرة أن الموارد البشرية هي أهم الموارد الاستراتيجية الموجودة داخل المنظمة، وهو يشمل الأنشطة الضرورية، التطوير، وتنفيذ وتوجيه التسيير الاستراتيجي، لتحقيق النجاح للمنظمة وخلق قيمة للمتعاملين في المنظمة. وينظر إليه على أنه عملية تقوم بها المنظمة لتحديد كمية ونوعية العمالة التي تحتاجها المنظمة أنيا وفي المستقبل لتحقيق أهدافها، وهو عملية مستمرة تتجدد باستمرار لاكتشاف المزايا التنافسية.

-استراتيجية توظيف الموارد البشرية: إن التوظيف هو العملية التي من خلالها تضمن المؤسسة توفير العدد اللازم من الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة في الوظائف المخصصة، وفي الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل عملية التوظيف تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية التعيين والاختبار، وقد تكون عملية التوظيف مكلفة لذا يجب على الشركة وضع برنامج سليم يجنبها هذا التأثير، وتعتبر استراتيجية التوظيف العادلة والمنصفة أمرا ضروري للمنظمة م، لأن اختيار وتعيين الموظفين بشكل سليم يؤدي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة وتكلفة أقل، كما تساعد استراتيجية التوظيف بتوليد ميزة رأس المال البشري. إن توظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات والسلوك الصحيح، يأتي من خلال عملية التعيين التي

¹ بن سي مسعود عبد الستار، باغي خالد، المرجع السابق، ص 30.

² بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار- مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022، ص ص 82-83.

يتم فيها اختيار الفرد الأنسب الوظيفة المعينة في المنظمة من مجموع مقدمي طلبات التوظيف، وهدف عملية التعيين هو مطابقة مواصفات الأشخاص بشكل صحيح مع الوظائف الموجودة في المنظمة.

-استراتيجية التعويضات والحوافز: يعرف التعويض بأنه المكافآت للمعنوية والمادية التي يحصل عليها الموظفون عن أدائهم أعمالهم، والتعويض المعنوي يتمثل في شعور الموظفين بأن أداء عملهم بشكل جيد له أهميته في حياة الآخرين أما التعويض المادي يتمثل في المكافآت النقدية وغير النقدية. كما أن نظام التعويض المدروس جيداً يوفر للموظفين مكافآت كافية ومنصفة عن مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويشمل التعويض مجموع المكافآت التي تمنح للموظفين مقابل خدماتهم، وقد تكون المكافآت عبارة عن التعويض المالي المباشر الذي يستلمه الشخص في شكل الأجور والمرتبات، أو التعويض المالي غير المباشر مثل الإجازات المدفوعة والإجازات المرضية والعطلات والتأمين الصحي، أو التعويض غير المالي المتمثل في رضا النفسي تجاه العمل أو البيئة التي يعمل فيها.

-استراتيجية التدريب والتطوير: يشير التدريب إلى برنامج المخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات والمعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالعمل، والغرض من التدريب هو إتقان الموظفين أعمالهم التي تدربوا عليها وتطبيقها على أنشطتهم اليومية. ويتمثل التدريب الرسمي في البرامج والدورات والفعاليات التي تنظمها الشركة، وعادة ما يطلب من الموظفين حضورها، بالإضافة إلى برامج على الإنترنت. ويعرف التدريب والتطوير على أنه عملية مستمرة مصممة لتحسين كفاءة الموظفين ويتضمن التدريب والتطوير الوظيفي، والأداء التنظيمي، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي.

ويؤدي التدريب والتطوير إلى تراكم المعرفة وتنمية رأس المال البشري، مما يؤثر في نهاية المطاف على رفاه الموظفين وعلى رضاهم عن العمل، وذلك لأن الموظفين يمكنهم القيام بالمهام الموكلة إليهم بسهولة ودون صعوبات، وبصفة عامة، فإن رضا الموظفين عن وظائفهم يحسن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. ونتيجة لذلك، فإن رضا الموظفين عن العمل يخلق على المدى الطويل ميزة تنافسية للمنظمة.

-استراتيجية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة وإعداد الخطط المستقبلية.¹ ويعرف تقييم الأداء على أنه: "أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته".²

وعليه فهو دراسة استنتاجية شاملة لواقع مؤسسة خلال مدة زمنية معينة يكون القصد منها معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها واستخدامها لمواردها المتاحة أفضل استخدام ثم ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء ولتنبؤ بالفشل، الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 90.

² أبوشندي، سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 95.

3. خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونماذجه

1.3 خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن بناء أي استراتيجية لتسيير الموارد البشرية يعتمد في أساسه على تحليل المناخ الخارجي (البيئة الخارجية) وتحليل المناخ الداخلي (البيئة الداخلية)، بالإضافة إلى تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، من ثم نصاب وتصمم وتنفذ هذه الاستراتيجية¹.

❖ **الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية:** وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق النقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

❖ **الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية:** ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك المعرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلا، كما لابد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص، والتي تحتم على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو لتخفف أثرها للحد الأدنى.

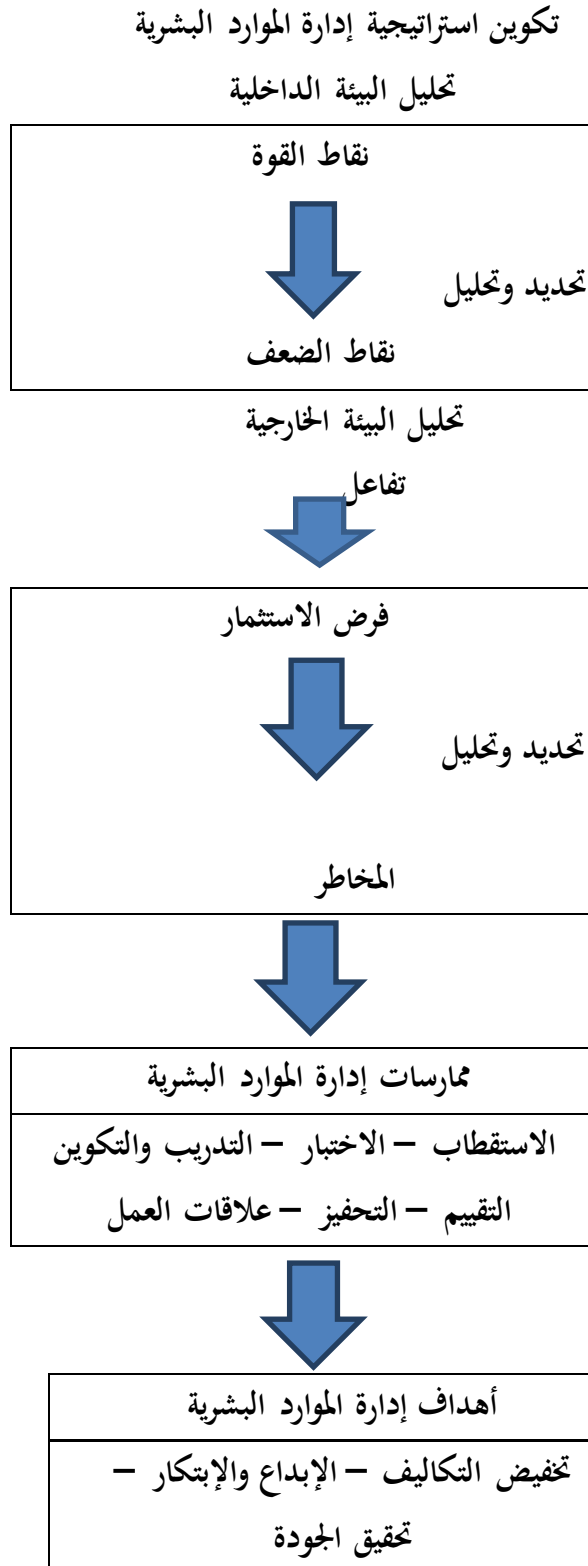
❖ **تطوير استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء وتطوير استراتيجية وظائفها المتمثلة في الاستقطاب الاختيار، التوظيف التدريب والحوافز بطريقة تنسجم وتتكامل على تحقيق استراتيجية المنظمة وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية تحديد الموارد البشرية، استراتيجية التعلم والتدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية علاقات العمل.

❖ **تقييم مدى تنفيذ استراتيجية تسيير الموارد البشرية:** تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة ودقيقة لتقدير مدى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وما لا شك فيه أن هذه المعايير سوف تظهر من خلال مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن تلخيص خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الشكل الموالي:

¹ صراوي مريم، شراط زهية، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة -دراسة ميدانية بوحدة انتاج الاسمنت عين التوتة، **Cimenterie**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022/2021، ص 15.

الشكل رقم (01-09): خطوات تصميم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب-الخوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 101.

3.2 نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

وسيتيم فيما يلي التطرق إلى أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، والتي يعتبرها العيد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.¹

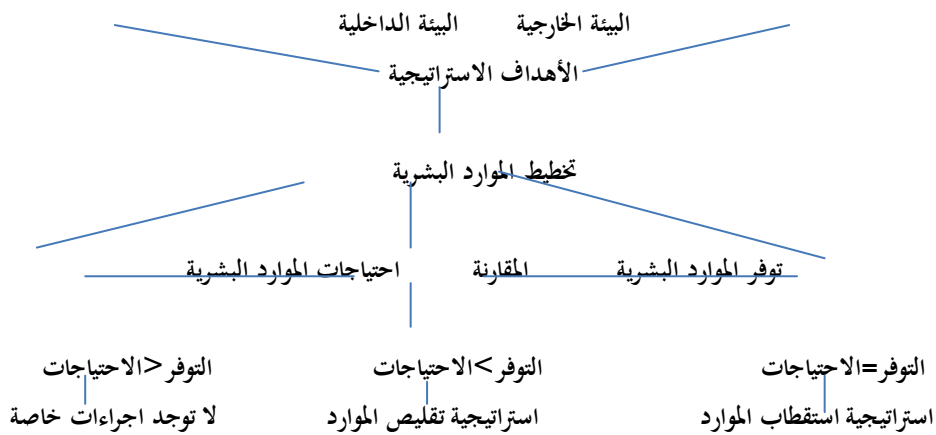
1.3.2 نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وبعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتوقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة هارفارد نهاية الخمسينيات.

ويسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمنظمة الأعمال بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فاندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح من الموارد البشرية، ذلك أن هذه المقارنة تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في تطوير أهدافها الاستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين نظرتها المستقبلية وكل ذلك فيسبيل تعزيز مركزها التنافسي.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01-10): نموذج تخطيط الموارد البشرية



Source : Mohamed BAYAD, Michel Arcand, Nada Allani, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles**, Revue internationale des relations de travail, Volume 02, Numéro 01, Bureau international du Travail, 2004, p 81.

¹ بلال شبيخي، سامية فقير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 09، العدد 17، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص ص 224-226.

2.2.3 نموذج محاسبة الموارد البشرية: وقد تطور هذا النموذج بالتوازي مع نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهتمة بتقييم الأصول البشرية. ومحاسبة الموارد البشرية تعني متابعة وقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية معينة خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة.

ويقوم هذا النموذج على عدة فرضيات، منها:

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة الاقتصادية لما له من قيمة اقتصادية مباشرة ، حيث تساهم هذه الموارد في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.
- تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة، حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية والميول من ناحية أخرى.
- تعد المعلومات المحاسبية المتعلقة بتكلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية الفاعلية وكفاءة التسيير الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية لأهمية تلك المعلومات في عمليات التخطيط والاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية ، بالإضافة إلى أهميتها الكبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في المدى القصير والطويل.
- يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، وبالتالي ترجمة تلك التكاليف والخدمات في صورة تقليدية وإظهارها في القوائم المالية.

3.2.3 نموذج تنافسية الموارد البشرية: كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بالإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة لمتغيرات أساسية مثلت قوى ضغط على الإدارة، تأتي في مقدمتها المنافسة، فلقد اتجهت الإدارة الحديثة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها إستراتيجية تنافسية تحاول من خلالها الاستثمار في رأسمالها البشري المتميز للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

ولقد تبين للإدارة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات، ولكن المنافسين هم كل من ينافس المنظمة ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها أو فرصها، وتواجه المنظمة فئات المنافسين الآتية¹:

➤ المنافسون الحاليون العاملون في نفس المجال المنافسون المحتملون.

➤ كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.

¹ دكومي منير، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2025/2024، ص 31.

➤ كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة.

➤ منتجو السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

إن تعقيد وخصوصية منظمات اليوم تتطلب أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي سيكون أكثر مرونة وأكثر علمية من ذلك الذي اقترحه نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، علاوة على ذلك، من خلال قراءة الأدبيات، يمكننا تحديد أربعة مبان يبنى عليها نهج القدرة التنافسية للموارد البشرية:

❖ لا ينبغي أن ينظر إلى الإستراتيجية على أنها ناتج معد مسبقا يتم وضع إستراتيجية الموارد البشرية من أجله لتشكيل نفسها. يمكن أن يسبق تغيير الهيكل والثقافة الإستراتيجية.

❖ ألا تكون إستراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، بل يجب أن تساهم في بلورة إستراتيجية التطوير من خلال الثقافة التنظيمية ومن خلال عملها على المخططات المرجعية للمديرين الذين يتخذون القرارات.

❖ في أي تنظيم اجتماعي، تجعل علاقات القوة وتضارب المصالح من إدارة الموارد البشرية مسألة عقلانية محدودة.

ويشكل عام هناك ثلاثة مناهج محددة بشكل خاص لنموذج القدرة التنافسية للموارد البشرية وهي الترابط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي والمفاوضة الجماعية¹:

✓ يدعم نهج الترابط الاستراتيجي المبدأ القائل بأن الخيارات الإستراتيجية المثلى لا يمكن أن تنشأ من رؤية أو إدارة توجيهية أو مسبقية التشكيل المنطق الذي دافع عنه هؤلاء المؤلفون يريد أكثر من اختيار الحلول المقبولة، وبالتالي فإن العملية تفاعلية بين الخيارات الإستراتيجية المتوقعة (الفرص وقدرة الموارد البشرية على تنفيذها المؤهلات، والسلوكيات، والخبرة، وما إلى ذلك).

✓ في حين دعا نهج التغيير التنظيمي لبيتيجرو وويب Pettigrew and Whipp ترفض فكرة أن التغييرات التي سيتعين على المنظمات مواجهتها يمكن أن تحدث باستخدام نماذج إستراتيجية محددة مسبقا، الاعتماد على مثل هذا المنطق يحجب، وفقا لبيتيجرو وويب الطبيعة الإستراتيجية الحقيقية لإدارة الموارد البشرية.

✓ باستخدام حجة مماثلة للطريقتين السابقتين، يتحدى مؤيدو نهج المفاوضة الجماعية McKersieKochan and Capelli أولوية الأهداف من خلال مناقشة الأهمية التي يجب أن تعطى لمختلف الجهات الفاعلة في عملية صنع القرار .

4.2.3 نموذج تسيير الكفاءات: إن مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المنظمة لا تقتصر على تجميع تقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية، بل يجب تحقيق اندماج الكفاءات بما يسمح بظهور معارف جيدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية. ولهذا ظهر نموذج تسيير الكفاءات الذي يضع في

¹ دكومي منير، المرجع السابق، ص 32.

محوره القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية كعناصر أساسية لكفاءة المنظمة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي.

4.2.3 نموذج تسيير المعرفة: تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة من خلال التعلم والمعرفة المسبقة واقتسام الخبرات والمعلومات.

6.2.3 نموذج تسيير الجودة الشاملة: ويعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية وزيادة الشعور بانتمائهم للمنظمة فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية¹.

4. علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة

ان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب الاستراتيجيات الأخرى تشكل أنظمة فرعية للنسق أكبر وهو إستراتيجية المؤسسة ومنه فان التكامل والتفاعل بين هذه الاستراتيجيات من شأنه أن يعمل على توحيد الجهود وتسديدها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبما أن إستراتيجية المنظمة هي سلسلة من المراحل المترابطة والمتداخلة فيما بينها فان التكامل والتنسيق يتم عبر كل هذه المراحل ويكون هذا التكامل عموديا بين إستراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من جهة وبين إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها كإستراتيجية التوظيف والتدريب والتحفيز من جهة أخرى إضافة إلى التكامل الأفقي الذي يتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى كالإنتاج والتسويق وغيرها².

➤ **التكامل عند إعداد الإستراتيجية :** يتم هذا التكامل من خلال الإلمام بالرسالة والرؤيا والأهداف التي تنشدها المنظمة والفهم العميق المضمون هذه الرسالة التي تشكل الإطار العام لنشاطات المنظمة والعمل على توفير متطلبات تحقيقها لدى الرؤساء والمرؤوسين ومعرفة الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تبث روح الالتزام نحو هذه الرسالة، فلكل منظمة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تكون ثقافتها التنظيمية الخاصة بها.

➤ **تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة :**

❖ **تحليل البيئة الداخلية :** من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الإمكانيات الموجودة من الموارد البشرية، حتى تتمكن إستراتيجية الموارد البشرية من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

¹ بلال شيخي، سامية فقير، مرجع سبق ذكره، ص 226.

² مصطفى سحنوني، لطفي دنري، العلاقة التكاملية بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة عمار التليجي، الأغواط، الجزائر، 2022، ص ص 737-738.

❖ **تحليل البيئة الخارجية:** حيث يتم تحديد فرص الاستثمار والأسواق التي يمكن ولوجها، كما يتم تحديد المخاطر التي تحيط بنشاط المنظمة والتهديدات الخارجية وفي ظل التحليل الداخلي والخارجي للبيئة يتم رصد الفجوة الإستراتيجية بين الإمكانيات الموجودة والإمكانيات المطلوبة ويكمن دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحديد المهارات الواجب توفرها في العاملين وأعدادهم وكيفية توفير اليد العاملة المناسبة من خلال وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها الذي يمكن من تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، حيث يتم إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات التي تمثل نقطة البداية في إعداد الإستراتيجية.

➤ **التكامل عند صياغة الإستراتيجية:** في ضوء التحليل البيئي يتم صياغة إستراتيجية الموارد البشرية التي تكون متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بحيث يتم ترجمة الأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة إلى أهداف وخطط وبرامج تفصيلية يهتم بجانب الموارد البشرية وتخدم التوجه الاستراتيجي المراد تحقيقه، سواء كان إستراتيجية نمو وتوسع أو انكماش وانحصر أو استقرار وهذا ما يدعو إلى ضرورة تطوير الاستراتيجيات الفرعية التي تشكل منها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في كل من التوظيف والتدريب والتحفيز لتمكينها من أداء هذا الدور التكاملي بفعالية.

➤ **التكامل عند تنفيذ الإستراتيجية:** يقوم هذا التنفيذ على مجموعة من النشاطات التي تترجم البدائل الإستراتيجية المختارة من خلال الهيكل التنظيمي المناسب والإجراءات المناسبة لتأدية وظائف إدارة الموارد البشرية . فهناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في مدى قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وفي الهيكل التنظيمي. تصميم المهام اختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، ونظم المعلومات واتخاذ القرارات وللاستراتيجية الموارد البشرية دور مهم في تحقيق هذه العوامل، فهي المسؤولة عن تصميم المهام والوظائف بطريقة فعالة تمكن من تحقيق نتائج ايجابية، كما أنها المسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والمؤهلات التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية المنظمة، من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار وبرامج التدريب وتسيير المسار المهني للموظفين.

ومن جهة أخرى يقع على عاتقها إيجاد وتطوير نظم التقييم الأداء وأنظمة للتحفيز من اجل تشجيع العاملين على القيام بمهامهم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بكفاءة وفعالية. كما أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة يقتضي نوع من المرونة التي تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية والداخلية وعليه فإن إستراتيجية الموارد البشرية ملزمة بتعديل أدائها الاستراتيجي وفقا لهذه التغيرات وأن يكون هذا التعديل في تناسق مع ما تتخذه المنظمة من إجراءات تصحيحية لضمان نجاحها، فأي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة إلا ويتبعه الغير في نفس الاتجاه بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية.

➤ **التكامل عند تقييم الإستراتيجية:** أن عملية تقييم الإستراتيجية في عملية مستمرة وتشمل كافة مراحل الإستراتيجية بدءا من الصباغة إلى التنفيذ وتستدعي وجود أنظمة للتقييم والرقابة تمكن من التحقق من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال رصد الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والأداء الحالي وبين الأهداف المسطرة وبين النتائج المحققة ويكون التكامل بين الاستراتيجيين من خلال الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إستراتيجية الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة والتي تكون الموازنة مع القرارات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الاختلالات المعينة في الإستراتيجية العامة¹.

¹ مصطفى سحنوني، لطفي دنبري، المرجع السابق، ص 738.

5. دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات

1.5 مجالات تطوير الكفاءات والعناصر المساهمة في تطويرها والمزايا الناجمة عنها

1.1.5 مجالات تطوير الكفاءات: يمكن حصرها في النقاط الآتية:¹

➤ تعلم التعلم؛

➤ معالجة وتسيير المعلومات؛

➤ القدرة على الاستنباط والتحليل واتخاذ القرارات؛

➤ القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات؛

➤ العمل في جماعة التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات؛

➤ التفكير الإبداعي والقدرات على حل المشاكل؛

➤ التسيير والإدارة، التفكير الاستراتيجي؛

➤ الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية؛

➤ المرونة.

شكل رقم (01-11): مجالات تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب النظري

¹ يونس قرواط وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص 91.

بالإضافة إلى ذلك، لقد لوحظ خلال العشريّة الأخيرة ازدياد في حاجة اقتصاديات البلدان المتقدمة المبنية على المعرفة إلى اليد العاملة المؤهلة والبالغة درجة كبيرة من التشبع بالمعارف، إذن أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل ثروات بشرية.

2.1.5 المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات: يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية في ظل محيط شديد التقلبات سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لازماً على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛

- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

2.5 الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات

يمكن إبراز أهم الأدوار الاستراتيجية التي يمكن لوظيفية تنمية الموارد البشرية من خلالها أن تساهم في إدارة وتطوير الكفاءات المحورية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. وتتمثل أهم تلك الأدوار في التالي¹:

- **تحديد ووصف الكفاءات المحورية:** أحد الجوانب الهامة التي يمكن أن تساهم من خلالها وظيفة تنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية يتعلق أساساً بعملية جرد وتحديد ووصف وفهم طبيعة هذه الكفاءات المحورية التي تحوزها المنظمة، وذلك انسجاماً مع منظور الإدارة الكلاسيكية الذي يؤكد على أن المنظمة لا يمكنها إدارة ما لا يمكن ضبطه وقياسه، ومن ثمة فإنه على المنظمة أن تكون مدركة تماماً للطبيعة الخاصة والعمليات المتعلقة بقدراتها وكفاءاتها .

- **تقدير احتياجات التعلم والتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للكفاءات المحورية:** يجب على تنمية الموارد البشرية المساهمة الفعالة في نجاح استراتيجية المنظمة من خلال جرد معارف ومهارات واتجاهات المدراء والموظفين فيما يخص المهارات الاستراتيجية الخاصة بإدارة واستثمار الكفاءات المحورية التي هم بحاجة إليها، والعمل على تدارك الاحتياجات سواء من خلال الخطط التدريبية، أو من خلال المسار العام للخطة الاستراتيجية للمنظمة. و هو ما يتطلب حصول وظيفة تنمية الموارد البشرية على دعم من الإدارة العليا والإدارات الإشرافية .

¹ يحضيه سملاي، احمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص ص 192-194.

- إتاحة فرص التعلم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على الكفاءات المحورية: يتوقف تحقيق منظمة الأعمال للنجاح الاستراتيجي وقيادة التفوق التنافسي حسب المقاربة المبنية على الموارد على مدى امتلاك تلك القيادات التنفيذية المعرفة الواسعة بالأسس الفكرية والتطبيقات العملية للخيارات الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية، فبقدر ما تكون معرفة ومهارة الفريق التنفيذي متدنية بقدر ما يجب على وظيفة تنمية الموارد البشرية أن تباشر بالشكل الذي يمكنهم من تحسين مستوى إدراكهم وفهمهم في إتاحة خيارات تعليمية وتدريبية للفريق التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي المبني على الكفاءات المحورية وكيفية توظيف تلك الكفاءات ضمن استراتيجية المنظمة.

- تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الاستراتيجية والكفاءات المحورية: تشير بعض الأدبيات في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية أن وظيفة تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون لها القدرة على تقديم خطط وبرامج ، خاصة إذا كانت مرتكزة على استثمار التدريب الموجهة للمدراء والموظفين بما يدعم نجاح استراتيجية الأعمال الكفاءات المحورية، إذ يتوقف نجاح المدراء التنفيذيين في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة على مدى إمتلاكهم القدرات المعرفية والمهارات التطبيقية المتصلة بالتطبيق الصحيح للاستراتيجية، مع وجود ا لدافعية والرغبة العالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يعني حاجتهم للتدريب على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وسبل إدارة الكفاءات المحورية وأساليب تطبيق الاستراتيجيات والتقيد بالقواعد والسياسات ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها بدقة عالية .

- المساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية: حيث يتطلب الأمر من المدراء التنفيذيين لتنمية الموارد البشرية المساهمة بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال مرحلة صياغة استراتيجية المنظمة، والتأكد من أن استراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة سواء تعلق الأمر بالمعلومات والمقترحات المؤثرة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، أو ما تعلق بتحديد أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى.

- زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالكفاءات المحورية: تتطلب الممارسات الاستراتيجية امتلاك القيادات التنفيذية القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة المتصلة بإدارة الكفاءات المحورية، حيث يرى ماجريجور أن القرارات الاستراتيجية يجب أن تحدد متطلبات الموظفين، مع تولي استراتيجية تنمية الموارد البشرية صناعة السياسات والممارسات الضامنة لوفرة رأس المال البشري، ذلك أن الحصول عليه وإدارته وتطويره استراتيجيا له تأثير طويل المدى على النجاح التنظيمي¹.

-المشاركة في إدارة التغير التنظيمي بالمنظمة : يتوقف نجاح إدارة التغير على مدى القدرة في إحداث التغير الإنساني المرتبط بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلب تنميتها لدى الموارد البشرية، ذلك أن التغير التنظيمي يتطلب قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب من تنمية الموارد البشرية

¹ بحضيه سملاي، احمد بلالي، المرجع السابق، ص 194.

أن تركز على تغيير معارف ومهارات واتجاهات وقيم قيادات وموظفي المنظمة، مما يحتم على اختصاصي تنمية الموارد البشرية القيام بدور وسيط التغيير المعني بتقديم الاستشارات للمدراء التنفيذيين خاصة ما يتعلق بالاستراتيجيات المطلوب انتهاجها لتحقيق التغيير المرغوب.

- **اكتساب المعرفة المتصلة بتقييم الكفاءات المحورية والفرص التنافسية:** يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تساهم في الإدارة الفعالة للكفاءات المحورية من خلال توفير فرص التعلم والتدريب للقيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة الكفاءات المحورية ضمن مجال التخطيط والتقييم الجيد للكفاءات المحورية بإستخدام الأساليب المرتكزة على المشاركة والعصف الذهني وحضور المؤتمرات وتخطيط السيناريوهات .

- **اكتساب المعرفة بالكفاءات المحورية المعتمدة لدى المنافسين:** يعد التنافس المبني على توظيف الكفاءات المحورية أحد الخيارات المفضلة لدى العديد من منظمات الأعمال، الأمر الذي يتطلب من القيادات أن تكون على دراية بطبيعة الكفاءات المحورية السائدة في الصناعة بشكل عام، وبما لدى المنظمات المنافسة بشكل خاص، ويمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية أن تساهم في تحسين مستوى المعرفة بنوعية الكفاءات المحورية وأسلوب إدارتها وتقييمها، كما يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال استقطاب قيادات لها خبرة سابقة بإدارة الكفاءات المحورية في المنظمات المنافسة، والعمل على استثمار المعلومات والخبرات المتراكمة لديهم في بناء استراتيجية فعالة لإدارة الكفاءات المحورية .

- **زيادة قدرة المنظمة على حماية كفاءاتها المحورية:** في ظل تنامي المنافسة المعتمدة على الكفاءات المحورية وبغية استدامة التفوق التنافسي يجب على المنظمة حماية وصيانة كفاءاتها المحورية من خلال إرساء ممارسات التعلم والتدريب المستمر الخاص بالكفاءات المحورية، وزيادة الاهتمام بالعناصر المسؤولة عن تنمية الكفاءات المحورية، وتمكين القيادات والموظفين من امتلاك المهارات الفردية والجماعية، ولن يتحقق ذلك ما لم تكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية مكانة استراتيجية ضمن وظائف المنظمة وتحديدًا فيما يتعلق بإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها¹ .

¹ بحضيه سملاي، احمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل اتضح أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يمثل اتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، ومتغيرات البيئة التنافسية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار العنصر البشري مورد استراتيجي وأصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وأن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي شريك هام في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تتكامل معها وتلبي احتياجاتها من الموارد البشرية الضرورية لضمان نجاح هذه الاستراتيجية.

إن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات تتجلى في زيادة قدرة المؤسسة من خلال تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية بما يخدم استراتيجية المؤسسة، كما يتضح أن ما يميز الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية والكفاءات عن دوره التقليدي هو الاهتمام بقضايا الموارد البشرية من منظور استراتيجي طويل المدى، وأن تكون ممارسات تسيير الموارد البشرية متكيفة ومتكاملة مع استراتيجية المؤسسة وتوجهاتها، وبهذا تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أداء متميز في ظل بيئة تنافسية شديدة.

الفصل الثاني

علاقة التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية والكفاءات

بإنتاجية المؤسسة

يُعَدّ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يقوم على تبني رؤية بعيدة المدى في تخطيط وتنظيم وتطوير الموارد البشرية بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد ساهمت التحولات الاقتصادية العميقة، وتسارع التطور التكنولوجي، واشتداد حدة المنافسة، في إبراز الحاجة إلى هذا النمط من التسيير الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأبعاد البشرية والتنظيمية والاستراتيجية.

وفي هذا الإطار، يكتسي موضوع العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإنتاجية المؤسسة أهمية بالغة، كونه يسمح بتحليل الكيفية التي يمكن من خلالها للسياسات والاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في مستوى الأداء، وكفاءة استغلال الطاقات، وجودة المخرجات، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: إنتاجية المؤسسة؛

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية؛

المبحث الثالث: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية .

المبحث الأول: انتاجية المؤسسة

شهدت الإنتاجية تطور ملموسا مع تطور الفكر الإداري والاقتصادي خلال العقد الماضي، وقد اهتم الاقتصاديون بإنتاجية العمل بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدى، وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى مفهوم الإنتاجية ومحدداتها وعناصرها وأهميتها وأنواعها وطرق حسابها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

1. مفهوم الانتاجية

تمثل قضية الإنتاجية محور الاهتمام الرئيسي للإدارة الحديثة في المنظمات، ويعتبر تطوير الإنتاجية وتحسينها الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه.

1.1 تعريف الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها: "نتاج لكل من الفعالية والكفاءة، فهي تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة".¹

كما تعرف الإنتاجية على أنها: "كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة".²

كما يمكن تعريفها على أنها: "قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، مواد، رأس مال، عمالة معلومات أي المدخلات خلال فترة زمنية محددة".³

مما سبق يستنتج أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفء لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل وتقديمها في الأوقات المناسبة وبالجودة العالية، والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

2.1 التمييز بين الإنتاج والإنتاجية

إن هناك خلط واضح بين الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج هو إجمالي المخرجات الكمية أو القيمة، كما إن الإنتاج هو أساس النشاط الاقتصادي الذي يحقق الرفاهية وإضافة قيم المجتمعات، فهو المعيار الحقيقي الذي يحدد وينشئ الثروة لما يقدمه من القدرة على التطور الحقيقي في ظل المنافسة الحادة ويمكن تعريفه كما يلي:⁴

¹ عطيه عبد الواحد سالم، سالم مفتاح بن نجمة، تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال -دراسة ميدانية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس-، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 03، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص 118.

² عزوز منير، عبد الحميد برحومة، دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة: مؤسسة "الرياض سطيف"، فرع: "مطاحن الحصنة خلال (2010-2014)"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 97.

³ دريس يحي وآخرون، إشكالية قياس الإنتاجية في القطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 288.

⁴ بن يوب نجاة، أثر أساليب إدارة الانتاج والعمليات على المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015/2016، ص 14-15.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات مواد أولية والعمل من خلال العمليات التحويلية إلى مخرجات (منتجات سلعية وخدمات).

بينما الإنتاجية هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات والعناصر المستخدمة في إنتاجها.

أو هي عبارة عن النسبة بين المدخلات والمخرجات للعناصر الإنتاجية وغالبا ما يكون الإنتاج مرادفا للإنتاجية لدى الكثير من العاملين في هذا الميدان إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن هناك فرق واضح بين الإنتاج الذي يمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل بضاعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة.

3.1 العلاقة بين الإنتاجية، الكفاءة والفعالية

الفعالية

يشير ذلك إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو فعال. أي يمكن القول أن النواتج العالية تشير إلى الفعالية. أما المشروع الذي لا يحقق أهدافه وتكون نواتجه منخفضة فهو غير فعال.

الكفاءة

يشير ذلك إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أموال، وآلات، وأفراد، وغيرها). فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أداءه للعمل هو كفء، أما المشروع الذي يستخدم موارد أكثر مما ينبغي في أداء العمل فهو غير كفء. ويشير المصطلح الأول والخاص بالفعالية إلى قدرة المشروع على أداء عمله، وتحقيق أهدافه، أو الحصول على نواتج أو إنتاج مخرجات مطلوبة. أما المصطلح الثاني والخاص بالكفاءة فهو يشير إلى حسن استخدام الموارد، أو القدرة على استخدام المدخلات.¹

الإنتاجية

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، أي أنها تعبر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنشأة. فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفء، وإذا تحقق الاثنين معا (أي الفعالية والكفاءة فإن المشروع يتسم بالإنتاجية العالية.

¹ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة دراسات الجدوى المخصصة للإنتاجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 46-47.

2. أهمية الإنتاجية

تنبع أهمية الإنتاجية من كونها تؤثر في سرعة النمو الاقتصادي، وتساعد في ارتفاع مستويات المعيشة كما أنها تؤدي إلى إدخال التحسينات في ميزان المدفوعات، وتساعد في السيطرة على نسبة التضخم.¹

1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني

إن نمو الإنتاجية يمكن أن يزيد الدخل ويحد من الفقر في حلقة حميدة. ويخفض نمو الإنتاجية تكاليف الإنتاج ويزيد عائدات الاستثمار، التي يتحول بعضها إلى دخل لأصحاب المشاريع والمستثمرين وبعضها الآخر إلى أجور أعلى. ويمكن أن تنخفض الأسعار وينمو الاستهلاك والعمالة ويخلص الناس من الفقر. ويساهم في الحلقة الحميدة أيضا الجانب الاستثماري للاقتصاد عندما تعيد الشركة استثمار بعض مكاسب الإنتاجية في تحديد المنتجات والعمليات وتحسين المصانع والتجهيزات وتدابير التسوق في أسواق جديدة، مما يفضي إلى زيادة نمو الناتج والإنتاجية. وتساعد الإنتاجية في تحديد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج نفس السلعة يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية؛ ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها، إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في ميزان المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول .

وتساهم زيادة الإنتاجية في تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي، كما تساهم في توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع الدولة أموالا طائلة خصوصا إذا كانت هذه المواد مستوردة.

مما سبق يمكن القول أنه تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وبالتالي فإنه على المستوى القومي تساهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة.

¹ عجمي سارة، قياس أثر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (1986-2015)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 55-56.

2.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة

إن التحسين في الإنتاجية على مستوى المؤسسة يعني حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً في تكلفة إنتاج سلعة أو خدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية قدرة تنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق العالمية أو السوق المحلية، كما أن التحسن في الإنتاجية يكمن للمؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة لانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وهذا ما يؤدي إلى حصة زيادة المبيعات في السوق وتحقيق قدر متميز من الأرباح والعائد على الاستثمار، أما إذا المؤسسة في وضع لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين بها.

كما يمكن استخدام مستويات الإنتاجية من خلال إدارتها كأداة اتصال لتوجيه جهود العاملين نحو الهدف المشترك المتمثل في تحسين الإنتاجية. كما توفر المعلومات اللازمة عن الأداء والأهداف الحالية التي يحتاج الموظفون للوصول إليها. كما تساهم في تحفيز وتعزيز الأداء من خلال إجراء تقييم موضوعي لأداء الموظفين وتوفير المعلومات الخاصة بالثغرات وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.

لتحفيز وتعزيز الأداء والإنتاجية، يمكن استخدام مستويات الإنتاجية لتحديد مستوى الأداء ومكافأة الموظفين، ويمكن القيام بذلك عن طريق إعطاء الجوائز للأفراد أو الفرق على أساس مساهمتها في الجهود الإنتاجية. وهي تلعب دوراً رئيسياً في مخططات المشاركة في الأرباح، فاستناداً إلى صيغة متفق عليها من قبل كل من الإدارة والموظفين، يتم توزيع نسبة من القيمة المضافة أو الثروة التي خلقتها المنظمة للموظفين في شكل مكافأة أو حوافز مادية أو معنوية، فإنتاجية المشاركة في الأرباح تعزز العمل الجماعي وتعزز ثقافة التحسين المستمر للإنتاجية.¹

3. عناصر الإنتاجية

من خلال تبين أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات. ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة، وإمكانيات المنظمات والقابلية للقياس وغيرها. ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية. إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:²

¹ عجمي سارة، المرجع السابق، ص 56.

² بن مبارك محمد ياسين، بولصباي أكرم، التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية واثرو على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2024/2023، ص ص 50-53.

1.3 القوة العاملة

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ويكفي أن تذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح المنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها ويتوقف اختبار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين الأول وهو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ- الجانب الإداري: لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، و يقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج. كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكن القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي: وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك أن العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لمتزج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.

2.3 التجهيزات الرأسمالية

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحي: التكلفة المناسبة، التشغيل الملائم واستغلال الطاقة. وتناقش كل

ناحية من هذه النواحي كما يلي:¹

¹ بن مبارك محمد ياسين، بولصباغ أكرم، المرجع السابق، ص 52.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

أ- **التكلفة المناسبة:** إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول. لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية. ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة، فشراء الآلات مثلاً بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب- **التشغيل الملائم:** لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لا بد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا كانت عملية الشراء سليمة والتجهيزات مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ت- **استغلال الطاقة:** تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3.3 المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلسلة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للمواد والسرعة في التوريد وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

4. أنواع الإنتاجية ومبادئها

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على الأنواع الأساسية للإنتاجية، وكذلك التطرق لأهم مبادئها.

1.4 أنواع الإنتاجية

تتمثل الأنواع الأساسية للإنتاجية فيما يلي:¹

1.1.4 إنتاجية كلية:

تعبر الإنتاجية الكلية عن العلاقة بين حجم الناتج للعملية الإنتاجية وبين عوامل الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه أي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، فالإنتاجية وفقاً لهذا المضمون هي النسبة بين كمية الناتج من العملية الإنتاجية في وقت معين إلى كمية المدخلات التي تم إستخدامها في نفس العملية من مواد وآلات ورأس مال، يمكن تمثيل هذه الصيغة

¹ فاطمة عز الدين مصطفى، العوامل المؤثرة على الإنتاجية في صناعة التشييد في ولاية الجزيرة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص 11.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

بوضع جميع المخرجات التي تنتج عن العملية الإنتاجية في البسط ووضع جميع المدخلات التي استخدمت في العملية الإنتاجية في المقام ونظرا لاختلاف وحدات القياس لكل من البسط والمقام تعين إيجاد وحدة قياس عامة يمكن من خلالها قياس مختلف أنواع المخرجات والمدخلات هذه الوحدة هي القيمة النقدية. يمكن زيادة إنتاجية العملية الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات مع ثبات أو نقصان المدخلات، وتستخدم الإنتاجية الكلية لقياس مدى كفاءة استخدام المواد الإنتاجية المتاحة للعملية الإنتاجية، توجد صعوبات في حساب الإنتاجية الكلية حيث يتعذر قياس عناصر العملية الإنتاجية وخاصة تحويل العناصر المختلفة للعملية الإنتاجية إلى وحدات متجانسة .

2.1.4 إنتاجية جزئية:

تركز الدراسات والأبحاث على دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث إن العوامل المؤثرة لكل منها مختلفة عن الآخر، إن دراسة عنصر واحد فقط من عناصر العملية الإنتاجية قد يؤدي إلى نتائج خاطئة عن الإنتاجية الكلية لتفاوت نسبة تأثير أحد العناصر بدرجة أكبر من الآخر وتعتبر الإنتاجية الجزئية عن الإنتاجية بشكل عيني أو نقدي أي باستخدام الكميات أو القيم.

إهتمت العديد من الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية بدراسة إنتاجية العمل بالتركيز عليها بشكل أكبر من بقية عناصر العملية الإنتاجية الأخرى وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر دعامة أساسية وركيزة مهمة في عملية التنمية الاقتصادية وهي المعيار الأهم في قياس مدى تقدم الدول وازدهارها .

ويقصد بها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج}}$$

3.1.4 إنتاجية حدية:

تعتبر الإنتاجية الحدية عن العلاقة بين كم التغير في المخرجات وكم التغير في المدخلات، أي تغير المدخلات مع تغير المخرجات بمقدار وحدة واحدة وللعمل بهذه الصيغة يتطلب بناء نماذج اقتصادية متكاملة لمعرفة مدى تأثير إضافة وحدة واحدة من عناصر العملية الإنتاجية.

وعلى أساس الكتابة السابقة، يمكن أن نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية والتي هي كالآتي:¹

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، الجزائر، 2016/2015، ص ص 42-43.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

✚ **إنتاجية العمل:** يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على المستوى

القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي .حيث تعرض بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

✚ **إنتاجية المواد الأولية:** يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات

التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة

وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجيته بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية والسرعة في

التوريد وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية}}$$

✚ **إنتاجية رأس المال:** تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن

أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة كصناعة السيارات والصناعة الالكترونية والكيميائية... إلخ. ويعبر عنها

بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}}$$

✚ **إنتاجية الخدمات:** ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل: الطاقة والصيانة، المخازن النقل... إلخ ويعبر

عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية الخدمات} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}}$$

✚ **إنتاجية العمل ورأس المال:** هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج والعمل ورأس المال معا كما هو مبين في العلاقة

التالية:¹

$$\text{إنتاجية العمل ورأس المال} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال} + \text{العمل}}$$

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، المرجع السابق، ص 43.

2.4 مبادئ قياس الإنتاجية

- إن هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس الإنتاجية وهي:¹
- ضرورة مشاركة الممارسين والشركاء في العملية الإنتاجية في عملية القياس ؛
 - الاعتماد على الكميات بدلاً من القيم في قياس المدخلات والمخرجات ؛
 - ثبات المقياس بحث لا يكون التغير فيه مرده إلى التغير في المكونات؛
 - لا يمكن ادعاء الدقة الكاملة عند حساب والقياس؛
 - الاعتماد على نظام دقيق وسريع للمعلومات؛
 - إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط، ولكن تكون متغلغلة في الوظائف والنشاطات كلها .

إن أثناء قياس إنتاجية العامل لا بد من تحليل العوامل التي لها علاقة بالإنتاجية، وتقسم إلى عوامل داخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة، تتمثل في السلعة المنتجة، والتقنية والمواد والطاقة وطرائق العمل، ونظم الإدارة، وعوامل خارجية تقع خارج سيطرة المؤسسة وتتعلق بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والندرة في الموارد الطبيعية والطاقوية والسياسية وتشريعات العمل وغيرها.

3.4 القياسات المختلفة للإنتاجية

وفيما يلي تعريف القياسات المختلفة للإنتاجية:²

- **إنتاجية العامل:** تقاس عادة بالإنتاج لكل عامل أو الناتج الإجمالي لكل عامل في الساعة، ويؤدي النمو في إنتاجية العامل إلى زيادة كمية السلع والخدمات المتاحة للاستهلاك من دون حدوث زيادة معادلة في عدد ساعات العمل، ويعتبر هذا النمو مساوياً لمتوسط إنتاج العامل، ولا من بد تسليط الضوء على ميزة حاسمة أن هي الناتج يمكن قياسه بمقاييس مادية، أي بوحدات الإنتاج أو السعر، وتمثل إنتاجية العامل المؤشر الأكثر شيوعاً لمجمل الإنتاجية الوطنية، وأصبح من المؤلف في لآونة الأخيرة مقارنة المستويات التي حصلت عليها أفراد البلدان أو المناطق بتلك التي سجلها إقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.
- **إنتاجية الأرض:** وخصوصاً للمحاصيل الزراعية، تعرف عادة بأنها عائد المحصول الزراعي لكل هكتار، وهو يقاس عادة بالأطنان لكل هكتار، وقد أصبحت إنتاجية الأرض مؤشراً معيارياً للكفاءة في القطاع الزراعي.

¹ عميور سفيان، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016/2017، ص 126.

² ضيف الله محمد الهادي وآخرون، دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 100.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- إنتاجية رأس المال: يقصد عموماً النسبة الإجمالية للناتج إلى رأس المال، وهي تقاس بالناتج لكل وحدة من رأس المال لعيني المستخدم في عملية الإنتاج، الذي يقصد به عادة رأس المال من الخدمات أو المرافق، وهكذا تكون إنتاجية رأس المال عكس نسبة رأس المال إلى الناتج.

تعتمد طرق قياس الإنتاجية على نسب قسمة المخرجات على قيمة المدخلات وعلى هذا الأساس يمكن أن تظهر عدة طرق منها¹:

الطريقة الطبيعية :

لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام لعمليات التالية:

- قياس ناتج (المخرجات): يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر والكيلوغرام.... ويشترط في حساب الناتج أن يكون الإنتاج متجانساً فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمد على قيمتها من أجل تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية فإنه يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال هذه الفترات حتى يكون التقييم فعال .

- قياس عنصر الإنتاج (العمل): تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالباً في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل، وتستخدم هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل ، عامل/ساعة عمل .. وتحسب بالعلاقة:

$$T = \sum iT$$

T: هو مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية.

iT: هو مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية لعلاقة التالية:

$$\frac{\text{كمية الناتج المتحقق } PG}{\text{مقدار العمل المبذول } T} = \text{الإنتاجية}$$

لكن من الرغم سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها كما يلي :

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف مصنعة؛

- لا يمكن قياس الإنتاجية.

الطريقة النقدية : يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية:

أ - طريقة الأسعار الثابتة : في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسيط اعتماداً على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس إنتاجيتها ، ويعبر عن الإنتاجية لعلاقة التالية:

¹ صافية صالح، مهدي سيد احمد، تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة تريفيلور بوهوان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوانشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، 2018/2017، ص ص 47-48.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{مجموع الانتاج من كل نوع} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين (ساعات العمل)}}$$

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي :

- مشكلة اختيار أسعار المنتجات ، هناك عدة أسعار للبيع الجملة ، التجزئة وأسعار التكلفة؛
- تغير في أسعار المنتجات من مدة لأخرى .

ب - القيمة المضافة : من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب الإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع عوامل الانتاج}}$$

حيث أن: القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج.¹

5. أساسيات حول تحسين الإنتاجية

1.5 مفهوم وخصائص تحسين الإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المؤسسة ومدى تقدمها. وتهدف الإدارة الجيدة لتحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها. في إطار ما يعرف بإدارة الإنتاجية، أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج لوظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة وبفضل قياس مستوى الإنتاجية يمكن تقييم الأداء الوظيفي وتحديد المشاكل الموجودة ثم بلورتها، وتحليلها. وأخيرا إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الوضع وتجاوز العقبات لتحسين مستوى الإنتاجية.²

يجب أن تصب دورة إدارة الإنتاجية في مرحلة التحسين والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أفضل لكلا من الإنتاجية الكلية وإنتاجية العناصر. ويجدر الإشارة إلى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين:³

عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة فلا يعني ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعة للإنتاجية التوقف عن التحسين والتطوير. فلم بعد كافيا أن تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة حيث هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة؛

¹ صافة صالح، مهدي سيد احمد، المرجع السابق، ص 48.

² بابة بوزة، دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013، ص 233.

³ مبرك اسمهان ، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان -، الملحققة الجامعية-مغنية ، الجزائر ، 2015/2016، ص ص 68-

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

إن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصرها الزمنية والمالية والبشرية؛

من المفضل أن يكون برنامج تحسين الإنتاجية شاملا لكافة الأقسام والوحدات داخل المؤسسة بل يجب إشراك الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وجهات حكومية في البرنامج؛

إن وسائل وأساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية، فظاهرة التغير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد، وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية التي يصعب حصرها.

2.5 أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلت السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين اقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها أن إلا هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول .

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:¹

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإقتان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم ؛
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين ؛
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب ؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج؛
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

إن التحسن في الإنتاجية على مستوى المؤسسة يعني حسن استخدام الموارد مما يحقق إنخفاضا واضحا في تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة سواء كانت ذلك في الأسواق العالمية أو في الأسواق المحلية ، كما أن التحسن في الإنتاجية يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة للإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة،

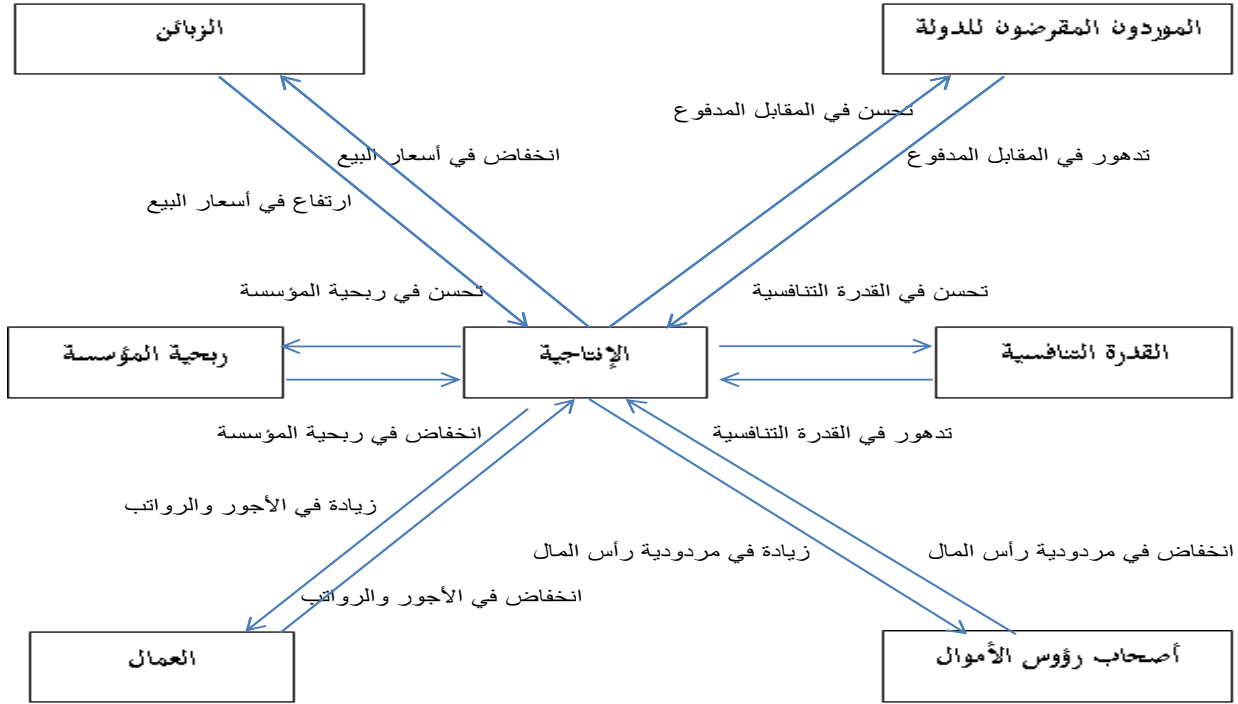
¹ برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2009، ص 281.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

وهو ما يؤدي إلى زيادة حصة المبيعات في السوق وتحقيق قدرا متميزا من الأرباح والعائد على الإستثمار ، أما إذا كانت المؤسسة في وضع لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها من إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين بها.

ويمكن إنجاز العلاقة بين التحسن في الإنتاجية و المزايا أو الفوائد المتحصل عليها نتيجة لذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) : يوضح المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة للتحسن في الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تقدم في الجانب النظري .

الإنتاجية والربحية:

إن الهدف من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أكبر عائد ممكن من الأموال المستمرة وهذا يعني بأن الربحية هو الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الذي يضمن إستمرارها وممارسة نشاطها وبقائها في السوق الذي تعمل فيه: «وتعرف الربحية بأنها تترجم مدى نجاعة التسيير الصناعي والتسويقي وتعبّر عن قدرات الإستغلال لتلك المؤسسة في مجال نشاطها. وهي بذلك تقوم على أساس مقارنة بين : النتيجة المستخلصة من النشاط العادي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة والوسائل التي استعملت في الحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة . وتقاس الربحية بالعلاقة التالية: ¹

$$\text{الربحية} = \frac{\text{نتيجة النشاط الاستغلال العادي للمؤسسة خلال فترة زمنية}}{\text{الوسائل المستعملة للحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة}}$$

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

وفي هذا الصدد نشير إلى التمييز بين الربح كمقدار يظهر ويستخرج من الميزانية المحاسبية للمؤسسة وبين الربحية وهي نسبة هذا المقدار إلى عناصر التشغيل داخل المؤسسة ، وما يهمنا في هذه الدراسة ليس الربح بمقدار المطلق وإنما الربحية باعتبارها هدفا إستراتيجيا أساسيا ومؤشراً هاماً في تقييم أداء الوحدات الإقتصادية الهادفة إلى تحقيق الأرباح ، لأنها تعطي إجابات نهائية عن كفاءة الأداء التشغيلي ، كما أنها إنعكاس للكثير من القرارات الإنتاجية، التسويقية ، المالية ، ... إلخ) و السياسات التشغيلية للإدارة بالمؤسسات.¹

والآن لو طرحنا السؤال التالي : كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق هدفها الإستراتيجي والمتمثل في زيادة أرباحها السنوية خلال فترة معين الجواب أمامها الطرق التالية:

- أن تعمل على زيادة كمية مبيعاتها السنوية قياسا بالسنة السابقة أي توسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه.
 - قد تضطر المؤسسة إلى تخفيض سعر البيع بنسبة ضئيلة بحيث يؤدي إلى زيادة كمية المبيعات نسبة تغطي التخفيض في السعر، وتحقيق زيادة إضافية في إجمالي قيمة المبيعات.
 - تحسين هامش الربح عن طريق الضغط على التكاليف التي تتحملها المؤسسة على فرض بقاء كمية وأسعار المبيعات على حالها.
 - زيادة الأسعار مع ضمان بقاء حجم المبيعات على حاله وهذا من الصعوبة تحقيقه في الأسواق والمؤسسات التي تتميز بالتنافسية.
 - زيادة حجم المبيعات مع تخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى الأسعار على حاله.
- مما تقدم يمكن أن تستخلص بأن الهدف الإستراتيجي للمؤسسة يتم تحقيقه عن طريق السيطرة على العوامل الداخلية والتأقلم مع العوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و تؤثر على نشاطها..
- إن الإنتاجية وتحسن مستواها هو إنعكاس لتحسن العلاقة ما بين مكونات بسطها و مقامها ، سواء كانت ذلك بالنسبة للإنتاجية الإجمالية أو الإنتاجية الجزئية.
- والآن لو تفحصنا الطرق المحتملة التي يمكن بواسطتها الحصول على الهدف الإستراتيجي للمؤسسة نجد أن غالبية هذه الطرق، تلعب دورا مؤثرا في العلاقة القائمة ما بين مكونات بسط ومقام المعادلة التي تحدد مستوى الإنتاجية ونعني بذلك زيادة كمية المبيعات ووصولاً إلى بيع جميع ما ينتج وتخفيض التكاليف وإستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكلمة أخرى فإن التحسن في مستوى الإنتاجية يمكن أن يكون معياراً أو صورة تعكس التطور الحاصل في حسن التسيير الرامي إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

إن هذه العلاقة تظهر لنا بأن التغير في الربحية هو محصلة للتغيرات الحاصلة في مكونات بسط و مقام معادلة الإنتاجية والمعبر عنها: بإيرادات الإنتاج ، تكاليف الإنتاج، ودرجة إستعمال الطاقات الإنتاجية وكذلك تكوينية أو تركييبية.

3.5 العوامل المؤثرة في تحسين الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة، وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف موحد لها، كما اختلفوا في وضع مجموعة محددة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الإنتاجية. ويرى آخرون بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل¹:

❖ العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات وتلعب الأنظمة السياسية دورا مهما في التأثير على العملية الإنتاجية.

❖ العوامل الاقتصادية:

للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب والية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات اثر فعال على الإنتاجية.

❖ العوامل الاجتماعية:

للبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للمجتمع كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع أثر كبير على الإنتاجية وتطويرها.

❖ العوامل التكنولوجية:

تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار والإبداع اثر كبير على تحسين الإنتاجية وتطويرها وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي أثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من تحسينات ملحوظة ساهمت في توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك وخصوصا ما حصل للمجتمع الياباني من تطورات ملحوظة في المستوى الإنتاجي على صعيد العديد من الصناعات وبشكل خاص الصناعات الالكترونية.

❖ العوامل الإدارية والتنظيمية:

¹ هلا عبد الفتاح منصور منصور، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاعات غزة الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 21-23.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من تخطيط ، ورقابة، وتنظيم وتحفيز واستخدام الهياكل التنظيمية المناسبة واعتماد الأسس العلمية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة، وسبل اتخاذ القرار الصائب عند ظهور مشاكل إدارية أو تقنية من شأنه أن يساهم في تطوير أو تدني المستوى المطلوب للإنتاجية إذ إن ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

❖ القوانين والأنظمة والتشريعات:

إن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدر من الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدمي من شأنه أن يؤثر في مستوى الإنتاجية وتطورها، حيث إن هذه القوانين والأنظمة والتشريعات قد تحد من الإنتاجية وتقلل منها أو تؤثر عليها سلباً وقد تكون هذه التشريعات عاملاً مهماً في زيادة العملية الإنتاجية وتشجيعها وتوفير البيئة الملائمة لها. وتحسين النوعية إذ إن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال مما يؤدي إلى تحقيق التطوير المستمر في الإنتاجية على مستوى المنظمات المختلفة.

❖ نسبة رأس المال إلى قوة العمل:

حيث إن توفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة والآلات والمعدات واستخدام التقنيات المعاصرة من شأنه أن يعزز كفاية المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها¹.

❖ القوى البشرية (قوى العمل):

يعتبر توفر الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة في الأعمال الفنية والإدارية هو المصدر الحقيقي لزيادة الإنتاجية وعلى النقيض تتأثر العملية الإنتاجية سلباً إذا كانت الموارد البشرية غير مؤهلة تماماً، الأمر الذي يؤثر على أعمال المنظمة وإنتاجيتها بشكل أو بآخر .

❖ عامل الزمن:

إن الاستغلال المثمر لأوقات الدوام الرسمي من قبل الموظف ينعكس بطبيعة الحال على مستوى إنتاجيته كماً وكيفاً والعكس صحيح .

❖ التنسيق والاتصال الإداري:

ويظهر تأثيره بقدرة الإدارة في المنظمة على توجيه العاملين وحثهم على إنجاز الأعمال ورفع مستوى إنتاجية الجهاز الإداري.

❖ التنظيم والدليل التنظيمي:

والذي من خلاله يمكن القضاء على الإزدواجية والتنازع في الاختصاص بوجود هياكل وأدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات والتسلسل الإداري لإنتاجية أعلى.

¹ هلا عبد الفتاح منصور منصور، المرجع السابق، ص 22.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

❖ **التدريب والتطوير:** وذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين داخلياً أو خارجياً لإكساب المهارات والمعارف التي تزيد من الإنتاجية وتحسين الجودة التقنية من خلال تقنية المعلومات والآلات لاختصار الوقت وزيادة الجودة والإنتاجية إدارياً واقتصادياً.

❖ **الإشراف:** وهو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للاطلاع على أداء العاملين ومحاسبتهم وتوجيههم فكلما كان مستوى الإشراف جيداً كان تأثيره إيجابياً على الجهاز.

❖ **الرضا الوظيفي:** كلما كان العاملين بالمنظمة رضاهم عن العمل مرتفعاً كلما زاد تعلقهم وتضحياتهم بالمنظمة وبذل إنتاجية عالية.

❖ **التحفيز:** تساعد الحوافز في تحقيق الأداء المرتفع وتحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف عن طريق تشجيع المنافسة بين العاملين وبالتالي لها دور كبير في دفع العاملين للعمل. ضمان الوضع الراهن تعتبر استمرارية الوضع الراهن ضماناً وأماناً وشعوراً للفرد بالانتماء من الناحية النفسية السيكولوجية.

❖ **التوصيف الوظيفي:** حيث أن وصف المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة من شاغل الوظيفة والشروط والمواصفات المطلوبة فيه للقيام بهذه الواجبات على أكمل وجه هي من أهم ما يؤثر على إنتاجية العاملين والموظفين¹.

6. مقومات وطرق تحسين الإنتاجية

1.6 مقومات تحسين الإنتاجية

هناك مجموعة من الشروط والمقومات يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تحسين الإنتاجية، إن هذه المقومات تقع على عاتق هيئات وفئات مختلفة مكلفة بالنشاط الاقتصادي في المجتمع، وهذه الفئات متمثلة فيما يلي:²

- دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

يمكن تلخيص دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية في مجالين هما:

➤ **توفير المناخ العلمي المناسب:** إن تحسين الإنتاجية يقوم أساساً على منطلقات علمية متعددة الجوانب والاختصاصات، تستند إلى دراسات نظرية وعلمية هادفة، من هذا المنطلق يفرض على الحكومة العناية بناحيتين:

- تهيئة المستوى العلمي المطلوب وتوسيع كوادره؛
- إنشاء معاهد متخصصة بفنون الإدارة وهندسة الإنتاج، وإنتاج مراكز للبحوث والتطوير تساعد المؤسسات على تصميم وتطبيق برامج رفع الإنتاجية.

¹ هلا عبد الفتاح منصور منصور، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-61.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

➤ توفير المناخ الاقتصادي المناسب: والمقصود بذلك العمل على تلبية احتياجات التطور الإنتاجي في مجال العلاقات

الاقتصادية سواء على مستوى الصعيد المحلي أو الخارجي وذلك بتوفير الشروط التالية:

- ضمان التنمية المتوازنة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لافي المجتمع؛
- توجيه التجارة الخارجية على الشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى كسب الأسواق الخارجية وزيادة الطلب على المنتجات المحلية، وتوفير المواد الأولية والمعدات والآلات... الخ؛
- الاهتمام بعملية التكوين الرأسمالي؛
- توجيه عملية التمويل بشكل يمكن أن يحقق مزيداً من الكفاية في أداء أوجه النشاط وفي نتائجه؛
- توعية العاملين فيما يتعلق بموضوع الإنتاجية؛
- اختيار وإصدار التشريعات والقوانين المناسبة بما يساعد على خدمة المؤسسات واستقرار سياستها وعدم اضطرابها المفاجئ.

- دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

تعتبر الإدارة المحور الأساسي في عملية تحسين الإنتاجية والاستمرار في زيادتها، فبعدما تهيأ لها المقومات الاقتصادية والاجتماعية، ينبغي عليها أن يهيئ الظروف الكافية والإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية، ولا يمكن للإدارة في الحقيقة أن تلعب دورها الكامل في هذا المجال إلا إذا توفر لها أمران أساسيان هما:

- المستوى العلمي المطلوب لجميع عناصرها على اختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة؛
- إيمان الإدارة نفسها بأهمية تحسين الإنتاجية.

أما الوسائل الإدارية التي يمكن إتباعها في مجال تحسين الإنتاجية فهي تمثل مجموعة من الطرق يمكن تصنيفها ضمن

ثلاثة مجالات رئيسية وهي :

* مجال تنظيم ورقابة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات في المؤسسة؛

* مجال النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.

- دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية

يعتبر العاملون حيز الزاوية في عملية تحسين الإنتاجية، حيث يشكلون الفئة التي تحدد منذ البداية فشل أو نجاح تلك البرامج، لذلك فإنه من الضروري أن يقتنع العاملون بأهمية تحسين الإنتاجية وقناعة العاملين بذلك تتأتى بالتغلب على ظاهرتين أساسيتين يتبلور فيهما موقف العاملين بشكل عام :¹

* خوف العاملين من فقدان وظائفهم؛

* التساؤل عن الفائدة التي سوف تعود على العاملين من برامج تحسين الإنتاجية.

¹ بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

لذلك يجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على توعية العاملين، وأن برامج تحسين الإنتاجية تكون لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة والمجتمع ككل، كما أن ضرورة توعية العمال بتحسين الإنتاجية قد لا تكفي إذا لم تقترن بدوافع ووعود ملموسة وذلك لأهميتها في دعم برامج تحسين الإنتاجية ومن بين هذه الوعود مثلا:

- ضمان عدم تعطل العاملين أو انخفاض أجورهم؛
- إشراك العمال في تصميم برامج تحسين الإنتاجية بتقديم المكافآت والحوافز وعدالتها؛
- تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي والخدمات الاجتماعية للعمال.

2.6 سبل وطرق تحسين الإنتاجية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية عموما والصناعة خصوصا، وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية. وفيما يلي هذه الأساليب¹:

➤ توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها:

وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لا سيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية؛

➤ تحسين أساليب الإدارة:

ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

أ. اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا؛

ب. التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها؛

ج. ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.... والإشراف على تنفيذها؛

د. وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة؛

¹ غفول بمنية، جنان اسمهان، دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين دراسة حالة في مؤسسة صوفاكت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2016/2017، ص ص 58-59.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

هـ. المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة ايجابية؛

و. الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية .

➤ تدريب العامل البشري وتأهيله:

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية، توفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات القدرات أو سلوكيات العمل .

➤ تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية:

يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكال وأسلوبا، فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير وصقل مهاراته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك أثارا ايجابية عل مستوى الإنتاجية¹ .

¹ غفول يمينة، جنان اسمهان، المرجع السابق، ص 59.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية

يُعدّ تسيير الموارد البشرية من المباحث الأساسية في علم الإدارة، إذ يهتم بدراسة الأساليب والسياسات المعتمدة في استقطاب الأفراد وتنظيمهم وتطويرهم داخل المؤسسة. ويكتسي هذا العنصر أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة، لما له من ارتباط مباشر بأداء العاملين. ومن هذا المنطلق، يبرز موضوع العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإنتاجية كإطار تحليلي لفهم دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة وتحسين النتائج.

1. علاقة الإنتاجية بالموارد البشرية

إن تحسين الإنتاجية باعتماد مدخل الموارد البشرية لا يتم يجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر ولكنها مدخل لتحفيز وتمكين الأفراد من العمل ، حتى يصبحوا أكثر فاعلية، فلكي تصبح المؤسسة أكثر إنتاجية لابد أن تكون رغبة حقيقية لدى الأفراد و أن تكون لهم القدرات اللازمة لذلك، فإن تكديس المعدات واستخدام أحدث الابتكارات لن يكون مجدياً إذا لم تكن هناك رغبة حقيقية لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية أو مفتقدون مؤهلات ذلك، والشكل الموالي يوضح كيف يؤثر الأفراد على الإنتاجية:

الشكل رقم (02-02): تأثير القوى البشرية على الإنتاجية



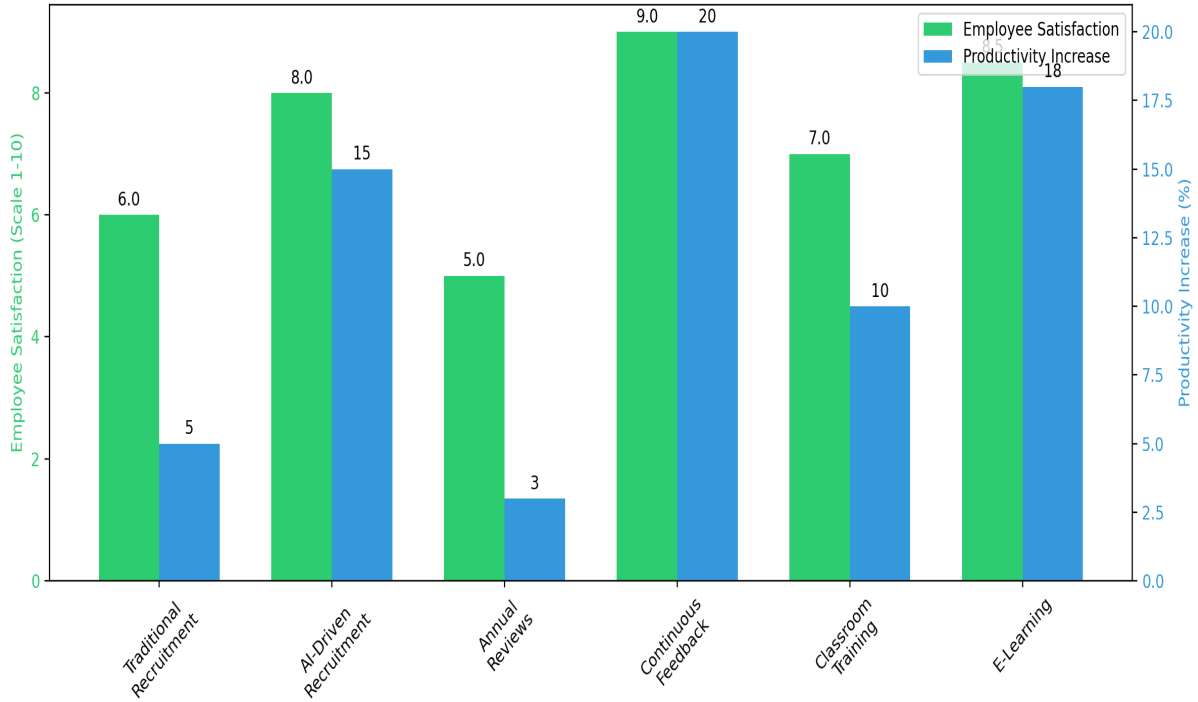
المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 106.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

نلاحظ من الشكل السابق أن الإدارة بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية باللجوء إلى الأفراد وذلك بالعمل على زيادة قدرتهم على العمل تماشياً مع العمل على زيادة الرغبة لديهم فيه.

الشكل رقم (02-03): أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Productivity



المصدر: الموقع الإلكتروني: <https://url-shortener.me/J4NF> تم الاطلاع عليه يوم: 2026/03/31 على الساعة:

22:36

يُبرز الشكل العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكلٍّ من الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يتضح أن تبني ممارسات حديثة وفعالة مثل التوظيف الذكي، والتدريب المستمر، والتغذية الراجعة المنتظمة، يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى أداء العاملين. كما يُظهر الشكل تفاوتاً في تأثير هذه الممارسات، إذ تبدو الممارسات المعاصرة كالـتغذية الراجعة المستمرة والتعلم الإلكتروني أكثر قدرة على رفع كلٍّ من الرضا الوظيفي والإنتاجية مقارنة بالممارسات التقليدية، وهو ما يعكس أهمية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية قائمة على الابتكار والتطوير المستمر.

في هذا السياق، يُعد تحسين رضا الموظفين عنصراً محورياً في تفسير نتائج الشكل، حيث يمثل الرضا الوظيفي حلقة وسيطة تعكس جودة ممارسات الموارد البشرية. فالموظفون الراضون يكونون أكثر انخراطاً في العمل وأكثر استعداداً لبذل جهود إضافية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. ويتحقق هذا الرضا من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة تعزز الشعور بالأمان الوظيفي، إلى جانب إتاحة فرص حقيقية للتطوير المهني بما يسمح للعاملين بتحسين مهاراتهم والتقدم في مساهمهم الوظيفي.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

كما أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة يسهم في تقليل الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي، الأمر الذي يعزز الاستقرار النفسي والمهني. وتبرز كذلك أهمية التغذية الراجعة المستمرة كآلية تنظيمية فعالة تمكّن الموظفين من تقييم أدائهم بشكل دوري وتصحيحه، مما يدعم تحسين مستويات الرضا والأداء في آنٍ واحد.

ومن جهة أخرى، تعكس نتائج الشكل أن زيادة الإنتاجية تُعد نتيجة مباشرة وغير مباشرة لتبني ممارسات موارد بشرية فعالة. فالإنتاجية، بوصفها مؤشراً أساسياً لنجاح المؤسسة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة إدارة العنصر البشري. إذ يؤدي تحسين عمليات التوظيف إلى اختيار الكفاءات المناسبة، مما يقلل من فجوة المهارات ويرفع من كفاءة الأداء منذ البداية، في حين يسهم تطوير المهارات من خلال التدريب في تعزيز القدرة الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما يلعب رضا الموظفين دوراً غير مباشر في رفع الإنتاجية من خلال زيادة الدافعية والانتماء التنظيمي. ويُضاف إلى ذلك أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، حيث يساعد ذلك على توجيه الجهود الفردية نحو تحقيق نتائج ملموسة، فضلاً عن دور التغذية الراجعة المستمرة في تحسين الأداء بشكل تدريجي ومستدام.

وعليه، يمكن استنتاج أن الشكل يعكس نموذجاً تفسيريّاً متكاملًا يقوم على ترابط سببي بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث لا تقتصر آثار هذه الممارسات على تحسين الأداء بشكل مباشر، بل تمتد لتشمل تعزيز الرضا الوظيفي كعامل وسيط يضاعف من تأثيرها على الإنتاجية. وهذا يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال سياسات متوازنة وشاملة يُعد مدخلاً أساسياً لتحقيق أداء تنظيمي فعال ومستدام.

2. نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية

كانت النظرة الإدارية إلى تحسين الإنتاجية مرتبطة بالنظرة الميكانيكية كمحددات الإنتاجية، فقد كان الاعتقاد السائد بأن التغيرات الميكانيكية والتكنولوجية من حيث تحديد الآلات، زيادة سرعتها، درجة ضبطها، قوة المحركة (الخ) هي العامل الوحيد الذي يحدد الإنتاجية متجاهلة بذلك المتغير الإنساني، إلا أنه ومع حركة الإدارة العلمية التي تزعمها الإداري فريدريك تايلور¹ تغيرت النظرة إلى تحسين الإنتاجية.

وأدخل محدد أساسي لها وهو العنصر البشري وبذلك توالى الدراسات والأبحاث التنموية هذا الاتجاه نحو أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية ويمكن تصنيف أهم الدراسات التي قدمت في هذا المجال في المداخل التالية:

1.2 المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات قد وجدت هذه المبادئ والمفاهيم طريقها اليوم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة وتتلور فكرة هذه المدرسة في المدارس التالية:¹

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1991، ص ص 29-35.

1.1.2 مدرسة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة الوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي. تدفعها إلى مزيد من الجهد، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد التحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال والحركة التي يقومون بها أثناء العمل.¹

وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بإدارة فريدريك تايلور والذي يحقق فيه اسم الأب الشرعي الإدارة العلمية إلا أنه هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في إلقاء الضوء على المفاهيم التي تتضمنها المدرسة ومن بين هؤلاء:

❖ تشارلز بابدج (1871 – 1792)

- توصل بابدج إلى أن تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف يكون من خلال زاويتين رئيسيتين هما:
- الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تقسيم العمل على أساس المهارة، وسوف يؤدي هذا إلى مزايا عديدة منها توفير الوقت المطلوب للعمليات، تنمية أدوات ووسائل متخصصة لإنجاز الأعمال.
 - إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية وفي هذا الصدد ناقش بابدج إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية لضمان زيادة الإنتاجية من خلال طرح بعض التساؤلات التي تتعلق بمنافع وتكاليف استخدام هذا النظام الجديد.

❖ فريدريك تايلور (1915 – 1856)

- يعتبر تايلور أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظريته إلى أهمية العنصر البشري، فقد كرس تايلور معظم وقته للبحث والدراسة وإجراء التجارب بغية تجاوز الإهدار والتبذير للمواد وضياع الوقت.... الخ وفي سبيل تحقيق ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تدور في مجملها حول العامل بالمنظمة وتهدف إلى:
- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بالمؤسسة.
 - توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال.
 - وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

وفيما يتعلق بتحسين علاقات العمل بين الإدارة والعمال فقد انتقد تايلور نظام الدفع الأجور المطبق وعلق عليه بأنه العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال، وقد قدم تايلور طبيعة جديدة للدفع وهي نظام دفع الأجور المعدل والذي يربط فيه الأجر .

كما قد قدم تايلور أربعة مبادئ أو قواعد لمدايرة العلمية، والتي تشكل في مضمونها الأساس المنطلق في إدارة المواد البشرية بالمؤسسات الحديثة اليوم والذي تهدف إلى تحقيق أفضل مستوياتها للإنتاجية وهي²:

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 29-35.

² حنان سبخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- ❖ إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يعرف في الإدارة الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الأعمال.
- ❖ الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل.
- ❖ تنمية وتدريب الأفراد، وقد قدم تايلور مبدأ هاماً في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أساس علمية.
- ❖ تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية كابر في التخطيط وتنفيذ العمل بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذه الأعمال.

2.1.2 مدرسة الإدارة (نظرية التكوين الإداري لفايول)

إن الاهتمام بمحاولة دراسة تحسين الإنتاجية لم تكن مقتصرة على مفكري و مهندسي أمريكا فقط بل أنه في نفس الوقت تقريباً بدأ "هنري" فابول "Henri Fayol" باشر أبحاثه وتجاربه العلمية حول موضوع الموارد البشرية وتحسين الأداء، وقد قدم فايول أربعة عشر (14) مبدأ يهدف إلى دعوة المدير أو المسير إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات ونجد أنه من بين الـ 14 مبدأ لفايول 9 منها تهتم وتدعو إلى الالتفات للعامل أو إلى العنصر البشري داخل المنظمة وهذه المبادئ هي¹:

تنظيم العمل، تقييم العامل، توجيه العامل التعاون فيما بين العمال، خضوع المصلحة الخاصة في المؤسسة إلى المصلحة العامة، العدالة في معاملة العمال العدالة في تقديم الأجور.

ويقول تشلدون " إن الإدارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة وأن مسؤولية الإدارة هي مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق التقنية.

2.2 نظرية العلاقات الإنسانية

بعد ظهور حركة العلاقات الإنسانية بمثابة رد فعل على الأسلوب الكلاسيكي في نظرية التنظيم، حيث حاولت تصحيح المفاهيم التي كانت سائدة في فترة زمنية معينة، وركزت على بعض العناصر التنظيمية التي أغفلتها النظريات السابقة، ويعتبر التون مايو (1880-1949) باحث في هارفارد الرائد الأول لها قام بعدة بحوث في عدة مؤسسات، لكن أشهرها كان في شركة " وسترن الكتريك " في هاوثون "بشيكاغو" الولايات المتحدة الأمريكية، هذه التجارب ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال على عكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الجانب الفيزيولوجي للعمل.

¹ حنان سبخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

ويمكن تلخيص أهم مبادئ التي يقوم عليها مدخل العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- أن التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم؛
- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من الأعراف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها؛
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وهي تعمل على تحقيق التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛
- لتحقيق ذلك تسعى القيادة إلى دمج التنظيم غير الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم؛
- الاتصال بين أجزاء التنظيم ليس مقتصرًا على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة اتصالات غير رسمية يجب أن تولى العناية اللازمة لأنها قد تكون أكثر فعالية.

ويمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية في إطار إدارة الموارد البشرية تدعو إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد من خلال مبادئها الأساسية القائمة على إشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد كمية العمل التي يقوم بها الفرد والتي لا يمكن تحديدها من خلال القرارات البيروقراطية فقط وإنما بالنظر أيضا إلى الأوضاع الاجتماعية المحيطة بالعمل، كذلك الأمر بالنسبة للمكافآت الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في تحفيز العمال. بالإضافة إلى اهتمامها بالعناصر الرسمية وغير الرسمية للتنظيم وتحليل بناءاته الداخلية، أي الاهتمام بظروف العمل والحاجات الاجتماعية للعمال والتي هي في صميم إدارة الموارد البشرية وعملاتها¹.

3.2 مدرسة العلوم السلوكية

تتطلب هذه المدرسة في دراستها الموضوع تحسين الإنتاجية من خلال تفسيرها للسلوك البشري وانطلاقا من فكرة الدوافع التي تحرس هذا السلوك ومن ثم فهي ترى أن استهداف تحسين الإنتاجية يتم عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري داخل المنظمات ويمكننا صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه المدرسة على النحو التالي:

ما هي الدوافع الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل وتحرك سلوكه وتجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية؟

إن الفرضية الأساسية لهذه المدرسة هي كما يلي: إن فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تمكن من تحديد كيفية التأثير عليها وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن وتحقيق الرضا لديه عن العمل وبالتالي بلوغ منسوب أعلى من الإنتاجية.

¹ حنان سبخاوي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

3. علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الإنتاجية

بعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، حيث أكد آدم سميث في كتابه ثروة الأمم عام 1776 أن المصدر الحقيقي للثروة هو إنتاجية البشر، وتكمن أهمية تنميته وتطويره في كونه يؤدي إلى تحقيق نجاح المنظمات في أداء أعمالها، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والرفع من مستوى كفاءتها الإنتاجية ومع التغيير والتطوير المستمر الذي يعيشه العالم والتحول نحو اقتصاد المعرفة أصبح التركيز على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية أمراً لا بد منه إذ بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، حيث تبين للإدارة الدور الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف الإدارات، ونظراً لكونه يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها في المنظمات في السوق.

إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الكفاءة الإنتاجية، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان انعكاسه على ارتفاع وتحسين الإنتاجية في المنظمة، والعكس صحيح من خلال انخفاض الإنتاجية في المنظمات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً (20)، وبالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية.

إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية هو العنصر البشري، فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومن هنا يبدأ الارتباط الذي سوف تستعرضه من منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1.3 الاختيار والتعيين

بعد الاختيار العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر، ويستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجباتهم الوظيفية.

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة، كما أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدود.¹

¹ سامر سمية، مشري محمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، المعيار، المجلد 10، العدد 04، جامعة تسمسيلت، الجزائر، 2020، ص ص 196-195.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

كل وظيفة وخاصة الوظائف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لها متطلبات خاصة يجب أن تتوفر في من يشغلها، وبما أن من وظائف إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المتطلبات فإن التحديد السليم لهذه المتطلبات هو الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية المرجوة، حيث تتبع هذه الخطوة عملية اختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة المهارة الخبرة والمواصفات الذاتية مع هذه المتطلبات المحددة للوظيفة، فالاختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب هو الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب في أي وظيفة، وبما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار السليم وفق متطلبات وظيفية محددة هو المؤثر الأول على العملية الإنتاجية.¹

2.3 التحليل الوظيفي

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها.

التحليل الوظيفي من أهم الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر الوظيفة التأسيسية التي تشكل مدخل لباقي وظائف هذه الإدارة، حيث تستطيع المنظمة من خلال التحليل الوظيفي التحديد العددي من العنصر البشري المناسب للوظائف في المنظمة فلا تقع في مشكلة البطالة المقنعة التي تشكل استنزاف على مستوى الوقت والمال للمنظمة مما ينعكس بالتأكيد على العجلة الإنتاجية في المنظمة ويؤدي إلى زيادة في نفقات المنظمة التي هي يعنى عنها، إضافة إلى عدم وقوع المنظمة في توظيف عدد من العناصر البشرية أقل مما هو مطلوب فتقع في مشكلة أخرى وهي عدم الوصول إلى الطاقة الإنتاجية المطلوبة بسبب عدم وجود العدد المناسب من الموظفين فيأتي هنا التحليل لتحديد العدد السليم من الموظفين المطلوبين وفق الطاقة الإنتاجية المطلوبة.

ومن نتائج التحليل الوظيفي وجود وصف وظيفي لكل وظيفة يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات إضافة إلى المتطلبات الوظيفية، يسهل عملية الاختيار المناسب للموظف.

3.3 تخطيط المسارات الوظيفية

إن مشاركة كل شخص وتكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك تكوين فرص ترقية... بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة .

يعنى تخطيط المسارات الوظيفية بشكل أساسي برسم خريطة التطور والترقية للموظفين في الشركة وذلك من لحظة دخولهم أو إليها وحتى خروجهم منها أكان تقاعداً غيره.

ينطلق هذا التخطيط من تحديد الوظائف الأساسية والحساسة في المنظمة والتي تسمى وظائف مفتاحية، ثم المعلومات الأساسية عن كل موظف والإمكانات التي يملكها وتؤهله لشغور وظائف أخرى وخاصة تلك التي هي في مستوى إداري

¹ سامر سمية، مشري محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

أعلى، مروراً بتحديد الكفايات التدريبية التي يحتاجها كل موظف للنجاح في هذا المسار المخطط له، حتى يصل بنتائجه إلى تحديد البدائل لهذه الوظائف المفتاحية في المؤسسة.

من هنا سوف نستعرض أهمية هذه الوظيفة على الحركة الإنتاجية في المنظمات، لعل من أكثر ما يعطل الحركة الإنتاجية هو الترك المفاجئ بسبب (ترك عمل، تقاعد، وفاة...) الموظفين معينين لوظائفهم وخاصة في الوظائف المفتاحية دون وجود بديل سلم بكامل مهام هذه الوظيفة وأسرارها، مما يجعل المجلة الإنتاجية تتوقف أو تبطئ الفترة زمنية تتراوح وفق أهمية الوظيفة التي بانت خالية فجأة، ولكن إن كان هناك بديل جاهز مدرب لاستلام هذه الوظيفة بكافة جوانبها وخباياها لن تشعر للمنظمة بأي خلل وستستمر العجلة الإنتاجية في نفس الوتيرة ويمكن أن تتطور أكثر وفق قدرات الوافد الجديد القديم إلى هذه الوظيفة.

4.3 الصحة والسلامة المهنية

إن بيئة العمل السليمة التي يشعر الموظف فيها بالراحة والأمان هي من أهم المؤثرات على أدائه، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تأمين هذه البيئة من خلال وظيفة الصحة والسلامة المهنية والتي تقوم بتحديد المخاطر المحتملة في الوظيفة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهتها.

وحيث نتحدث عن بيئة العمل السليمة فيقصد بذلك كافة الأمور المتعلقة بمكان العمل، انطلاقاً من أصغر التفاصيل كالإضاءة وصولاً إلى أدق التفاصيل وخاصة في الوظائف التي تعتبر فيها نسبة للمخاطر مرتفعة.

إذا لابد لإدارة الموارد البشرية من تأمين بيئة عمل مستقرة سليمة مريحة وتراعي كافة الإجراءات الوقائية في مواجهة أي مخاطر محتملة وذلك بهدف التأثير والمحافظة على الأداء المطلوب من الموظفين في تحريك العجلة الإنتاجية بما يخدم أهداف المنظمة.

إذا كان مدى السلامة المهنية ونطاقها يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لعوامل تتعلق بالبناء التنظيمي، وحجم المنظمة، وطبيعة الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف أولاً المحافظة على صحة العاملين وسلامتهم وتقليل معدلات الحوادث والأمراض والوفيات وتحسين صحتهم، وتهدف ثانياً وأخيراً الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج والإنتاجية للعاملين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة ومريحة، إذ أن من أسباب ضعف إنتاجية العامل تعرضه للتعب بمختلف أشكاله كالتعب الفيزيائي العام والتعب البصري والنفسي والعصبي وغيرها، ومن أهم أسباب التعب تكليف العامل بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة.¹

¹ سامر سمية، مشري محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-202.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

كما أن هناك مجموعة من الوظائف المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والرضا الوظيفي) سيتم التطرق إليها في المبحث الثالث في عنصر دور استراتيجيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

5.3 الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

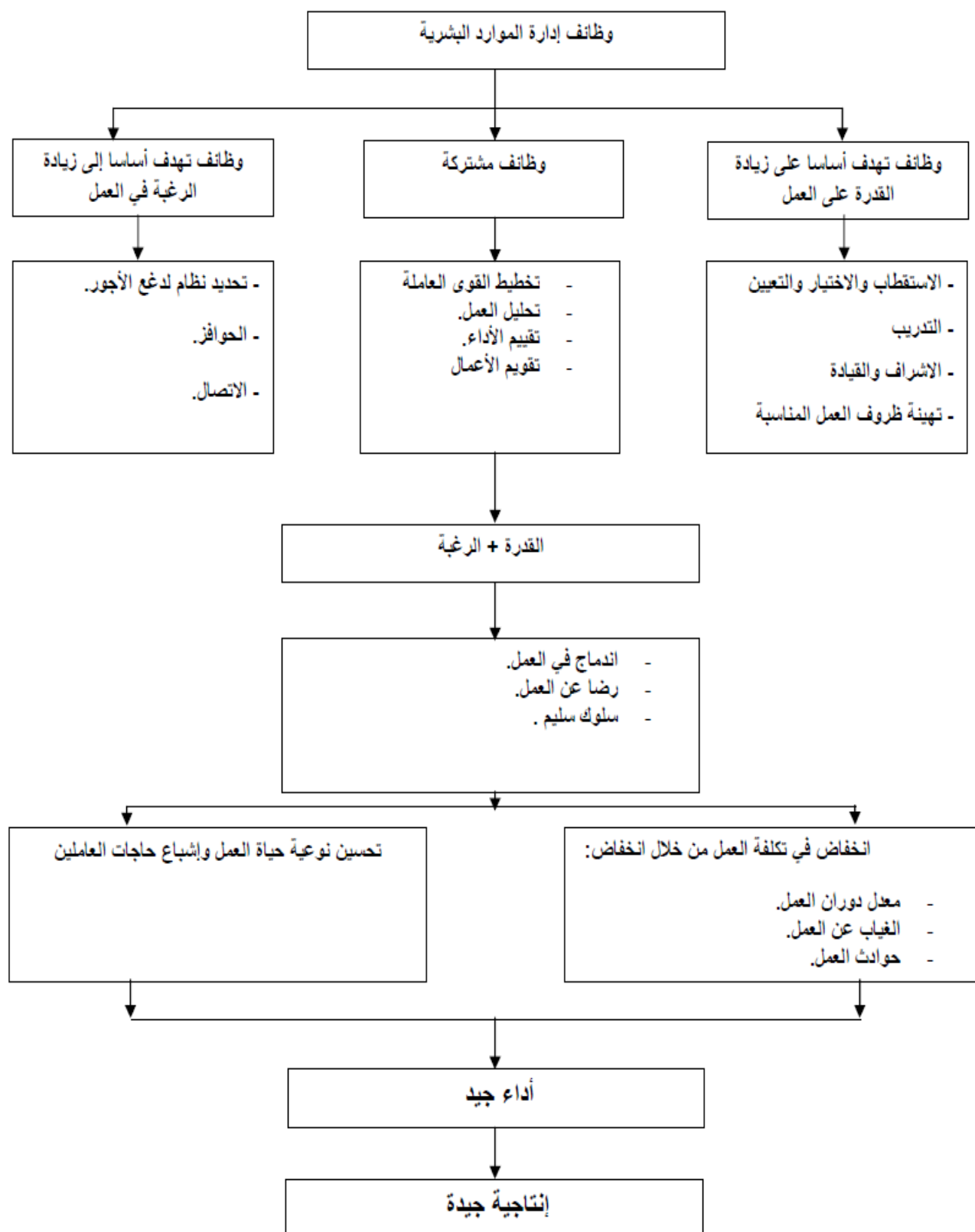
كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد باعتبارهم قوة محركة و طاقة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدونه بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية. كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها وكذا تطورها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل.

6.3 التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة

وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل الخبرات بينها . والاستفادة من أبحاثها التي تفيد في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة ، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ما تصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية، وكذا إجراء البحوث والدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق الظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطوير القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية¹.

¹ سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2014، ص 94.

شكل رقم (02-04): دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

4. دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فإن ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فإن خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك لا يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية، وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر أو التعويض¹.

¹ بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 284.

المبحث الثالث: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الانتاجية

يعتبر المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها، أو طبيعة نشاطها لهذا أصبحت تعني به بشكل كبير من خلال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى توفير أهم متطلبات العامل كتوفير المناخ الملائم وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة وتحقيق ولاءه للمنظمة وهذا ما يدفعه لبذل مجهود وبالتالي تحسين الانتاجية للمؤسسة من خلال التسيير الاستراتيجي.

1. دور إستراتيجيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الانتاجية

1.1 دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

ان تحسين الإنتاجية يعتمد على احد جوانبه الهامة على توفير المهارات اللازمة، وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال والعمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه الموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لهذه الموارد .

تثبت في تخطيط الموارد البشرية الإجراءات الكافية لتزويد المشروع بالعاملين من ذوي المؤهلات والكفاءات المطلوبة، وكذلك الإجراءات اللازمة لتأهيل الأيدي العاملة المتوفرة وتدريب عدد من العمال سنويا. وبعد الانتهاء من التخطيط للموارد البشرية لأهم العاملين تعد الخطة الإجمالية أليدي العاملة بموجب ذلك، وتحتوي ذلك، وتحتوي هذه الخطة على عدد القوى العاملة المخططة لكل من فئات العاملين وتصنف العاملون تبعا لعلاقتهم بعملية الإنتاج (امكانية اجراء تغيير المقترح في وسائل العمل او في طرق الإنتاج او في الهيكل التنظيمي او في خطوط الإنتاج او في الأسواق) وخاصة سوء العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج، وفي نظام الرقابة الإدارية... وغيرها، ولعل هذا يؤدي الى بلوغ مستويات افضل من الإنتاجية.¹

2.1 دور التدريب والتطوير في تحسين الإنتاجية

إذ أوضح شولتز في دراسته أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار ، ونستطيع القول بأن أثر التدريب على المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية يتمثل التكنولوجية المتقدمة تحقيق أهدافه المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المنظمات المنافسة و الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة وذلك من خلال:²

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا .

¹ علي موفق، سيار زوييدة، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017، ص ص 189-190.

² سامر سمية، مشري محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة - 3 .
تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات،
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف،
- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزيائنه،
- رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل،
- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المنظمة،
- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمنظمة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية،
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية
- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء،
- تنمية عمل الفريق: تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية . إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بها لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.¹

3.1 دور التكوين في تحسين الإنتاجية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات لم يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية ويعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية توفير العاملة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

¹ سامر سمية، مشري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 199.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

إلا أن الأهداف العامة للتكوين وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التكويني الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتكوين في مكان العمل والتكوين في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتكوين بالمناهج الخاصة، كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من خلال التخصص في وضع الأهداف وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها ومراعاة ما يلي¹:

- إن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تكوين العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر؛
- أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات وخلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم أو انتقالهم على وظائف أخرى؛
- هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج على التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها؛
- كما أن التكوين يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التكوينية التي تتمثل فيما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة)؛
- التكوين وإعادة التكوين وفقا للاحتياجات؛
- تنمية مهارات العاملين؛
- إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاعرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

4.1 دور الأجور في تحسين الإنتاجية

تمثل الأجور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل لأنها تمثل معيار الإنتاج أي هنا يتم دفع الأجور للعامل على أساس الإنتاجية للمؤسسة وخاصة الصناعية، أي أن كمية الأجر تعتمد على كمية الإنتاج الذي يقدمه الفرد، ويتم الدفع هنا إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة أو تحديد وقت معين لإنتاج عدد من الوحدات.

ويستخدم هذا المعيار في الحالات التي يمكن فيها تحديد كميات الإنتاج ومساهمة الفرد، وإذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة ومن مميزات الأجر على أساس الإنتاج أنه يشكل حافزا قويا للعمل بكفاءة، مما يؤدي بالنفع على العاملين في شكل زيادة أجورهم، وعلى زيادة إنتاجية المنظمة.

¹ بن مينة خيرة وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة SCIS خلال الفترة 2000-2015، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص ص 504-505.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

وأخيرا فإن الأجر كعائد من عوائد عوامل الإنتاج الناتج من مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية وهي الوظيفة التي يهدف من ورائها خلق الثروات والخدمات، هذه الثروة التي يرغب في تراكمها عن طريق تحسين الأداء كشرط لتحسين الإنتاجية، ولا نجد ترجمة لهذا المبتغى إلا إذا تمكنا من ترغيب العامل في عمله بشكل افضل وذلك بالاستجابة في تلبية حد معين من التعبير عن أقصى طاقاته. فعملية تحليل الوظائف إنها عملية أساسية ومركزية ضمن حاجيات إدارة الموارد البشرية، ومن الضروري ان تؤدي هذه العملية الى جمع المعلومات عن جوانب العمل المختلفة منها. وايضا تصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها، وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي فنجد مثال الرؤساء والمشرفون المباشرين: ان مسؤوليات الوظيفة او ما يترتب على الإخلال بها ومدى نطاق الإشراف، ودرجة تعقدها ومدى الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين حتى يمكنهم القيام بها، ودرجة الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة فتختصر مسؤولية الرؤساء المشرفون المباشرين.¹

5.1 دور الخوافز في تحسين الانتاجية

تعتبر الخوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها أن تخدم كل من الموظف والمؤسسة، وتعرف الخوافز بأنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الخوافز مهما بالنسبة للفرد".²

وتتمثل خطوات وآليات الخوافز المساعدة على تحسين الانتاجية فيما يلي:³

- مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين.
- تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم على أن يعطوا الموصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

¹ علي موفق، سيار زوييدة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

² محمد بن سعد أبو حيميد، أثر الخوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جدة، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 635.

³ أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -مسكرة-، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 63.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.
- توثيق ما أتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماية والدفاعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى ما تقدم، نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء¹. وإضافة إلى ما تقدم يستنتج أن للحوافز دور كبير في تحسين الإنتاجية أي أن كلما كانت هناك زيادة الحوافز كلما كان زيادة في إنتاجية المؤسسة ككل.

6.1 دور تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية

وظيفة تقييم الأداء ولو أنها تطبق في بعض المنظمات إلا أن الأهداف المرجوة من هذه الوظيفة تؤخذ بمنحى آخر، فالهدف المرجو من عملية تقييم الأداء بالدرجة الأولى ليس المحاسبة والعقاب وهذا ما يعطي صورة سلبية يربح الموظفون مما يبعد إدارة الموارد البشرية كل البعد عن هذه الوظيفة ويجعلها في بعض الأحيان شبحاً أصل وجودها وهي العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري. أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء، الذي له انعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسات، وتحديد أسباب هذا

² عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء، دراسة ميدانية في دائرة التربية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، عمان، الأردن، 2010، ص 125.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول إلى الإنتاج المرجو في المنظمات¹.

2. مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الربحية وخلق القيمة

1.2 الكفاءات كأساس للربحية

تتحدد قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر كما أشرنا سابقا وفق عاملين هما:

-القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية؛

-قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها كفاءاتها.

2.2 مساهمة الكفاءات البشرية في خلف القيمة

تكون للموارد والكفاءات القدرة على توليد قيمة اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما، وفي إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات فإن الموارد والكفاءات تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وعليه حسب RBV فإنه يمكن قياس قدرة الموارد على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات ؛ بمعنى تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة إذا وضعت في صياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة، ومن ثمة فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. على سبيل المثال: تخلق إستراتيجية قيادة التكلفة قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض هيكل تكاليفها مقارنة بمنافسيها، أما إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تخلق قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات التي لا تميز منتجاتها.²

3.2 كفاءة التدريب - كفاءة وقدرات العاملين

-كفاءة التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، ولا تكتفي بتوفيرها فقط بل تعمل على تطويرها وتنميتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه أيضا ينمي المقدرة الذهنية والجانب المعرفي، ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه³.

¹ سامر سمية، مشري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية، -دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2018، ص 13.

- كفاءة وقدرات العاملين

تمثل كفاءة وقدرات العاملين من أهم ابعاد الكفاءة الإنتاجية، حيث يتجلى دورها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يعزز الإنتاجية رأس المال يُعرف بأنه العناصر التي ينتجها الإنسان لاستخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة)، ويصنف إلى رأس مال ثابت مثل المباني والآلات، ورأس مال متغير كالمواد الأولية، يرتبط رأس المال العامل بمفهومين: إجمالي رأس المال الأصول المتداولة التي تتحول إلى نقدية في أقل من سنة وصافي رأس المال الأصول المتداولة مطروحا منها الخصوم المتداولة) القوى العاملة ونوعية العمل عنصران أساسيان، حيث يؤثر المستوى التعليمي والتدريبي والحالة النفسية للعامل إيجابياً على الإنتاجية، كما أن زيادة المبيعات ترتبط بالأصول المتداولة وتتطلب تمويلا طويلا الأجل لإضافة أصول ثابتة جديدة. كل هذه العوامل تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركات.¹

3. التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الانتاجية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي:²

1.3.1 التحديات الداخلية

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

- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة؛
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول؛
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع؛

- اعتقاد الأفراد بعدم إستغلال المنظمة لقدرهم إستغلال كاملا ؛

- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .

2.3.2 التحديات الخارجية

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

¹ خالد إبراهيم عثمان إبراهيم، دور تنمية الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية (بال تطبيق على شركة بترولناز لخدمات الخام)، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2024، ص 122.

² سلمى رزق الله، مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص ص 307-308.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية؛
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات؛
- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة؛
- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين ؛
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

4. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أثناء وبعد جائحة كورونا

انطلاقاً من التعريف الشامل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يوضح أنه منظومة مرتبطة بالموارد البشرية، تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسسة انطلاقاً من ممارسات طويلة الأجل متخصصة في قضايا الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، كل ذلك في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على التكيف معها. وبما أن جائحة كورونا تعد أزمة عالمية مست الحيط الخارجي المؤسسة، هذا ما جعلنا نسقط اهتمامنا حول آثار هذه الجائحة على المؤسسة وبالأخص على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع تحديد الاجراءات التي التمسستها هذه الأخيرة أثناء وبعد الأزمة¹.

1.4 آثار جائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعلى إنتاجية المؤسسات الاقتصادية

شأن جائحة كورونا شأن أي أزمة تصيب العالم إلا أن هذه الأخيرة منشأها حيوان طبيعي تتسبب في أمراض تنفسية تتراوح حدتها بين نزلات البرد الشائعة إلى أمراض أشد، حيث كان تأثير هذا الفيروس مدمراً على الاقتصاد العالمي والاقتصادات الوطنية والمؤسسات بصفة عامة وعلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، أين تراوح هذا التأثير من الممارسات الاستراتيجية الإدارة الموارد البشرية توفير الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام المكافآت... وغيرها) إلى بيئة مكان العمل وطبيعته، على سبيل المثال انخفاض حاد في الطلب على العمالة في العديد من قطاعات النشاط الاقتصادي، هذا ما أدى إلى ترك العديد من الأفراد دون عمل منتج للقيام به في الأشهر القليلة الأولى من هذه الأزمة التسريح والبطالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أصدرت منظمة الصحة العالمية عددا من التدخلات نتيجة الخوف والإجهاد والمسائل الصحية مثل المبادئ التوجيهية الصحية لمراقبة جوانب السلامة والصحة في أماكن العمل، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسات نحو وضع ترتيبات عمل مرنة.

¹ بوثينة عطايلىة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2023/2022، ص ص 190-192.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

2.4 إجراءات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة للجائحة

لعبت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا جادا أثناء الجائحة، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة لإدارة مواردها البشرية على مدار الثلاثة أعوام القادمة، وبالفعل اكتسب هذه الاجراء أهمية كبيرة منذ ظهور الجائحة أين تم إدراج ممارساتها الاستراتيجية إلى المنصات الرقمية بغية دعم جهود المؤسسات لمواصلة عملياتها التجارية.

فنتج عنه استخدام الإدارة الحديثة التي أطلق عليها اسم الإدارة الرقمية أو الالكترونية للموارد البشرية كإجراء وقائي لمواصلة سير الأعمال في ظل تلك الظروف، لا سيما وأن هناك من اعتبرها تطبيقا متميزا للتقنيات المعتمدة على الويب في الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية، أي أنها عبارة عن عملية استغلال التكنولوجيا المطبقة داخل المؤسسة بالطرق التي تدعم وتخدم عملية تعيين الموارد البشرية والتعامل مع بيانات الموظفين المعينين سابقا¹.

5. أثر العمل عن بعد على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

تحتل الإنتاجية باهتمام كبير من قبل الشركات، سواء في نماذج العمل التقليدي أو العمل عن بعد. ويمكن توضيح أثر العمل عن بعد على إنتاجية المؤسسة من خلال المقارنة بين العمل عن بعد والعمل التقليدي من حيث الإنتاجية²:

➤ التركيز والانضباط

➤ **العمل عن بعد** يمكن أن يوفر بيئة هادئة تساعد على التركيز، خاصة إذا كانت البيئة المنزلية مجهزة بشكل جيد للعمل. ومع ذلك، قد تواجه بعض التحديات مثل وجود المشتتات العائلية أو عدم وجود مكان مخصص للعمل.

➤ **العمل التقليدي في المكتب**، يكون الموظفون غالبا أكثر انضباطا بسبب الرقابة المباشرة والإحساس بالمسؤولية تجاه الزملاء. ولكن بيئة المكتب قد تحتوي على مشتتات أيضًا مثل الاجتماعات المتكررة أو الضوضاء.

➤ المرونة في إدارة الوقت

➤ **العمل عن بعد**: يمنح الموظفين مرونة أكبر في إدارة وقتهم، مما قد يساعدهم على العمل في الأوقات التي يكونون فيها أكثر إنتاجية. لكن هذه المرونة قد تؤدي أحيانًا إلى صعوبة في الفصل بين الحياة الشخصية والعملية، مما قد يؤثر سلبا على الإنتاجية.

➤ **العمل التقليدي**: يفرض جدول عمل ثابت، مما يحد من المرونة ولكنه يساعد في الحفاظ على تنظيم وانضباط العمل. هذا الجدول قد يساهم في زيادة الإنتاجية من خلال توفير هيكلية ثابتة.

¹ بوثينة عطايية، المرجع السابق، ص ص 190-191.

² قاسم بن جابر عجيجي، أسماء أبو عنزة، تحليل أثر العمل عن بعد على الإنتاجية والرضا الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات: بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 10، لندن، 2024، ص ص 1211-1213.

التواصل والتعاون

- **العمل عن بعد:** يعتمد بشكل كبير على أدوات التواصل الرقمي، والتي قد تكون فعالة ولكنها لا تعوض بالكامل عن التفاعل الشخصي. قد يؤدي نقص التواصل المباشر إلى سوء الفهم أو تأخير في تنفيذ المهام.
- **العمل التقليدي:** يتيح فرصا للتواصل المباشر والتعاون الفوري، مما يمكن أن يحسن من سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ومع ذلك، قد تؤدي الاجتماعات المتكررة إلى تشتيت انتباه الموظفين وتقليل الإنتاجية.

الإدارة والرقابة

- **العمل عن بعد:** يحتاج إلى أساليب إدارة مرنة تركز على الأهداف والنتائج بدلا من المراقبة المباشرة. قد يكون من الصعب على الإدارة قياس إنتاجية الموظفين بدقة إذا كانت تعتمد على الوقت المستغرق في العمل بدلا من جودة النتائج.
- **العمل التقليدي:** يمكن للإدارة أن تراقب الموظفين بشكل مباشر وتقديم التوجيه الفوري. هذه القدرة على المراقبة والتحكم قد تساعد في تحسين الإنتاجية، لكنها قد تخلق بيئة ضغط عالية تؤثر سلبا على معنويات الموظفين.

التوازن بين العمل والحياة الشخصية

- **العمل عن بعد:** يوفر فرصا أفضل للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية وزيادة الإنتاجية. لكن غياب الحدود الواضحة بين العمل والحياة الشخصية قد يؤدي إلى الإرهاق وتقليل الإنتاجية.
- **العمل التقليدي:** يفرض حدودًا واضحة بين العمل والحياة الشخصية، مما يساعد على تجنب الإرهاق. ومع ذلك، فإن التنقل اليومي والوقت الطويل في المكتب قد يؤثر سلبا على توازن الحياة الشخصية والعمل، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية على المدى الطويل.

الإبداع وحل المشكلات

- **العمل عن بعد:** قد يوفر بيئة مناسبة للإبداع إذا تمتع الموظفون بالهدوء والمرونة. ولكن غياب التفاعل الشخصي قد يحد من تبادل الأفكار الفورية والتعاون الإبداعي.
- **العمل التقليدي:** يوفر فرصا أكبر للتفاعل الشخصي وتبادل الأفكار بشكل فوري، مما يمكن أن يعزز من الإبداع وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية. لكن بعض بيئات العمل قد تكون مرهقة وغير مشجعة للإبداع¹.

¹ قاسم بن جابر عجيجي، أسماء أبو عنزة، المرجع السابق، ص 1213.

6. علاقة التكنولوجيا بالموارد البشرية وإنتاجية المؤسسة

يرتبط تحسين الإنتاجية بالتكنولوجيا ارتباطاً وثيقاً حيث يعتبر التقدم التكنولوجي الأساس في تحسين مستويات الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي هذا الصدد يرى الاقتصادي والصناعي بورتر " PORTER أن التقدم التكنولوجي هو أحد أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دوراً هاماً في التغيرات الهيكلية للقطاعات وإنشاء قطاعات جديدة، وهو أيضاً ممد ومفوض المسبق التنافسي للمؤسسات ذات الاستقرار الجيد ودافع بمؤسسات أخرى نحو الواجهة غير أنه ليس كل تقدم تكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبعض يمكن أن يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية لها، وعليه فالتكنولوجيا تكون ذات أهمية عندما تكون لها تأثيرات لا يمكن إهمالها على السبق التنافسي للمؤسسة أو على بنية القطاع الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس ترى أن مساهمة التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي بتعبير آخر فإن إدخال التكنولوجيا الحديثة مرتبط بمدى توفر الأفراد أو الكفاءات البشرية القادرة على تسيير والأخذ بهاده التكنولوجيات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها هدف تحسين الإنتاجية، ولتحقيق ذلك يفترض على إدارة المؤسسة البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقادرة على تسييرها أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتلائم مع هذه التكنولوجيا ، وفي كلتا الحالتين يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جعل هذه التكنولوجيات ذات جدوى وفعالية.

بالإضافة إلى هذا فإن هناك درجة عالية من التكامل بين نمط معين من طرق الإنتاج وبين نوع الأيدي العاملة التي تتطلبها، وبتعبير آخر فإن مستوى معين من الإنتاجية إنما يتطلب نوعاً من التنظيم ومعدات رأس المال ومستوى معين من الفن الإنتاجي وهذه مجموعها تتطلب تركيباً مهنيّاً محدداً من الأيدي العاملة ، ويمكن القول بناءً على هذا أن هناك ارتباط وثيق بين مستوى الإنتاجية في مؤسسة أو صناعة معينة و بين نمط التركيب المهني للأيدي العاملة و يمكن صياغه ذلك باستعمال دالة الإنتاج السالبة :¹

$$Y=F(K, L_1, L_2, L_3, \dots, L_N)$$

حيث يشير :

Y حجم الإنتاج، (L₁, L₂, L₃, ..., L_N) ترمز إلى أعداد المشتغلين في المهن (1, 2, ..., إلخ) بالمؤسسة مثلاً (إنتاجية، تسويقية، إدارية). أما K : فترمز إلى رأس المال ويمكن إعادة كتابة هذه الدالة كما يلي :

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003، ص ص 64-65.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

$$Y/L = F(K/L, L_1/L, L_2/L, L_3/L, L_N/L)$$

حيث تمثل (L) مجموع القوى العاملة بالمؤسسة ، (Y/L) تشير إلى إنتاجية العمل بالمؤسسة .

وحسب هذا المفهوم فإن العامل الأساسي لتحسين الإنتاجية ليس الاستثمارات في العناصر المادية بل هو الاستثمار في العامل البشري سواء كعامل أو موظف في المؤسسات أو كمسير ومنظم للإنتاج، باعتبار أن هذا الأخير (الإنتاج يحتاج إلى تسييره وتنظيمه إلى خبرات ومؤهلات، يفترض أن يكتسبها الإداريون، سواء في مجالات متابعة العملية الإنتاجية والوظائف الأخرى أو من ناحية توفير الظروف الملائمة للموارد البشرية ككل المؤسسة، حتى تقدم هذه الموارد ما لديها من طاقات وتبذل مجهودات كافية لرفع إنتاجية رأس المال وكذلك إنتاجية جميع عناصر الإنتاج وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة اقتصادية.

7. علاقة التطبيقات المعلوماتية بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المؤسسة

1.7 علاقة التطبيقات المعلوماتية بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية أصبح أحد المرتكزات الأساسية لتبني التسيير الاستراتيجي كما يلي:

- أتمتة الأنشطة الروتينية: تساهم التطبيقات المعلوماتية في أتمتة الأنشطة الروتينية، حيث تسمح برقمنة العمليات الإدارية مثل الرواتب وإدارة ملفات الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين سرعة معالجة المعلومات، وهو ما يعزز الكفاءة التنظيمية.¹

- دعم اتخاذ القرار : للتطبيقات المعلوماتية دورًا محوريًا في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات آنية تساعد الإدارة في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء، مما يعزز جودة القرارات الإدارية. حيث أن نظم المعلومات الاستراتيجية تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل مؤشرات الأداء بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي .

- تحسين عمليات التوظيف والتدريب: فقد ساهمت التطبيقات الرقمية في تطوير أساليب الاستقطاب والتأهيل، يساهم استخدام الحاسوب في نظم معلومات المتعلقة بالعاملين إلى تسهيل تحديد المهارات والتأهيل، وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد وتوزيعهم على الوظائف المناسبة، وفق قابليتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية.²

¹ مصباح عائشة، بوهرين فتيحة، دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركتي Emarates و DXN، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2025، ص 446.

² سفيان عمراني، أهمية تطبيق نظام المعلومات كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية: مقاربة نظرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2023، ص 548.

الفصل الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بإنتاجية المؤسسة

- ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة: فإن التطبيقات المعلوماتية تتيح تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف التنظيمية، حيث أن نظم المعلومات تساهم في مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز دورها كشريك استراتيجي.

2.7 التطبيقات المعلوماتية والتسيير الاستراتيجي ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة

يمتد تأثير التطبيقات المعلوماتية ليشمل تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع جودة الأداء التنظيمي حيث:

- رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي: تشير بعض الدراسات إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء يسمح بمتابعة مستمرة ودقيقة لمستوى الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

- اختصار الوقت وتخفيض التكاليف: كما تسهم هذه التطبيقات في اختصار الوقت وتخفيض التكاليف، حيث تؤدي أتمتة العمليات وتقليل الأعمال الورقية إلى تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية، وهو ما يعزز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.¹

- تحسين جودة التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات: إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية، يجعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين، ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب، انسجاماً مع المعلومات حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.²

- الرقابة الفعالة: فتتحقق الرقابة الفعالة من خلال أدوات المتابعة الرقمية التي توفرها التطبيقات المعلوماتية، حيث تسمح نظم المعلومات بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيد هو بدون تكاليف عالية انطلاقاً من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين حيث يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل ومدى تطوره في أدائه وما هي المناصب التي شغلها كما أن هناك بعض النظم التي تسمح للأفراد العاملين بصياغة مساهمهم المهني والحكم عليه.³

¹ مصباح عائشة، بوهرين فتيحة، المرجع السابق، ص 447.

² سفيان عمrani، المرجع السابق، ص 547.

³ حيواني ماجدة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تميز المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة برج بوعريبيج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2025، ص 23.

تبيّن من خلال هذا الفصل أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالجوانب الإجرائية، بل أصبح عنصرًا محوريًا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لما له من تأثير مباشر في توجيه السلوك التنظيمي وتحسين الأداء. فقد أظهر التحليل أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في ضمان التوافق بين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الكفاءات وبين القدرات المتاحة، الأمر الذي يسمح برفع مستوى الكفاءة في استغلال الموارد وتقليل الهدر التنظيمي.

كما أبرز الفصل أن فعالية نظم الاستقطاب والاختيار والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء تشكّل آليات أساسية لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة على مستوى الإنتاجية، حيث يؤدي الاستثمار في تنمية رأس المال البشري إلى تحسين جودة الأداء، وتعزيز روح الانتماء والالتزام، والرفع من مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن تبني مقاربة استراتيجية في تسيير الموارد البشرية يساعد على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة والعمل الجماعي، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين مناخ العمل وتقوية الدافعية نحو الإنجاز.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في محطة

إنتاج الكهرباء الدراوش

بولاية الطارف

تمهيد

يُعدّ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق الأداء الفعّال والرفع من مستوى الإنتاجية، خاصة في القطاعات الصناعية الحساسة التي تتطلب كفاءات بشرية مؤهلة وتنظيماً دقيقاً للعمل.

وانطلاقاً من هذا الإطار، تم إجراء دراسة ميدانية داخل محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، بهدف تحليل واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية. حيث تُعدّ الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في فعالية الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية، لاسيما في قطاع حساس كقطاع إنتاج الطاقة الكهربائية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الميداني من خلال التقرب المباشر من العمال بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، والتعرف على آرائهم حول مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية، كما تم استخدام أداة الاستبيان باعتبارها من أكثر الأدوات ملائمة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف اختبار مدى تطابق الجوانب النظرية مع الواقع الميداني، والوصول إلى نتائج تعكس مدى إسهام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية لدى العمال.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمحة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف؛

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

المبحث الأول: تقديم عام لمحة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمحة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف والتعريف بمجتمع الدراسة الذي تم إختياره.

1. تقديم محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

تُعد محطة كودية الدراوش لإنتاج الكهرباء منشأة استراتيجية ضمن المنظومة الطاقوية الجزائرية، إذ تنتمي إلى مجمع سونلغاز الذي يمثل الفاعل الرئيسي في قطاع إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وهو ما يمنحها طابعًا عموميًا ويجعلها جزءًا من السياسة الوطنية للطاقة. ويعكس هذا الانتماء أن المحطة ليست مشروعًا تجاريًا صرفًا، بل أداة لتنفيذ توجهات الدولة في ضمان الأمن الطاقوي وتلبية الطلب المتزايد على الكهرباء، خاصة في ظل التوسع العمراني والصناعي.

ومن **الناحية الزمنية**، فإن انطلاق إنجاز المشروع سنة 2007 ثم دخوله حيز الاستغلال سنة 2013 يعكس طبيعة المشاريع الطاقوية الكبرى التي تتطلب فترات إنجاز طويلة نظرًا لتعقيد التجهيزات التقنية وحجم الاستثمارات، إضافة إلى مراحل الاختبار والتجريب قبل التشغيل الفعلي. هذا الامتداد الزمني يدل أيضًا على اعتماد المؤسسة على تخطيط طويل المدى في تطوير قدراتها الإنتاجية.

أما من حيث **الموقع الجغرافي**، فإن تموضع المحطة في ولاية الطارف وبالتحديد في بلدية بريخان بمنطقة السبعة، يعكس اختيارًا استراتيجيًا مدروسًا، حيث يجمع الموقع بين القرب من مصادر التزود بالطاقة (خاصة الغاز الطبيعي) والارتباط بالشبكة الوطنية لنقل الكهرباء، إضافة إلى توفر ظروف بيئية مناسبة تساعد على تشغيل المنشآت الصناعية الكبرى. كما أن هذا التموقع يساهم في تقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة التوزيع.

وفيما يتعلق **بالجانب البشري**، فإن تشغيل 82 عاملًا فقط داخل منشأة بهذا الحجم يعكس اعتمادًا كبيرًا على التكنولوجيا والأتمتة في تسيير العمليات الإنتاجية¹.

2. أهم وظائف محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

تقوم محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرارية تزويد الشبكة الوطنية بالطاقة الكهربائية، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- **إنتاج الطاقة الكهربائية**: تعتبر الوظيفة الرئيسية للمحطة، حيث تعمل على تحويل مصادر الطاقة (عادة الغاز أو الوقود) إلى طاقة كهربائية تُضخ نحو الشبكة الوطنية لتغطية الطلب المتزايد؛
- **ضمان استمرارية التمويل الكهربائي**: تسهر المحطة على توفير الكهرباء بشكل مستمر ودون انقطاع، من خلال التحكم في الإنتاج وموازنة العرض مع الطلب، خاصة في أوقات الذروة؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

- مراقبة وضبط جودة الإنتاج: تقوم المحطة بمتابعة المعايير التقنية للإنتاج الكهربائي مثل الجهد والتردد، لضمان مطابقة الكهرباء المنتجة للمعايير الوطنية والدولية؛
- الصيانة والمتابعة التقنية للتجهيزات: تشمل هذه الوظيفة الإشراف على صيانة التوربينات والمولدات والمعدات التقنية، بهدف تقليل الأعطال وتحسين كفاءة الإنتاج؛
- السلامة والأمن الصناعي: تعمل المحطة على تطبيق إجراءات صارمة للسلامة المهنية وحماية العمال والمنشآت من المخاطر التقنية أو الصناعية المحتملة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد الطاقوية: تهدف إلى تحسين مردودية الإنتاج من خلال ترشيد استهلاك الوقود وتقليل الهدر، بما يحقق فعالية اقتصادية أكبر.

3. أهداف محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

يمكن تحديد أهم أهداف محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف فيما يلي¹:

- تلبية الطلب الوطني على الكهرباء: تهدف المحطة أساساً إلى ضمان توفير الطاقة الكهربائية لتغطية حاجيات السكان والمؤسسات الاقتصادية والخدمات، خاصة مع تزايد الاستهلاك .
- تعزيز استقرار الشبكة الكهربائية الوطنية: من خلال المساهمة في توازن العرض والطلب، ودعم استمرارية التموين الكهربائي على المستوى المحلي والوطني .
- رفع كفاءة الإنتاج الطاقوي: تسعى المحطة إلى تحسين مردودية الإنتاج عبر الاستغلال الأمثل للتجهيزات والموارد الطاقوية وتقليل الفاقد .
- ضمان جودة واستمرارية الخدمة: يهدف نشاط المحطة إلى توفير طاقة كهربائية مستقرة من حيث الجهد والتردد، بما يضمن موثوقية الخدمة للمستهلكين .
- دعم التنمية الاقتصادية: من خلال توفير الطاقة الضرورية لتشغيل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمات، مما يساهم في تحفيز الاستثمار والنمو الاقتصادي .
- تعزيز معايير السلامة وحماية البيئة: تسعى المحطة إلى احترام معايير الأمن الصناعي وتقليل التأثيرات البيئية الناتجة عن عمليات الإنتاج الطاقوي.

4. المتعاملين الاقتصاديين مع محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف وآلية تشغيلها

1.4 المتعاملين الاقتصاديين مع محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

تتسع شبكة الأطراف المتعاملة مع محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف بشكل يعكس الطابع الاستراتيجي والحيوي لهذا المرفق، ويمكن تحليلها كما يلي¹:

- **الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز -** : (تمثل الطرف المحوري في التسيير، حيث تتولى وضع السياسات العامة للإنتاج والتوزيع، ومتابعة الأداء التقني والمالي للمحطة، إضافة إلى ضمان ربط الإنتاج بالشبكة الوطنية لتلبية الطلب المتزايد على الكهرباء .
- **المؤسسات الاقتصادية - عمومية وخاصة -** : (تُعد من أهم المستهلكين المباشرين للطاقة، إذ تعتمد عليها في تشغيل وحداتها الإنتاجية والخدمات، مما يجعل استقرار المحطة عاملاً مؤثراً في استمرارية النشاط الاقتصادي المحلي والوطني .
- **الإدارات والمرافق العمومية** : تشمل المستشفيات، المدارس، والإدارات المحلية، حيث تعتمد على الكهرباء لضمان استمرارية الخدمات الأساسية، ما يجعل المحطة جزءاً من منظومة الخدمة العمومية الحيوية .
- **الموردون وشركات الخدمات التقنية** : يساهمون في تزويد المحطة بالتجهيزات وقطع الغيار والخدمات المتخصصة في الصيانة والتحديث، وهو ما يضمن استمرارية التشغيل وتقليل الأعطال وتحسين الأداء التقني .
- **الهيئات التنظيمية والرقابية** : تلعب دوراً رقابياً مهماً من خلال متابعة مدى احترام معايير الجودة والسلامة المهنية والبيئية، بما يضمن توافق نشاط المحطة مع التشريعات الوطنية والمعايير الدولية.

2.4 آلية التشغيل بمحطة الدراوش (الدورة المركبة)

- تعمل محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بنظام **الدورة المركبة** الذي يُعد من أكثر الأنظمة كفاءة في إنتاج الطاقة الكهربائية، حيث يعتمد على استغلال الطاقة الحرارية على مرحلتين لرفع مردودية الإنتاج. ويمكن توضيح آلية التشغيل كما يلي:
- **تزويد المحطة بالطاقة لبدء التشغيل** : في هذه المرحلة يتم تشغيل الأنظمة المساعدة للمحطة (الكهرباء، الوقود، أنظمة التحكم) من أجل تهيئة الظروف التقنية اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية .
 - **تشغيل التوربين الغازي عبر احتراق الوقود** : يتم حقن الوقود (عادة الغاز الطبيعي) داخل غرفة الاحتراق، حيث يؤدي الاشتعال إلى إنتاج طاقة حرارية كبيرة تتحول إلى طاقة ميكانيكية تدير التوربين الغازي، وبالتالي توليد كهرباء أولية .
 - **استرجاع الحرارة المهدرة لإنتاج البخار** : بدل ضياع الحرارة الناتجة عن التوربين الغازي، يتم توجيهها نحو مرحل استرجاع الحرارة (HRSG) لتحويل المياه إلى بخار عالي الضغط .

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

- تشغيل التوربين البخاري: يُستخدم البخار الناتج لتدوير توربين بخاري إضافي، مما يساهم في إنتاج طاقة كهربائية ثانية انطلاقاً من نفس مصدر الوقود .
- إنتاج كهرباء مزدوجة بكفاءة عالية :تجمع المحطة بين إنتاج التوربين الغازي والتوربين البخاري، ما يسمح برفع الكفاءة الطاقوية وتقليل استهلاك الوقود وتحقيق إنتاج كهربائي أكبر مقارنة بالأنظمة التقليدية.

5. الهيكل التنظيمي للمحطة

يتكون الهيكل التنظيمي للمحطة من¹:

1.5 الإدارة المركزية: وتتكون من :

➤ **مدير الوحدة:** يُعتبر مدير الوحدة السلطة العليا داخل المحطة، حيث يتولى مسؤولية الإشراف الشامل على مختلف المصالح والتأكد من حسن سيرها وفق الأهداف المسطرة، كما يعمل على التنسيق بين هذه المصالح لضمان انسجام العمليات وتكاملها بما يحقق فعالية الأداء العام. إضافة إلى ذلك، يقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها بما يضمن تحسين التسيير ورفع كفاءة العمل داخل المحطة.

➤ **أمانة المديرية:** تُعتبر أمانة المديرية من الوحدات الإدارية الأساسية التي تدعم عمل المدير من خلال التكفل بالمهام التنظيمية والإدارية اليومية. حيث تقوم باستقبال وتنظيم المراسلات الصادرة والواردة، وترتيب المواعيد واللقاءات بما يضمن حسن سير النشاط الإداري. كما تساهم في تنسيق العمل اليومي للمديرية وتسهيل التواصل بين مختلف المصالح، مما يعزز فعالية التنظيم الإداري داخل المحطة.

➤ **مسؤول الأمن الداخلي:** يتولى مسؤول الأمن الداخلي مهمة أساسية تتمثل في حماية المحطة وضمان استقرارها الأمني من خلال مراقبة مختلف الأنشطة داخلها. كما يشرف على تنظيم إجراءات الدخول والخروج، والتأكد من احترام قواعد الأمن الداخلي من طرف العمال والزوار. إضافة إلى ذلك، يعمل على الوقاية من المخاطر المحتملة والتدخل عند حدوث أي طارئ، بما يضمن سلامة الأشخاص والممتلكات داخل المؤسسة.

2.5 المصالح التابعة للمحطة: وتتكون من :

➤ **مصلحة الاستغلال:** تعد من أهم المصالح التشغيلية، وتشرف على العمليات اليومية والتي بدورها تحتوي على:

▪ **فرع الإنتاج:** تنفيذ العمليات الانتاجية المرتبطة بالنشاط اليومي للمحطة .

➤ **قسم الصيانة:** يضمن استمرارية عمل التجهيزات والأنظمة التقنية ويتكون من :

➤ **مصلحة الدراسات:** تهتم بدراسة احتياجات الصيانة والتطوير .

¹ بناء على وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف).

➤ مصلحة الصيانة: تتكفل بالتدخلات التقنية والإصلاحات .

➤ مصلحة المونة: تضمن توفير المستلزمات والقطع الضرورية .

➤ **مصلحة مراقبة التسيير:** تُعدّ مصلحة مراقبة التسيير جهازًا داخليًا مهمًا يهدف إلى متابعة مدى احترام الإجراءات الإدارية والمالية داخل المحطة. كما تعمل على تحليل الأداء ومقارنته بالأهداف المسطرة، مع الكشف عن أي انحرافات أو اختلالات في التسيير. وبناءً على ذلك، تقدم تقارير دورية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين فعالية الأداء العام.

➤ **قسم المحاسبة والمالية:** يُعد هذا القسم من الركائز الأساسية داخل الوكالة، إذ يتكفل بضمان التوازن المالي، ومتابعة العمليات المحاسبية، وتوفير المعلومات المالية الدقيقة التي تُعتمد في اتخاذ القرار. وينقسم إلى مصلحتين رئيسيتين:

➤ **مصلحة المالية :** تُعنى مصلحة المالية بتسيير الموارد المالية للمحطة وضبط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، بما يضمن التوازن المالي واستمرارية النشاط، حيث تُعتبر مصلحة المالية الأداة التنفيذية لضبط التوازن المالي، حيث تضمن عدم تجاوز النفقات للإيرادات، وتعمل على توفير رؤية مالية واضحة تساعد الإدارة في التخطيط واتخاذ القرار.

➤ **مصلحة المحاسبة:** تتولى مصلحة المحاسبة تسجيل ومعالجة وتوثيق جميع العمليات المالية وفق القواعد المحاسبية المعتمدة، بما يضمن الشفافية والدقة في إعداد الحسابات، حيث تُعد مصلحة المحاسبة المصدر الأساسي للمعلومات المالية الدقيقة، فهي التي تضمن توثيق جميع العمليات وتوفير بيانات موثوقة تساعد في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات التصحيحية.

➤ **مصلحة الإعلام الآلي:** تُعدّ مصلحة الإعلام الآلي العنصر التقني الأساسي داخل المحطة، حيث تتولى الإشراف على تسيير النظام المعلوماتي وضمان استمرارية عمله دون انقطاع. كما تعمل على صيانة التجهيزات والبرمجيات، ومعالجة الأعطال التقنية بسرعة لضمان عدم تعطل الخدمات. إضافة إلى ذلك، تسهر على تأمين البيانات وحمايتها من أي اختراق أو فقدان، بما يضمن فعالية وأمن التدفق المعلوماتي داخل المؤسسة.

➤ **مصلحة الوسائل العامة:** تُعتبر مصلحة الوسائل العامة من المصالح الداعمة داخل المؤسسة، حيث تتكفل بتوفير مختلف الوسائل اللوجستية والإدارية الضرورية لضمان السير الحسن للعمل. وتشمل مهامها تسيير التجهيزات والمعدات والمرافق، إضافة إلى متابعة احتياجات المصالح الأخرى من الوسائل المادية. كما تسهر على تنظيم عمليات الصيانة والتزويد بما يضمن استمرارية الأداء الإداري في ظروف ملائمة وفعالة.

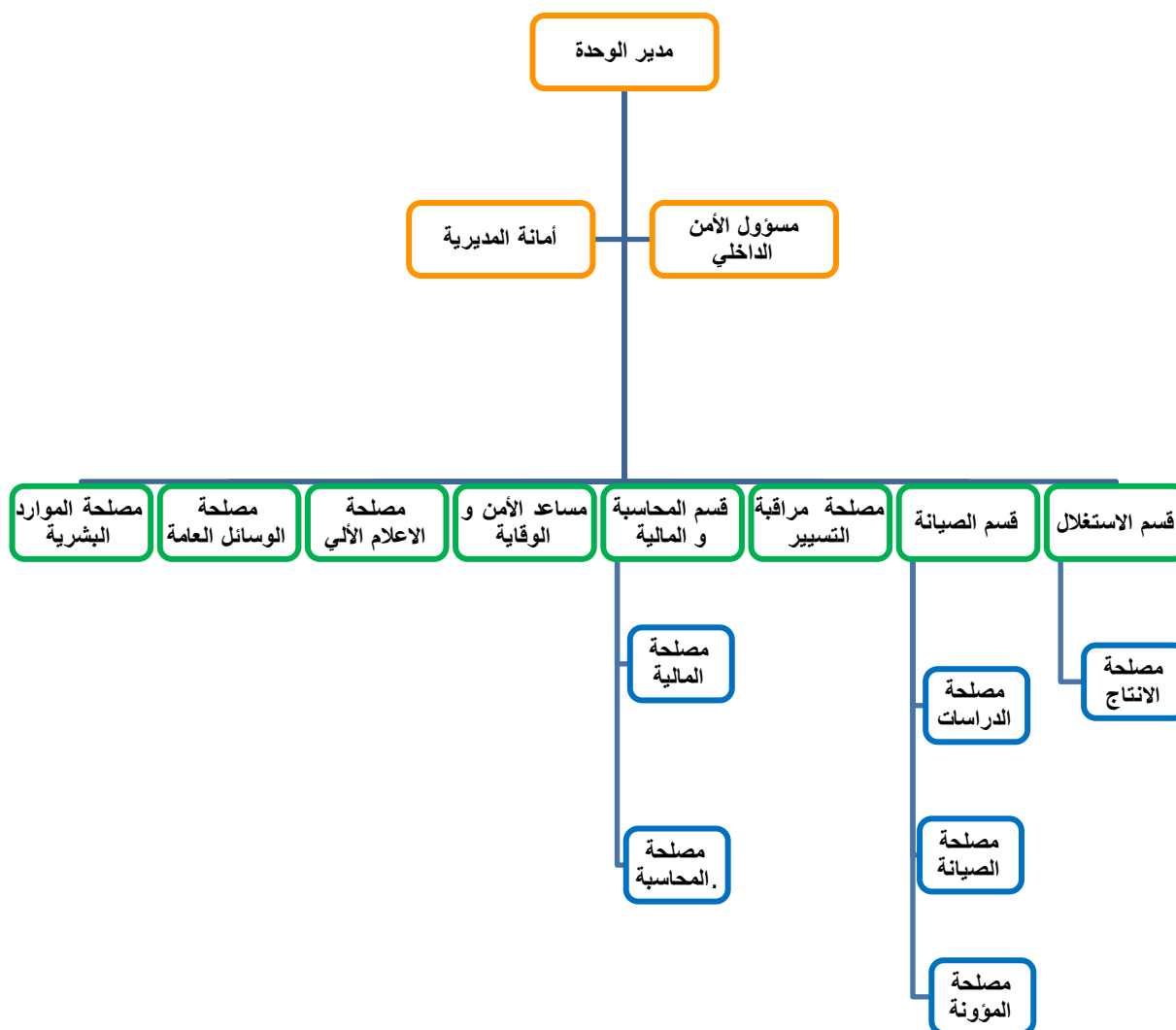
➤ **مصلحة الموارد البشرية:** تُعنى مصلحة الموارد البشرية بتسيير مختلف الجوانب المتعلقة بالموظفين داخل المؤسسة، بدءًا بعمليات التوظيف واختيار الكفاءات المناسبة لشغل المناصب المتاحة. كما تتكفل ببرامج التكوين والتحسين المستمر

لمهارات العمال بهدف رفع أدائهم المهني. إضافة إلى ذلك، تقوم بمتابعة المسار الإداري للموظفين من حيث الترقيات، الانضباط، وتقييم الأداء، بما يضمن تسييرًا فعالًا للعنصر البشري داخل المؤسسة.

يعكس هذا الهيكل التنظيمي توزيعًا هرميًا واضحًا يضع المدير في قمة الهرم الإداري، مع وجود مصالح مساندة تقنية وإدارية ومالية، تهدف جميعها إلى ضمان فعالية التسيير وتحسين الأداء العام للمحطة.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي:

شكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مسؤولي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف .

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

1. إجراءات، أدوات، وأساليب الدراسة الميدانية

1.1 إجراءات الدراسة الميدانية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- تم توزيع 10 استبيانات كاختبار، كما تم توزيع (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث تم استرجاع 40 استبانة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (40) استبانة أي بنسبة (100%).

- توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية¹ SPSS-22 وهو البرنامج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف؛

- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية بموضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات.

2.1 أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية: تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1.2.1 المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي التسيير الاستراتيجي للموارد

¹SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2.2.1 المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- الاستبيان :وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليجيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف لإثراء الموضوع واجتناب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:
 - البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.
 - قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية لمحة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات) والمتغير التابع (تحسين الإنتاجية).
- المقابلة :نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قاما بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج. هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.
- الملاحظة : في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملية لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المحطة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.
- الوثائق والسجلات :تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،...، وغيرها، الخاصة بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، وتوظيفها في عملية التحليل.

3.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

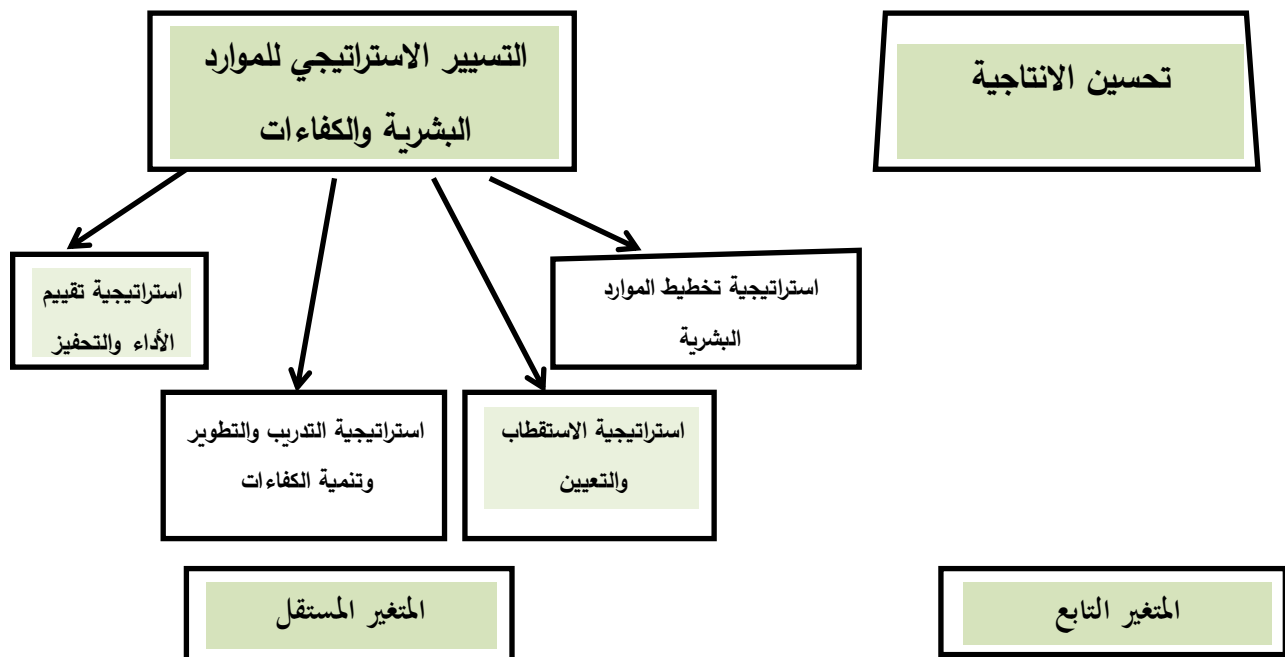
تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.
- الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط: Pearson تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير تابع.
- معامل التحديد: R2 لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

4.1 متغيرات الدراسة

بغرض تحديد متغيرات الدراسة، واعتمادا على الأدبيات النظرية للدراسة، تم الاعتماد على متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمختلف أبعاده (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات، استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز) كمتغير مستقل، ومتغير تحسين الإنتاجية كمتغير تابع، ويمكن عرض المتغيرات بشكل أكثر تفصيل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-02): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاطار النظري .

2. مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1.2 مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة (Population)، هو جميع عناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

وقد وقع الاختيار على هذا القطاع بالذات لثلاثة أسباب رئيسية:

- أولها الدور الرئيسي الذي يؤديه هذا القطاع في تمويل الحركة الاقتصادية المتنامية التي تشهدها البلاد،
- وثانيها أن هذا القطاع من المفترض أن يكون من أكثر القطاعات اهتماما بموضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وسبل تنميتها،
- وثالثها أن موظفي هذا القطاع من المفترض أن يكونوا من أكثر الأشخاص معرفة بموضوعي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية للمؤسسة ومختلف عناصرها التي وردت ضمن هذه الدراسة.

2.2 عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف سرية خاصة بالعمال؛
 - ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم التوجه بالاستبيان إلى العمال الذين يكونون الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على مدى دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة العينة العشوائية وهي تلك العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما تم القيام بتوزيع هذه الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من تاريخ 06 أفريل 2026 إلى غاية تاريخ 04 ماي 2026، واسترجاعها بالكامل وهي جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى الجهد الكبير الذي بذله الطالبان في توزيع هذه الاستبيانات، وملازمتها لكل مبحوث حتى يسترجع الاستبيان منه.

تم توزيع (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف والموضحة في الجدول، حيث تم استرجاع 40 استبانة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي (40) استبانة أي بنسبة (100%).

الجدول رقم (03-01): توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

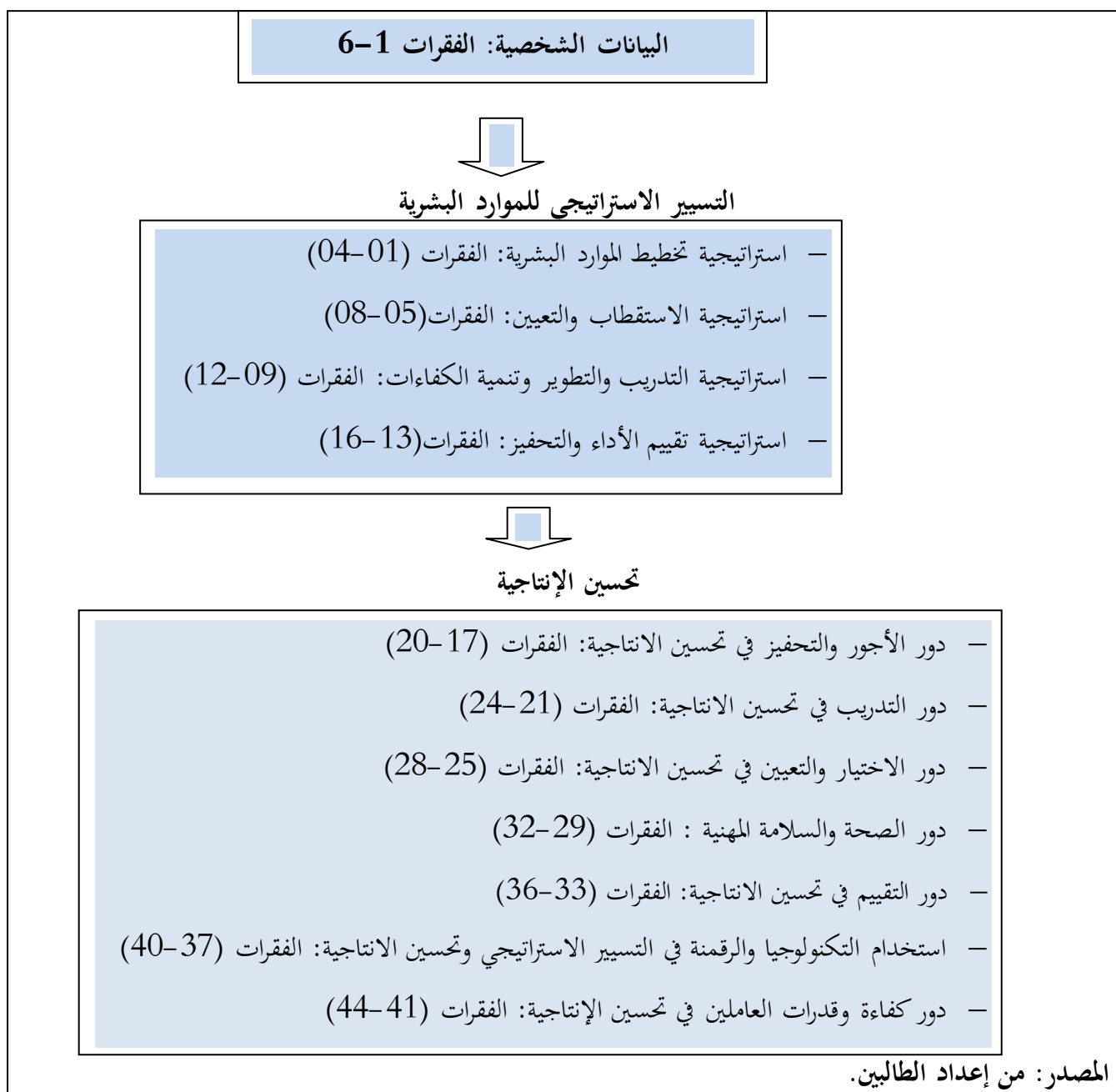
عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير صالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
40	40	00	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبين.

3. نموذج الدراسة الميدانية وحدودها

1.3 وصف أداة الاستبيان: لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (03-03): نموذج الدراسة الميدانية



وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (50) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (عمال المحطة) (الفقرات 1-6)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، التخصص العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة).

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات المطبقة في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة بـ 16 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02-03): عناصر تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء

الدراوش بولاية الطارف

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	04	04-01	X1-x4
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	04	08-05	X5-x8
استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	04	12-09	X9-x12
استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز	04	16-13	X13-x16
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات	16	16-01	X1-x16

المصدر: من إعداد الطالبين.

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف (المتغير التابع)، والمقدرة بـ (28) فقرة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-03): تحسين الإنتاجية لمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
دور الأجور والتحفيز في تحسين الإنتاجية	04	20-17	Y1-Y4
دور التدريب في تحسين الإنتاجية	04	24-21	Y5-Y8
دور الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية	04	28-25	Y9-Y12
دور الصحة والسلامة المهنية	04	32-29	Y13-Y16
دور التقييم في تحسين الإنتاجية	04	36-33	Y17-Y20
استخدام التكنولوجيا والرقمنة في التسيير الاستراتيجي وتحسين الإنتاجية.	04	40-37	Y21-Y24

Y25-Y28	44-41	04	دور كفاءة وقدرات العاملين في تحسين الإنتاجية
Y1-Y28	44-17	28	تحسين الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

جدول رقم (03-04): درجة مقياس ليكرت الخماسي ScaleLikert

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

كما تم حساب المدى لطول خلايا المقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستمارة، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4 = 5-1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة كالتالي:

جدول رقم (03-05): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام
لا أوافق تماما	من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسط
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
أوافق تماما	أكبر من 4.20	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وليد عبد الرحمن خالد الفراء تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008، ص 07.

2.3 حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

– الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة عمال المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 40 عامل.

– الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2025 إلى غاية ماي 2026، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 06 أفريل 2026 إلى غاية تاريخ 04 ماي 2026.

4. قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

1.4 قياس الصدق لأداة الاستبيان: فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

2.4 قياس ثبات أداة الدراسة: لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $\text{Alpha} \geq 0.60$ مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول رقم (03-06): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات	16	0.865	86.5
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	04	0.913	91.3
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	04	0.890	89.0
استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	04	0.907	90.7
استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز	04	0.903	90.3
تحسين الإنتاجية	28	0.896	89.6
معامل ألفا كرونباخ الكلي	40	0.912	91.2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لتطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بجميع عناصره والتي بلغت على التوالي، 0.913، 0.890، 0.907، 0.903 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحسين الإنتاجية للمؤسسة والمقدرة 0.896، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.912 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

3.4 اختيار صدق الاتساق الداخلي (اختبار بيرسون: معاملات الارتباط)

يقصد به مدى قدرة المحاور الكلية للاستبيان على تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل محور من المحاور الفرعية مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، و قد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): اختيار صدق الاتساق الداخلي

المحور	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات	0.568**	0.000
تحسين الإنتاجية	0.770**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

****مستوى معنوية $0.01 \geq a$**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 فأقل)، حيث بلغ معامل الارتباط لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات (0.568) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين هذا المحور والدرجة الكلية للاستبيان. كما بلغ معامل الارتباط لمحور تحسين الإنتاجية (0.770) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب مع الدرجة الكلية للاستبيان.

وتؤكد هذه النتائج أن محوري الدراسة يتمتعان بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يعكس صلاحية أداة الدراسة للتحليل الإحصائي وإمكانية الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف الدراسة والسياق العلمي الذي أعدت من أجله.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي للعينة

بما أن حجم العينة تتراوح ما بين 30 و 50 عينة، في هذه الحالة يتم اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk وفق فرضيتين:

- الفرضية الصفرية: لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أقل من 0.05

- الفرضية البديلة: تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي في حالة كانت مستوى الدلالة SIG أكبر من 0.05

جدول رقم (03-08): اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			المتغير
SIG	DF	الاحصائية	
0,685	40	0.093	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات
0,294	40	0.096	تحسين الإنتاجية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Shapiro-Wilk، وهو أحد الاختبارات الإحصائية الشائعة للتحقق من مدى اتباع البيانات لتوزيع طبيعي، خاصة في العينات الصغيرة التي يقل عددها عن 50 مفردة. وقد تم إجراء هذا الاختبار على محوري الدراسة الرئيسيين.

تظهر القيم الإحصائية أن مستوى الدلالة (SIG) لمحور "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات" بلغ (0.685)، في حين بلغ محور "تحسين الإنتاجية" (0.294)، وكلاهما أكبر من القيمة الحرجة (0.05). وبناء عليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني أن البيانات موزعة بشكل طبيعي.

بناء على ذلك، فإن نتائج اختبار Shapiro-Wilk تدعم استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في التحليل اللاحق، نظرا لافتراضها تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات المدروسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة بدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات كمتغير مستقل وتحسين الإنتاجية كمتغير تابع، وبعد ذلك سيتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

1. تحليل خصائص عينة الدراسة:

يتم من خلال هذا العنصر عرض وصفا لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف محل الدراسة.

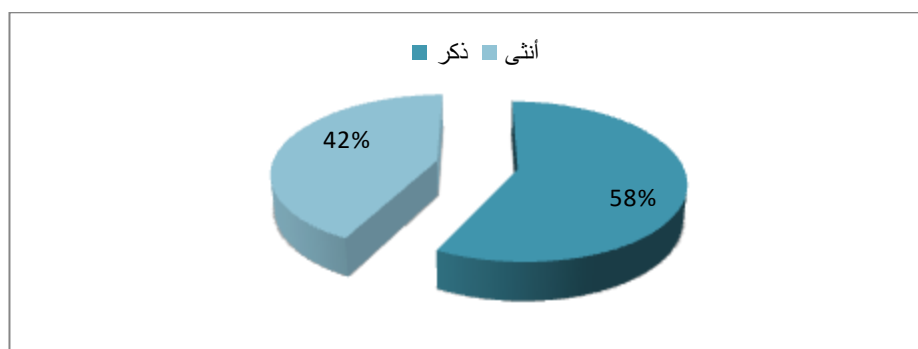
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الجنس:

الجدول رقم (03-09): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الخصائص
57,5	23	ذكر
42,5	17	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

الشكل رقم (03-04): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش التابعة لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبته 57.5% (23 عاملاً)، مقابل 42.5% (17 عاملة) من الإناث.

ويُفسَّر هذا التفوق النسبي للذكور بطبيعة النشاط الصناعي لمحطات إنتاج الكهرباء، والتي تتطلب في كثير من الأحيان مجهودًا تقنيًا وميدانيًا خاصة في الوظائف المرتبطة بالتشغيل والصيانة. ومع ذلك، فإن نسبة الإناث المسجلة (42.5%) تبقى معتبرة، وتعكس تزايد اندماج المرأة في القطاع الطاقوي، وهو ما يعكس بدوره التحولات الاجتماعية والمهنية التي يشهدها سوق العمل في الجزائر.

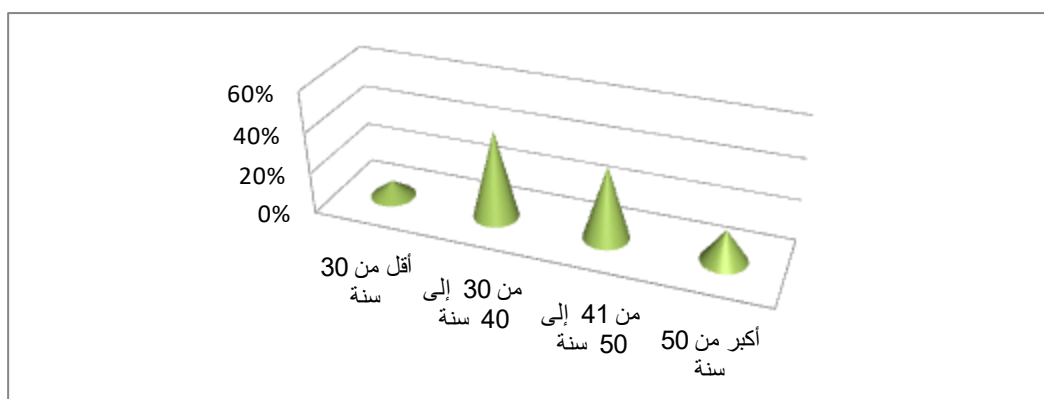
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (03-10): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الفئة العمرية

الخصائص	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	7,5
من 30 إلى 40 سنة	17	42,5
من 41 إلى 50 سنة	14	35
أكبر من 50 سنة	6	15
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-05): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف محل البحث ينتمون إلى الفئة العمرية (30-40 سنة) بنسبة 42.5%، تليها الفئة (41-50 سنة) بنسبة 35%، ثم الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 15%، في حين تمثل الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) النسبة الأضعف بـ 7.5%.

ويعكس هذا التوزيع غلبة الفئة النشيطة مهنيًا (30-50 سنة)، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة على عمال تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة بنسبة كبيرة مقارنة بفئة الشباب ما يشير إلى محدودية التوظيف الجديد أو ارتفاع متطلبات الالتحاق بهذا النوع من المؤسسات، والاعتماد أكثر على فئة تمتلك خبرة أكبر.

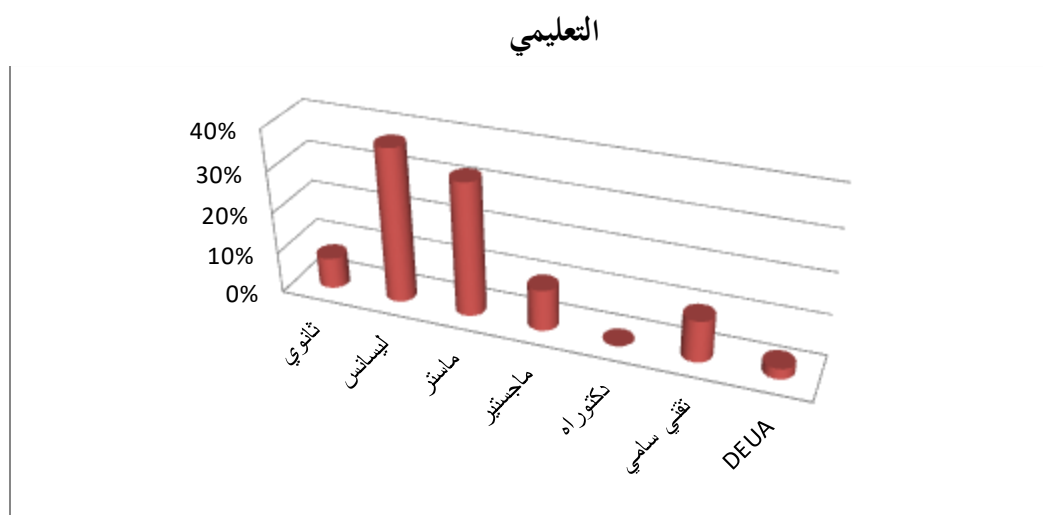
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03-11): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى التعليمي

الخصائص	التكرار	النسبة %
ثانوي	3	7,5
تقني سامي	4	10
DEUA	1	2,5
ليسانس	15	37,5
ماستر	13	32,5
ماجستير	04	10
دكتوراه	00	00
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-06): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى ليسانس بنسبة 37.5%، تليها فئة الماستر بنسبة 32.5%، ثم فئتا تقني سامي والماجستير بنسبة متساوية بلغت 10% لكل منهما، في حين تمثل فئة

الثانوي نسبة 7.5%، وتأتي فئة DEUA بنسبة ضعيفة بلغت 2.5%، مع غياب تام لحاملي شهادة الدكتوراه (0%). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي داخل المؤسسة، حيث تهيمن الشهادات الجامعية (ليسانس وماستر) على غالبية العمال، وهو ما يتماشى مع طبيعة النشاط التقني لمحطات إنتاج الكهرباء التي تتطلب كفاءات علمية ومهارات متخصصة. كما يشير ضعف تمثيل المستويات الدنيا إلى توجه المؤسسة نحو استقطاب موارد بشرية مؤهلة علميًا. ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى الوظيفي:

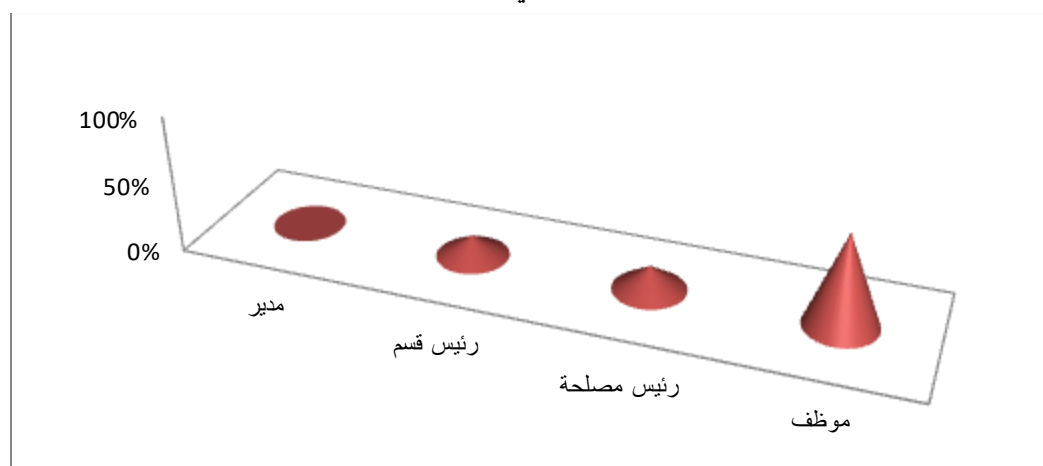
الجدول رقم (03-12): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الخصائص
00	00	مدير
15	06	رئيس قسم
17,5	07	رئيس مصلحة
67,5	27	موظف
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-07): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب المستوى

الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق الخاص بتوزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف حسب المستوى الوظيفي، يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة **الموظفين** بنسبة 67.5%، تليها فئة **رئيس مصلحة** بنسبة 17.5%، ثم فئة **رئيس قسم** بنسبة 15%، في حين سجلت فئة **المدير** نسبة منعدمة (0%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة الوظائف التنفيذية داخل العينة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى طبيعة النشاط الإنتاجي

لمحطات توليد الكهرباء التي تعتمد بشكل كبير على العمال والموظفين التقنيين في عمليات التشغيل والصيانة اليومية. كما أن انخفاض نسب المناصب الإشرافية (رؤساء المصالح والأقسام) يعكس الهيكل التنظيمي الهرمي للمؤسسة، حيث يكون عدد المناصب القيادية محدودًا مقارنة بالقاعدة العريضة من الموظفين.

ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب التخصص العلمي:

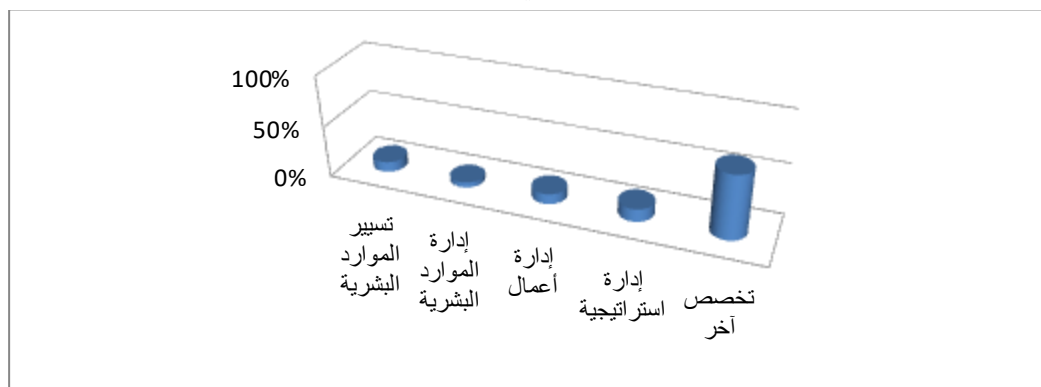
الجدول رقم (03-13): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	الخصائص
10	4	تسيير الموارد البشرية
5	2	إدارة الموارد البشرية
10	4	إدارة أعمال
12,5	5	إدارة استراتيجية
62,5	25	تخصص آخر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-08): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب التخصص

العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

بناءً على نتائج الجدول الخاص بتوزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش التابعة لمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف حسب التخصص العلمي، يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة **تخصصات أخرى** بنسبة 62.5%، تليها فئة **إدارة استراتيجية** بنسبة 12.5%، ثم فئتا **تسيير الموارد البشرية** و**إدارة الأعمال** بنسبة متساوية بلغت 10% لكل منهما، في حين تمثل فئة **إدارة الموارد البشرية** الأضعف بـ 5%. ويعكس هذا التوزيع هيمنة التخصصات التقنية والهندسية (المندرجة ضمن "تخصصات أخرى")، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة في مجال إنتاج الكهرباء،

الذي يتطلب كفاءات متخصصة في مجالات الهندسة والطاقة والصيانة، في المقابل تظهر التخصصات الإدارية بنسب أقل، ما يشير إلى أن دورها يظل داعماً ومكملاً للنشاط التقني الأساسي.

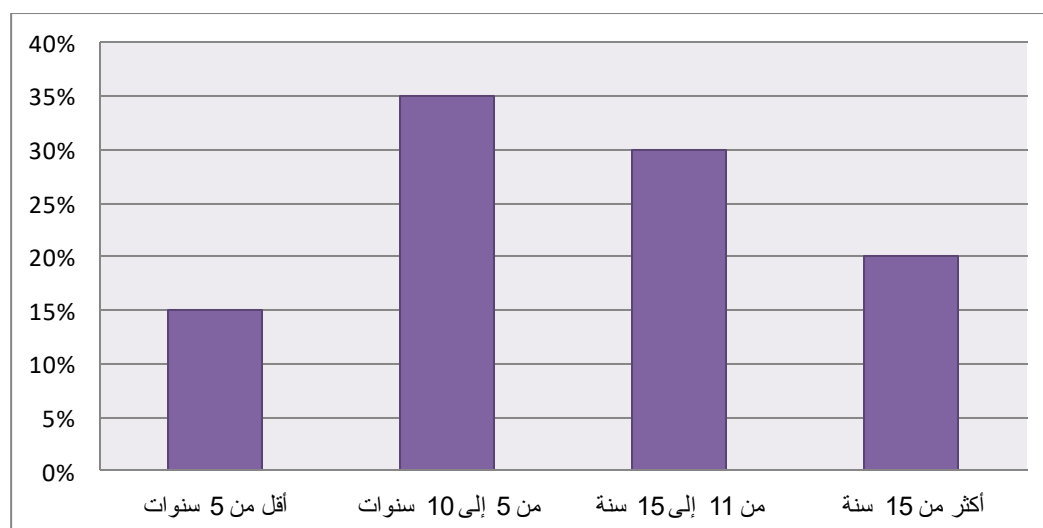
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (03-14): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخصائص
15	06	أقل من 5 سنوات
35	14	من 5 إلى 10 سنوات
30	12	من 11 إلى 15 سنة
20	08	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-09): توزيع عينة عمال محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول والشكل السابقين يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35%، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20%، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات النسبة الأضعف بـ 15%. ويعكس هذا التوزيع تركّز العمال في فئات الخبرة المتوسطة، وهو ما يدل على توفر رصيد مهني معتبر داخل المؤسسة، يجمع بين الكفاءة والتجربة العملية. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) يعزز من نقل المعرفة والخبرة داخل بيئة العمل، في حين يشير ضعف نسبة حديثي التوظيف إلى محدودية الاستقطاب الجديد أو استقرار اليد العاملة.

2. تحليل نتائج محاور الدراسة

في هذه المرحلة سيتم إظهار النتائج المتحصل عليها من محاور الاستبيان، من خلال إعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة، والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة عمال المؤسسة محل الدراسة حول مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في هذه المؤسسة.

1.2 تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الدراسة المتعلق بمدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

لقد تضمن المحور الثاني (16) فقرة حاولنا من خلالها معرفة رأي المستجوبين حول مدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

من خلال هذا العنصر سيتم إختبار مدى صحة الفرضية الأولى : " يتم تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H_0** لا يوجد تطبيق لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

- **الفرضية البديلة : H_1** يوجد تطبيق لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

جدول رقم(03-15): مدى تطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج

الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

البعد	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
X1	- تعتمد المؤسسة على تخطيط استراتيجي واضح لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.88	0.883	مرتفع	1
X2	- يتم التنبؤ بالكفاءات المطلوبة مستقبلاً بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	3.47	0.933	مرتفع	2
X3	- يساهم التخطيط في تحقيق التوازن بين عدد العاملين وحجم العمل.	3.38	0.979	متوسط	4
X4	- يراعي التخطيط التغيرات في البيئة الداخلية	3.45	0.986	مرتفع	3

				والخارجية.	
الثاني	مرتفع	0.740	3.54	X1-x4	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
3	مرتفع	0.997	3.68	-تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية في مجال العمل .	X5
4	متوسط	1.099	3.35	-تتلاءم مناصب العمل في المؤسسة مع المؤهلات العلمية للموظفين.	X6
2	مرتفع	1.067	3.70	-يملك موظفي المؤسسة معارف ضمنية ومكتسبة تؤهلهم لأداء عملهم.	X7
1	مرتفع	1.219	3.72	-تعتمد المؤسسة على الموظفين من ذوي المعرفة والخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة.	X8
الأول	مرتفع	0.884	3.61	X5-x8	استراتيجية الاستقطاب والتعيين
2	متوسط	1.055	3.38	-تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين.	X9
4	متوسط	0.853	3.13	-تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.	X10
3	متوسط	0.859	3.33	-تمتاز خطط تطوير الموظفين في المؤسسة بالاستمرارية والتجديد.	X11
1	مرتفع	0.847	3.53	- تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة مواردها البشرية.	X12
الرابع	متوسط	0.731	3.34	X9-x12	استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات
2	مرتفع	0.955	3.41	- تعتمد المؤسسة نظامًا واضحًا لتقييم أداء العاملين، يقوم على معايير دقيقة تعكس مستوى الجهد المبذول وجودة الإنجاز.	X13
4	متوسط	0.870	3.25	- ترتبط أنظمة الحوافز والمكافآت المعتمدة في المؤسسة ارتباطًا مباشرًا بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية المحققة.	X14

1	مرتفع	0.813	3.82	- يسهم نظام التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى دافعية العاملين، وزيادة التزامهم الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.	X15
3	مرتفع	1.081	3.40	- تشجع سياسات تقييم الأداء والتحفيز الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في العمل.	X16
الثالث	مرتفع	0.691	3.47	X13-x16	استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز
-	مرتفع	0.621	3.49	X1-x16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لنتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.740)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة محل الدراسة لهذا البعد بدرجة متوسطة ضمن ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تحصلت الفقرة (X1) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.883)، هذا يعني درجة مرتفعة تعكس درجة موافقة المستجوبين (موافق)، ما يفسر اعتماد المؤسسة على تخطيط استراتيجي واضح لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

في حين تحصلت الفقرتين 2 و 4 (بوسط حسابي مرتفع (3.47، 3.45) وبانحرافات معيارية (0.933، 0.986) على التوالي هذا ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضمان الاستخدام الأمثل للعاملين والتكيف مع مختلف المتغيرات التنظيمية والبيئية، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وقد جاءت الفقرة (X3) في المرتبة الأخيرة، وهو ما يفسر وجود ضعف نسبي في تحقيق التوازن بين عدد العاملين وحجم العمل.

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.884)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة تعكس درجة موافقة المستجوبين (موافق)، وهذا ما يدل على تبني المؤسسة سياسة توظيف تركز على المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لاختيار الكفاءات المناسبة، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

فقد تحصلت الفقرة (X8) على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1.219)، وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة على ذوي الخبرة والكفاءة لشغل الوظائف المهمة. كما تحصلت الفقرتان (X5، X7) على

أوساط حسابية مرتفعة بلغت (3.70، 3.68) على التوالي وبانحرافات معيارية (1.067، 0.997)، في حين جاءت الفقرة (X6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.099)، وهو ما يفسر وجود توافق نسبي بين المؤهلات العلمية والمناصب الوظيفية.

3- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات (3.34) وبانحراف معياري قدره (0.731)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة متوسطة تعكس درجة موافقة المستجوبين (محايد)، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بتنمية الكفاءات البشرية وتطوير قدرات العاملين، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل من خلال تكثيف برامج التدريب وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير المورد البشري بصورة مستمرة.

فقد تحصلت الفقرة (X12) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري (0.847)، وهو ما يفسر حرص المؤسسة على بناء علاقة ثقة مع مواردها البشرية وتعزيز شعور العاملين بالاستقرار والاهتمام، باعتبار أن الثقة تعد من العوامل الأساسية الداعمة لتطوير الأداء وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة. في حين تحصلت الفقرة (X9) على وسط حسابي متوسط مرتفع بلغ (3.38) وانحراف معياري (1.055)، مما يشير إلى وجود توجه لدى المؤسسة نحو تخصيص موارد وإمكانيات لتطوير الموظفين المهوبين، غير أن ذلك قد لا يتم بصورة كافية أو منتظمة. كما تحصلت الفقرة (X11) على وسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.859)، وهو ما يعكس أن خطط تطوير الموظفين تتسم بنوع من الاستمرارية والتجديد ولكن بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على حاجة المؤسسة إلى تبني برامج تطوير أكثر شمولاً واستدامة. أما الفقرة (X10) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.853)، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تشجع بشكل كافٍ على تشارك المعارف والخبرات بين الموظفين، وهو ما قد يؤثر على فعالية التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات الجماعية داخل المؤسسة.

4- بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز (3.47) وبانحراف معياري قدره (0.691)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، هو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتبني سياسة واضحة في مجال تقييم أداء العاملين وتطبيق نظام للتحفيز والأجور يهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز دافعية الموظفين نحو تحسين الأداء والإنتاجية. كما تعكس هذه النتائج سعي المؤسسة إلى استخدام التحفيز كأداة إدارية فعالة للمحافظة على استقرار المورد البشري وتشجيعه على بذل المزيد من الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد تحصلت الفقرة (X15) على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.813)، وهو ما يفسر إدراك أفراد العينة لفعالية نظام التحفيز المعتمد في المؤسسة ودوره في رفع معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في أداء العمل بكفاءة أكبر. في حين تحصلت الفقرتان (X13)، (X16) على أوساط حسابية مرتفعة بلغت (3.41، 3.40) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.955، 1.081)، مما يشير إلى وجود درجة معتبرة من الرضا حول إجراءات تقييم

الأداء والتحفيز المعتمدة داخل المؤسسة. أما الفقرة (X14) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي متوسط بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.870)، وهو ما يعكس وجود بعض التحفظات لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمدى ارتباط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي، الأمر الذي يدل على حاجة المؤسسة إلى تعزيز مبدأ العدالة والربط المباشر بين الجهد المبذول والمكافآت المقدمة بما يساهم في رفع مستوى التحفيز وتحسين الأداء الوظيفي.

كما بلغ الوسط الحسابي العام لكافة أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.621)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بدرجة مرتفعة، كما يعكس توجه المؤسسة نحو تبني الفكر الإداري الحديث الذي يولي أهمية كبيرة للموارد البشرية باعتبارها عنصراً استراتيجياً في تحقيق التميز وتحسين الأداء. وتشير هذه النتائج إلى سعي المؤسسة إلى دمج سياسات الموارد البشرية ضمن استراتيجيتها العامة، من خلال الاهتمام بالتخطيط والتوظيف والتدريب والتحفيز وتطوير الكفاءات، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

فمن خلال تحليل الجدول 03-15 أظهرت النتائج الإحصائية موافقة أفراد العينة على فقرات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.49) وبانحراف معياري (0.621)، مما يشير إلى تمركز إجابة أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وبالتالي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة مما يعكس تقارب وجهات نظرهم حول مستوى تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدى، وهذا لتحديد درجة التأثير والتي قدرت في مجموعها على مقياس موافق، وهذا يدل على أن محطة الدراوش بولاية الطارف تولي اهتماماً واضحاً بتطبيق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال تبني سياسات وممارسات إدارية تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وعليه يوجد تطبيق لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف ما يشير يوجد تطبيق لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، ما يشير إلى تبني المؤسسة لنهج إداري حديث يعتمد على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطويرها بشكل منظم، بما يضمن تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الإنتاج واستمرارية الأداء داخل المؤسسة.

2.2 تحديد المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الدراسة المتعلق بمدى تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

لقد تضمن المحور الثالث (28) فقرة حاولنا من خلالها معرفة رأي المستجوبين حول دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف.

فمن خلال تحليل الجدول 03-16 أظهرت النتائج الإحصائية موافقة أفراد العينة على فقرات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.81) وبانحراف معياري (0.739)، مما يشير إلى تمركز إجابة أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وبالتالي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة، ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدى، وهذا لتحديد درجة التأثير والتي قدرت في مجموعها على مقياس موافق.

يهدف هذا العنصر إلى إختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: " يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف"، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم(03-16):وصف وتشخيص مستوى تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية

الطارف

ترتيب الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	تحسين الإنتاجية
4	مرتفع	0.925	3.63	- يساهم نظام التحفيز المعتمد في المؤسسة في زيادة الجهد المبذول وتحقيق نتائج أفضل في العمل.	Y1
3	مرتفع	0.960	3.72	- يساهم نظام الأجور العادل في رفع معنويات العاملين وزيادة انتاجيتهم.	Y2
1	مرتفع	0.816	4.00	- يؤدي تحسين نظام المكافآت إلى زيادة فعالية العاملين.	Y3
2	مرتفع	0.815	3.95	- تساهم المكافآت الدورية في تشجيع العمال على بذل مجهود أكبر في العمل.	Y4
الثالث	مرتفع	0.739	3.82	Y1-Y4	دور الأجور والتحفيز في تحسين الانتاجية
1	مرتفع	1.013	4.00	- ساعد التدريب المستمر على تقليص الأخطاء المهنية وتحسين سرعة إنجاز الأعمال.	Y5
2	مرتفع	0.758	3.80	- أدى تحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم إلى زيادة الإنتاج وجودته.	Y6
3	مرتفع	0.904	3.55	- انعكست تنمية القدرات الفردية على تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاج.	Y7
4	متوسط	1.075	3.35	- أسهم تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين العاملين	Y8

				في رفع مستوى الأداء والإنتاجية العامة.	
الخامس	مرتفع	0.661	3.68	Y5-Y8	دور التدريب في تحسين الانتاجية
2	مرتفع	0.966	3.80	- يساهم حسن اختيار العمال في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يحسن الانتاجية.	Y9
3	مرتفع	0.959	3.45	- تقوم المؤسسة بالتوجيه والإشراف المستمر على الموظفين بما يساهم في تحسين الانتاجية.	Y10
4	متوسط	0.903	3.18	- توفر المؤسسة نظاماً هيكلياً ينظم العمل ويسد الفجوات الإدارية بين الموظفين.	Y11
1	مرتفع	0.723	3.81	- ساعد وضوح المهام والمسؤوليات في تحسين تنظيم العمل وتسريع وتيرة الإنجاز.	Y12
السابع	مرتفع	0.688	3.56	Y9-Y12	دور الاختيار والتعيين في تحسين الانتاجية
1	مرتفع جدا	0.981	4.25	- توفر المؤسسة معايير السلامة المهنية اللازمة للعمل في بيئة آمنة ومريحة.	Y13
4	مرتفع	0.876	3.95	- ظروف العمل بالمؤسسة تحيى البيئة المناسبة لانجاز المهام الموكلة إلى الموظف (الحرارة، الإنارة، المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة)	Y14
3	مرتفع	0.778	4.10	- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مرضية (النقل، الخدمات الصحية)	Y15
2	مرتفع	0.822	4.12	- عند وقوع حادث عمل، توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة والمرافقة الصحية والتعويض اللازم	Y16
الأول	مرتفع	0.723	4.11	Y13-Y16	دور الصحة والسلامة المهنية
2	مرتفع	0.662	3.65	- يساهم التقييم الدوري للأداء في تحسين مردودية العاملين.	Y17
4	مرتفع	0.846	3.55	- انعكس اعتماد معايير واضحة للتقييم ايجابا على انتاجية العمال.	Y18
3	مرتفع	0.774	3.63	- يؤدي التقييم المستمر إلى تحسين جودة العمل.	Y19
1	مرتفع	0.764	3.67	- يساهم استخدام نتائج التقييم في تحفيز العاملين وزيادة انتاجيتهم.	Y20
السادس	مرتفع	0.580	3.63	Y17-Y20	دور التقييم في تحسين الانتاجية

1	مرتفع	0.662	4.15	- يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.	Y21
3	مرتفع	0.709	4.11	- تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة إنتاجية المؤسسة.	Y22
4	مرتفع	0.716	4.01	- ساهمت الرقمنة أثناء وبعد جائحة كورونا في ضمان استمرارية نشاط المؤسسة.	Y23
2	مرتفع	0.723	4.13	- يساهم التسيير الاستراتيجي المعتمد على التكنولوجيات الحديثة في رفع الإنتاجية.	Y24
الثاني	مرتفع	0.533	4.09	Y21-Y24	استخدام التكنولوجيا والرقمنة في التسيير الاستراتيجي وتحسين الإنتاجية
1	مرتفع جدا	0.981	4.25	- تعمل الشركة على إجراء دورات تدريبية وتكوينية لعمالها بصفة دورية بهدف زيادة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.	Y25
2	مرتفع	0.723	3.80	- تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية وتعزيز الإنتاجية.	Y26
3	مرتفع	0.997	3.68	- توجد إجراءات إدارية صارمة تمنع التغيب عن العمل.	Y27
4	متوسط	1.055	3.38	- تقوم الشركة بتقديم أجور جيدة ومكافآت تحفيزية للعمال ذوي القدرات والكفاءات العالية.	Y28
الرابع	مرتفع	0.625	3.78	Y25-Y28	دور كفاءة وقدرات العاملين في تحسين الإنتاجية
	مرتفع	0.474	3.81	Y1-Y28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

بناء على الجدول السابق يتم عرض النتائج وتحليلها وفق ترتيب الأهمية لفقرات أبعاد تحسين الإنتاجية حيث يتم

توضيح ذلك كما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور الأجور والتحفيز في تحسين الإنتاجية (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.739)، وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة (درجة موافق)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الحوافز والأجور كآلية لرفع الإنتاجية. فقد تحصلت الفقرة (Y3) على أعلى وسط حسابي بلغ

(4.00) وبانحراف معياري (0.816)، وهو ما يفسر أن تحسين نظام المكافآت يسهم بشكل مباشر في رفع فعالية العاملين من خلال تعزيز روح الأداء والالتزام، كما جاءت الفقرة (Y4) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.95)، ما يعكس أهمية المكافآت الدورية في تحفيز العمال لبذل جهد إضافي. أما الفقرة (Y2) فقد سجلت (3.72)، وهو ما يدل على أن عدالة الأجور ترفع معنويات العاملين وتنعكس إيجاباً على إنتاجيتهم، في حين جاءت الفقرة (Y1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63)، ما يشير إلى أن نظام التحفيز، رغم أهميته، لا يزال بحاجة إلى مزيد من الفعالية في دفع العاملين نحو تحقيق نتائج أفضل.

2- بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور التدريب في تحسين الإنتاجية (3.68) وبانحراف معياري (0.661)، وهو ما يدل على درجة تطبيق مرتفعة (درجة موافق)، حيث سجلت الفقرة (Y5) أعلى متوسط حسابي (4.00) بانحراف (1.013)، ما يفسر أن التدريب المستمر يلعب دوراً أساسياً في تقليص الأخطاء المهنية وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، وهو مؤشر على فعالية البرامج التدريبية، كما جاءت الفقرة (Y6) بمتوسط (3.80)، ما يدل على أن تطوير المهارات والكفاءات يسهم في تحسين جودة الإنتاج. في حين سجلت الفقرة (Y7) متوسطاً (3.55)، مما يعكس أن تنمية القدرات الفردية تؤثر بشكل متوسط على الأداء الجماعي، وجاءت الفقرة (Y8) في المرتبة الأخيرة (3.35)، وهو ما يشير إلى أن التعاون والعمل الجماعي لا يزالان بحاجة إلى تعزيز لتحقيق أثر أكبر على الإنتاجية.

3- بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية (3.56) وبانحراف معياري (0.688)، وهو ما يعكس درجة تطبيق مرتفعة (درجة موافق). فقد سجلت الفقرة (Y12) أعلى متوسط (3.81)، ما يدل على أن وضوح المهام والمسؤوليات يسهم بشكل كبير في تنظيم العمل وتسريع الإنجاز. كما جاءت الفقرة (Y9) بمتوسط (3.80)، مما يبرز أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في تحسين الإنتاجية، في حين سجلت الفقرة (Y10) (وسط حسابي قدره (3.45)، وهو ما يعكس أن التوجيه والإشراف يسهمان بدرجة مرتفعة في تحسين الأداء، أما الفقرة (Y11) وجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.18)، ما يشير إلى وجود بعض القصور في النظام الهيكلي والتنظيمي داخل المؤسسة.

4- بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور الصحة والسلامة المهنية (4.11) وبانحراف معياري (0.723)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد وبدرجة مرتفعة (درجة موافق)، محتلاً المرتبة الأولى، حيث سجلت الفقرة (Y13) أعلى متوسط (4.25) بدرجة مرتفعة جداً، ما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بتوفير بيئة عمل آمنة، وهو عامل أساسي في رفع الإنتاجية، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الحيلة والحذر والدقة في إنجاز المهام. كما جاءت الفقرة (Y16) بمتوسط (4.12)، مما يعكس حرص المؤسسة على التكفل بحوادث العمل، وهو ما يعزز شعور الأمان لدى العاملين. وسجلت الفقرة (Y15) وسط حسابي قدره (4.10)، ما يدل على أهمية الخدمات الاجتماعية في تحسين رضا العاملين،

في حين جاءت الفقرة (Y14) بوسط حسابي قدره (3.95) ، وهو ما يعكس توفر ظروف عمل ملائمة مع إمكانية تحسينها أكثر.

5-بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور التقييم في تحسين الإنتاجية (3.63) وبانحراف معياري (0.580)، وهو ما يدل على درجة تطبيق مرتفعة (درجة موافق)، حيث سجلت الفقرة (Y20) أعلى متوسط (3.67)، ما يفسر أن استخدام نتائج التقييم يسهم في تحفيز العاملين، كما جاءت الفقرات (Y17، Y19) بمتوسطات (3.65، 3.63)، ما يعكس دور التقييم الدوري في تحسين المردودية وجودة العمل. في حين جاءت الفقرة (Y18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.55)، مما يشير إلى أن معايير التقييم رغم وضوحها لا تنعكس بشكل كافٍ على الإنتاجية.

6-بلغ الوسط الحسابي العام لبعد استخدام التكنولوجيا والرقمنة (4.09) وبانحراف معياري (0.533)، وهو ما يدل على درجة تطبيق مرتفعة (درجة موافق)، محتلاً المرتبة الثانية، فقد سجلت الفقرة (Y21) أعلى متوسط (4.15)، ما يدل على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الإنتاجية، كما جاءت الفقرة (Y24) بمتوسط حسابي قدره (4.13)، مما يعكس دور التسيير الاستراتيجي الرقمي في رفع الإنتاجية، وسجلت الفقرة (Y22) متوسط حسابي قدره (4.11)، وهو ما يبرز أهمية الأنظمة الرقمية في تحسين اتخاذ القرار، في حين جاءت الفقرة (Y23) بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ما يدل على دور الرقمنة في ضمان استمرارية النشاط خاصة خلال الأزمات مثل جائحة كورونا، هذا ما يشير إلى توجه المؤسسة نحو اعتماد التكنولوجيات الحديثة لتحسين إنتاجيتها.

7-بلغ الوسط الحسابي العام لبعد دور كفاءة وقدرات العاملين في تحسين الإنتاجية (3.78) بانحراف معياري قدره (0.625)، وهو بدرجة مرتفعة (درجة موافق)، ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية كفاءة العاملين وقدراتهم في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. حيث سجلت الفقرة (Y25) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.25) بدرجة مرتفعة جداً، ما يعكس اهتمام المؤسسة بتنظيم الدورات التدريبية والتكوينية بشكل دوري بهدف تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وزيادة فعالية العمل.

كما جاءت الفقرة (Y26) بمتوسط حسابي قدره (3.80) بدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام المؤسسة بوجود خلية خاصة بالبحث والتطوير تعمل على تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز الإنتاجية، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو التطوير المستمر ومواكبة التغيرات الحديثة. في حين سجلت الفقرة (Y27) متوسطاً حسابياً بلغ (3.68) بدرجة مرتفعة، ما يشير إلى وجود إجراءات إدارية صارمة للحد من التغيب عن العمل، الأمر الذي يساهم في تعزيز الانضباط وتحسين مردودية العاملين.

أما الفقرة (Y28) فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (3.38) بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس أن نظام الأجور والمكافآت التحفيزية الموجهة للعمال ذوي الكفاءات العالية يحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير بما يحقق رضا العاملين ويحفزهم على بذل مجهود أكبر، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

كما بلغ الوسط الحسابي العام لمستوى تحسين الإنتاجية (3.81) وانحراف معياري (0.474)، وبذلك يكون مستوى تحسين الإنتاجية في المؤسسة مرتفعاً، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد مجموعة من السياسات المتكاملة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج. ويعكس هذا المستوى المرتفع وجود اهتمام واضح من طرف الإدارة بتحسين أساليب العمل وتطوير أداء العاملين، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول مستوى تحسين الإنتاجية، وهو ما يعكس درجة من الاتفاق حول فعالية الإجراءات والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بكون المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية وجودة الأداء، عبر تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى رفع مردودية العاملين وتحسين ظروف العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

3. دراسة اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو المتغيرات واختبار الفرضيات

1.3 اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Linéaire Régression):

من أجل اختبار فرضيات الدراسة فقد استخدمنا اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار مدى إجماع أفراد العينة على تقييمهم لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على درجة التأثير الذي تحدثه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تحسين الإنتاجية).

ومن أجل فهم نتائج الجداول المتعلقة بمعامل الانحدار ننظر أساساً إلى قيمة مستوى الدلالة الخاصة بقيمة t للمتغيرات المستقلة، ويتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، مع الإشارة إلى أنه إذا كانت إشارة t موجبة يكون التأثير إيجابياً، وإذا كانت إشارة t سالبة يكون التأثير سلبياً، ويتم تحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق قيمة معامل التحديد R^2 .

يهدف هذا العنصر إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية: " يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف "

الجدول رقم (03-17): معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات

على تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

معنوية نموذج الانحدار	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة
	83.414	0.687	0.829	0.000		9.133	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت				1.599		0.000
	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات				0.633		0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (83.414) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.829)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية. في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.687)، أي أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يفسر ما نسبته (68.7%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية، بينما تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ (31.3%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.133) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) الخاصة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات (0.633)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات تؤدي إلى زيادة قدرها (0.633) في مستوى تحسين الإنتاجية.

كما يلاحظ أن قيمة الثابت بلغت (1.599) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود مستوى ثابت من تحسين الإنتاجية حتى في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف."

وقد تمت صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=1.599+0.633X$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في تحسين الإنتاجية .

X: المتغير المستقل والممثل في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات .

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: " تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الانتاجية في المؤسسة محل الدراسة، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- فرضية العدم : H_0 لا يؤدي تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الانتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة : H_1 يؤدي تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الانتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(03-18): معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تحسين

الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

معنوية نموذج الانحدار	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة
	24.802	0.395	0.628	0.000		4.980	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت				2.382		0.000
			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية		0.402		0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على

تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (24.802)

عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.628)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية. في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.395)، أي أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تفسر ما نسبته (39.5%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (60.5%) فتعود إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.980) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) الخاصة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (0.402)، وهو ما يعني أن أي زيادة بوحدة واحدة في تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.402) في مستوى تحسين الإنتاجية.

كما يلاحظ أن قيمة الثابت بلغت (2.382) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود قيمة ثابتة لتحسين الإنتاجية حتى في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يؤدي تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة".

وقد تمت صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=2.382+0.402X$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في تحسين الإنتاجية .

X: المتغير المستقل والممثل في استراتيجية تخطيط الموارد البشرية .

2-الفرضية الفرعية الثانية: "تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

-فرضية العدم : H_0 لا تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية البديلة : H_1 تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-19): معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية

على تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

معنوية نموذج الانحدار	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة
	42.626	0.529	0.727	0.000		6.529	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار		الثابت			2.400		0.000
		استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية			0.390		0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (42.626) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.727)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية. في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.529)، أي أن استراتيجية الاستقطاب والتعيين تفسر ما نسبته (52.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية، بينما تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ (47.1%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (6.529) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على تحسين الإنتاجية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) الخاصة باستراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية (0.390)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق استراتيجية الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى زيادة قدرها (0.390) في مستوى تحسين الإنتاجية. كما يلاحظ أن قيمة الثابت بلغت (2.400) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود مستوى ثابت من تحسين الإنتاجية حتى في حالة عدم وجود تأثير للمتغير المستقل.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة".

وقد تمت صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=2.400+0.390X$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في تحسين الإنتاجية .

X: المتغير المستقل والممثل في استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية.

3-الفرضية الفرعية الثالثة : اعتماد استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية على مستوى

المؤسسة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية "، وسيتم إختبار هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم : H0 لا تؤدي استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة : H1 تؤدي استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(03-20): معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات

للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

معنوية نموذج الانحدار	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة
	29.767	0.439	0.663	0.000	5.456	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت				2.373	0.000
				استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية	0.430	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات

للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (29.767) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.663)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات وتحسين الإنتاجية. في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.439)، أي أن استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات تفسر ما نسبته (43.9%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية، بينما تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ (56.1%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.456) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات على تحسين الإنتاجية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) الخاصة باستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية (0.430)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.430) في مستوى تحسين الإنتاجية.

كما يلاحظ أن قيمة الثابت بلغت (2.373) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود مستوى ثابت من تحسين الإنتاجية حتى في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "تؤدي استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة". وقد تمت صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=2.373+0.430X$$

حيث:

Y: المتغير التابع والممثل في تحسين الإنتاجية .

X: المتغير المستقل والممثل في استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية .

4-الفرضية الفرعية الرابعة : "تعمل استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة" ، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم H_0 : لا استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

الفرضية البديلة H_1 : تؤدي استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (03-21): معامل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية

على تحسين الانتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف

معنوية نموذج الانحدار	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة المعاملات	قيمة t	مستوى الدلالة
	31.568	0.454	0.674	0.000		5.619	0.000
معنوية معاملات نموذج الانحدار	الثابت						0.000
					0.462		0.000
					استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية		

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (31.568) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.674)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز وتحسين الإنتاجية. في حين بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.454)، أي أن استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز تفسر ما نسبته (45.4%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الإنتاجية، بينما تعزى النسبة المتبقية المقدرة بـ (54.6%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.619) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز على تحسين الإنتاجية. كما بلغت قيمة معامل التأثير (B) الخاصة باستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية (0.462)، وهو ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.462) في مستوى تحسين الإنتاجية.

كما يلاحظ أن قيمة الثابت بلغت (2.207) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود مستوى ثابت من تحسين الإنتاجية حتى في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "تؤدي استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية."

وقد تمت صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة التالية:

$$Y=2.207+0.462X$$

حيث:

Y: المتغير التابع والمتمثل في تحسين الإنتاجية .

X: المتغير المستقل والمتمثل في استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية .

2.3 اختبار مدى وجود فروقات في آراء أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova لمحاور الدراسة:

يتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة لدراسة الاختلافات في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور الرئيسية باختلاف الخصائص ذات أكثر من بعدين (سنوات الخبرة، والتأهيل العلمي)، وإذا تبين وجود فرق بين متوسطات الإجابة تبعا لمتغير سنوات الخبرة والتأهيل العلمي.

أ- اختبار التباين الأحادي One Way Anova للمحور الثالث:

5-الفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية وبين متغيري التأهيل العلمي وسنوات الخبرة "، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متغير التأهيل العلمي".

فرضية العدم: H_0 لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعا لمتغير التأهيل العلمي حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة.

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعا لمتغير التأهيل العلمي حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة.

الجدول رقم (03-22): تحليل التباين الأحادي Anova Way One لمتغير التأهيل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	بين المجموعات	0.151	4	0.038	0.062	0.993	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	21.210	35	0.606			
	المجموع	21.361	39				

استراتيجية الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	1.528	4	0.382	0.462	0.763	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	28.966	35	0.828			
	المجموع	30.494	39				
استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	بين المجموعات	1.619	4	0.405	0.738	0.572	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	19.199	35	0.549			
	المجموع	20.819	39				
استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز	بين المجموعات	1.892	4	0.473	0.988	0.427	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	16.757	35	0.479			
	المجموع	18.648	39				
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات	بين المجموعات	0.352	4	0.088	0.210	0.931	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	14.676	35	0.419			
	المجموع	15.028	39				
تحسين الإنتاجية	بين المجموعات	0.534	4	0.133	0.568	0.687	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8.223	35	0.235			
	المجموع	8.757	39				
الكل	بين المجموعات	0.382	4	0.096	0.350	0.842	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9.552	35	0.273			
	المجموع	9.934	39				

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فقد بلغت قيمة $F = 0.062$ عند مستوى معنوية 0.993 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

بالنسبة لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين فقد بلغت قيمة $F = 0.462$ عند مستوى معنوية 0.763 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول استراتيجية الاستقطاب والتعيين.

بالنسبة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات فقد بلغت قيمة $F = 0.738$ عند مستوى معنوية 0.572 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات.

بالنسبة لاستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز فقد بلغت قيمة $F = 0.988$ عند مستوى معنوية 0.427 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز.

بالنسبة لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات فقد بلغت قيمة $F = 0.210$ عند مستوى معنوية 0.931 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات.

بالنسبة لمحور تحسين الإنتاجية فقد بلغت قيمة $F = 0.568$ عند مستوى معنوية 0.687 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول تحسين الإنتاجية.

وبصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور 0.350 عند مستوى معنوية 0.842 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة."

ب- اختبار التباين الأحادي One Way Anova للمحور الثاني:

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متغير سنوات الخبرة"

فرضية العدم: H_0 لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة.

الفرضية البديلة: H_1 توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0,05 وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة.

الجدول رقم (03-23): تحليل التباين الأحادي Anova Way One لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
استراتيجية تخطيط الموارد	بين المجموعات	3.900	3	1.300	2.680	0.061	لا توجد فروق

البشرية	داخل المجموعات	17.461	36	0.485			
	المجموع	21.361	39				
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	بين المجموعات	1.430	3	0.477	0.590	0.625	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	29.064	36	0.807			
	المجموع	30.494	39				
استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات	بين المجموعات	1.409	3	0.470	0.871	0.465	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	19.410	36	0.539			
	المجموع	20.819	39				
استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز	بين المجموعات	4.067	3	1.356	3.347	0.030	توجد فروق
	داخل المجموعات	14.581	36	0.405			
	المجموع	18.648	39				
التسيير الاستراتيجي للموارد والكفاءات	بين المجموعات	1.932	3	0.644	1.770	0.170	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.096	36	0.364			
	المجموع	15.028	39				
تحسين الإنتاجية	بين المجموعات	0.913	3	0.304	1.396	0.260	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7.844	36	0.218			
	المجموع	8.757	39				
الكل	بين المجموعات	1.213	3	0.404	1.669	0.191	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8.721	36	0.242			
	المجموع	9.934	39				

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فقد بلغت قيمة $F = 2.680$ عند مستوى معنوية 0.061 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

بالنسبة لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين فقد بلغت قيمة $F = 0.590$ عند مستوى معنوية 0.625 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول الاستقطاب.

بالنسبة لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات فقد بلغت قيمة $F = 0.871$ عند مستوى معنوية 0.465 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول التدريب.

بالنسبة لتقييم الأداء فقد بلغت قيمة $F = 3.347$ عند مستوى معنوية 0.030 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تقييم الأداء.

بالنسبة لمحور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات فقد بلغت قيمة $F = 1.770$ عند مستوى معنوية 0.170 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات.

بالنسبة لمحور تحسين الإنتاجية فقد بلغت قيمة $F = 1.396$ عند مستوى معنوية 0.260 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تحسين الإنتاجية.

وبصفة إجمالية بلغت قيمة F لكل المحاور (1.669) عند مستوى معنوية (0.191) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه : لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة $0,05$ وبين متوسطي استجابات أفراد الدراسة."

خلاصة الفصل

إن تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس والمتطلبات لأية سياسة تتبناها المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكهم من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحسين إنتاجيتها، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا لتطوير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات من قبل مختلف المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة.

لذلك جاء هذا الفصل على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين الإنتاجية، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، ففي بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذجها، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات، تحسين الإنتاجية) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد (اختبار الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي) بين تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية بالمحطة.

وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وإنتاجية المؤسسة، حيث تبين أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بدرجات متفاوتة في تحسين الأداء العام، سواء من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات، أو تحسين أساليب التوظيف، أو تعزيز أنظمة التحفيز وتقييم الأداء، كما أكدت النتائج أن هذا التأثير لا يقتصر على جانب واحد فقط، بل هو تأثير تكاملي ناتج عن تفاعل مختلف الأبعاد، مما يبرز الدور المحوري للموارد البشرية كعامل استراتيجي في رفع الإنتاجية، وعليه فإن دعم المؤسسة لاكتساب الكفاءات ذات المؤهلات العليا والخبرات المناسبة، والاستثمار في تطويرها وتثمين معارفها، من شأنه أن يعزز من فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين مستوى الإنتاجية ورفع جودة الأداء.

الخاتمة

لقد أصبحت بيئة الأعمال الحديثة تفرض على المؤسسة تحقيق التميز والتحسين المستمر لإنتاجها وأدائها لضمان بقائها واستمراريتها، وباعتبار أن المورد البشري يمثل أهم أصول المؤسسة ومصدرا لنجاحها وتفوقها، فإنه يجب الاهتمام بتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي لضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يحققه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات، إذ في ظل هذا المفهوم تحول دور وظيفة تسيير الموارد البشرية والكفاءات من التركيز على النشاطات التقليدية المتعلقة بالشؤون الإدارية للأفراد ليشمل الأنشطة الاستراتيجية المعاصرة المبنية على تدعيم القدرات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، كما أن هذا المفهوم يعمل على تفعيل خطط أنشطة الموارد البشرية بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى تحقيق تناسق وتكامل ممارسات تسيير الموارد البشرية فيما بينها، وتكاملها في الوقت نفسه مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا من خلال فهم المتغيرات الأساسية للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، والإحاطة بمختلف متغيراتها وقوانينها واتجاهاتها المؤثرة، وبالتالي فإن تطبيق هذا المفهوم يساهم في النهوض بأداء الموارد البشرية بصفة خاصة وبتحسين إنتاجية أداء المؤسسة بصفة عامة، كذلك ضمان تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية.

من هذا المنطق هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتاع الإطار المنهجي الذي تم توضيحه سابقا، سنتطرق فيما يلي لعرض ملخص لأهم النتائج المتوصل إليها والخاصة بالجانب النظري والتطبيقي، ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تعزيز تبني مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وزيادة الاهتمام بمستوى إنتاجها، وفي الأخير اقتراح آفاق للدراسات المستقبلية.

النتائج المتوصل إليها:

لقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- لقد أدت التحولات والتطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة إلى تعظيم مكانة المورد البشري في المؤسسات، حيث أصبح يعتبر موردا استراتيجيا، ومصدرا للنجاح والتميز من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات، كما أنه يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة التي تواجه المؤسسات؛

- تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل البيئة الحالية من أهم وظائف المؤسسة، كونها تعنى بأهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري وكل ما يتعلق به من شؤون وظيفية، كما أن دورها لم يعد يقتصر على تسيير شؤون الأفراد الوظيفية فقط بل أصبحت تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تستوجب فلسفة تحقيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ضرورة تطبيق إستراتيجية تدريب الموظفين ووضع الثقة بهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية والفكرية؛
- نجاح فكرة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات مرتبط بتوفر البيئة الملائمة لذلك؛
- تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحسين الإنتاجية لكن تبقى أفكارهم متقاربة ويتفق معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم ذلك.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- يتبين أن محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف تسعى إلى تبني استراتيجيات حديثة في تسيير مواردها البشرية، من خلال اعتماد مقارنة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كآلية أساسية تهدف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة؛
- كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة جاء في مجمله بمستوى ملحوظ، مما يعكس وجود جهود تنظيمية معتبرة، غير أنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز وتطوير أكبر لضمان تحقيق فعالية أعلى في إدارة الموارد البشرية؛
- بينت النتائج وجود تأثير متفاوت لكل بعد من أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية، حيث سجل بعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً مهماً في توجيه احتياجات المؤسسة من الكفاءات وضمان التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية، مما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي بشكل غير مباشر من خلال حسن استباق الاحتياجات؛
- كما تبين أن بعد الاستقطاب والتوظيف يلعب دوراً محورياً في تحسين الإنتاجية، من خلال ضمان استقطاب كفاءات ملائمة لمتطلبات العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وفعالية العمليات داخل المؤسسة؛
- في حين أظهر بعد التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات تأثيراً واضحاً على تحسين الإنتاجية، باعتباره من أهم الآليات التي تساهم في رفع مهارات وقدرات العاملين، وتمكينهم من مواكبة التطورات التقنية في مجال إنتاج الكهرباء، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي؛

➤ أما بعد التحفيز وتقييم الأداء فقد أبان عن تأثير مباشر على الإنتاجية، حيث يساهم نظام التحفيز في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الانخراط والالتزام، في حين يساعد تقييم الأداء على كشف نقاط القوة والضعف وتحسين جودة العمل بشكل مستمر.

اختبار صحة الفرضيات:

تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالآتي:

- الفرضية الأولى: "يتم تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بمختلف أبعاده في محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف."

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية قبول الفرضية، حيث تبين أن المؤسسة تطبق أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات بدرجة مرتفعة. وقد كشفت النتائج عن اهتمام المؤسسة بمختلف الممارسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء والتحفيز، إضافة إلى التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات. كما تعكس هذه النتائج تبني المؤسسة لأساليب إدارية حديثة تهدف إلى تطوير المورد البشري وتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة.

- الفرضية الثانية: " يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف."

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية قبول الفرضية، حيث تبين وجود مستوى مرتفع من تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الممارسات والسياسات التي تساهم في رفع الإنتاجية، من خلال الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، واستخدام التكنولوجيا والرقمنة، وتطوير كفاءة العاملين، إضافة إلى الاعتماد على أنظمة التحفيز والتقييم والتدريب. وتعكس هذه النتائج سعي المؤسسة إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في تطوير المورد البشري وتحسين ظروف العمل.

- الفرضية الفرعية الأولى: "يؤدي تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة."

بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية الواردة في الفصل الثالث، ومن خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى قبول الفرضية، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما أوضحت أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تفسير نسبة معتبرة من التغيرات الحاصلة في

مستوى تحسين الإنتاجية، مما يؤكد أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: "تعمل استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة."

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم قبول الفرضية، حيث أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجية الاستقطاب والتعيين وتحسين الإنتاجية، مما يدل على أن اعتماد المؤسسة لسياسات فعالة في استقطاب وتعيين الموارد البشرية المناسبة يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: "تؤدي استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة."

بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث، ومن خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم التوصل إلى قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، حيث بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات على تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات وتحسين الإنتاجية، مما يؤكد أن اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين وتنمية كفاءاتهم يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: "تؤدي استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز للموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية."

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء والتحفيز على تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة إلى قوية بين استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز وتحسين الإنتاجية، مما يدل على أن اعتماد المؤسسة على أساليب فعالة في تقييم أداء العاملين وتحفيزهم يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.

وعليه وبالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: "يؤدي تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات إلى تحسين الإنتاجية على مستوى محطة

إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف" ، حيث أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين الإنتاجية بمحطة إنتاج الكهرباء الدراوش بولاية الطارف. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى قدرة هذا المتغير على تفسير نسبة كبيرة من التغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، مما يؤكد أن التطبيق الفعال للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

■ **الفرضية الثالثة:** "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات وتحسين الإنتاجية وبين متغيري التأهيل العلمي وسنوات الخبرة" ، والتي بدورها تنقسم إلى ستة فرضيات فرعية كما يلي:

-**الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية."

بالاعتماد على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ، تم التوصل إلى رفض الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن قيم مستوى المعنوية لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التأهيل العلمي حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية. ويعكس ذلك وجود تقارب في اتجاهات وآراء أفراد العينة باختلاف مستوياتهم العلمية تجاه محاور الدراسة.

-**الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية."

استناداً إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova ، تم التوصل إلى رفض الفرضية، حيث تبين أن قيم مستوى المعنوية كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حول تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين الإنتاجية. في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود اختلاف في آراء أفراد العينة حول هذا المحور تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ومع ذلك، وبصفة إجمالية، لم تظهر فروقات معنوية بين أفراد العينة حول محاور الدراسة ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

اقتراحات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، تقترح جملة من التوصيات تمثلت في:

- ❖ ضرورة تطوير الوضع التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال جعلها شريكاً استراتيجياً في إعداد وتنفيذ الخطط، بما يضمن مواءمة سياسات الموارد البشرية مع متطلبات تحسين الأداء والإنتاجية، ويساهم في رفع فعالية العمل داخل مختلف المصالح.
- ❖ أهمية تحديد رؤية مستقبلية واضحة لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث تركز على دعم تحسين الإنتاجية، مع صياغة أهداف استراتيجية دقيقة وقابلة للقياس تسمح بمتابعة أثر ممارسات الموارد البشرية على مستوى الأداء والإنتاج داخل المؤسسة.
- ❖ ضرورة تعزيز تكوين وتأهيل الإطارات والمسؤولين في مختلف المستويات حول مبادئ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري وانعكاسه الإيجابي على رفع مستوى الإنتاجية.
- ❖ الاهتمام بسياسات الاستقطاب من خلال جذب الكفاءات المتميزة التي تمتلك المهارات والخبرات المناسبة، باعتبار أن جودة المورد البشري تعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية داخل المؤسسة.
- ❖ ضرورة التخطيط الدقيق لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، مع تطوير معايير موضوعية تضمن انتقاء الموارد البشرية الأكثر كفاءة، بما يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية بشكل مستمر.
- ❖ تبني نظام تحفيز فعال ومرن يعتمد على ربط الحوافز بمستوى الأداء الفعلي للعاملين، الأمر الذي يساهم في رفع الدافعية وزيادة الانخراط الوظيفي، وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- ❖ السعي المستمر نحو تطوير وتحديث الآليات والتجهيزات التنظيمية والتقنية الخاصة بتسيير الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع فعالية العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

آفاق الدراسة:

- من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون مكتملة لهذه الدراسة أو تزيد من إثرائها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ويتمثل أهمها فيما يلي:
- علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة؛
 - دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الرضاقة الاستراتيجية؛
 - دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
 - دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الأزمات.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أبوشندي، سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة دراسات الجدوى المخصصة الإنتاجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- بونويقة نصيرة، تنمية الموارد البشرية، نواصري للطباعة والنشر، الجزائر، 2022.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء ولتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- شنوفي نورالدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1991.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب-الحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.

2. المجلات والدورات العلمية

- أسامة يونس عبد الواحد العقوري، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة (دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي بليبيا)، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 04، العدد 02، جامعة جيومايكا بماليزيا، كوالالمبور، 2018.
- إيمان صبيان، وسيلة ثابت، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية - اقتراح نموذج - دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في **emploi et talents Salon**، مجلة السياسة الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
- إيمان لعرايحي، فريدة بوغازي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2020.
- برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2009.
- باية بووزة، دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 19، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013.
- براهيمية براهيم، التسيير الاستراتيجي للتكلفة مدخل لاتخاذ القرار و لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي **EIMS فرع ENIEM**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 15، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.
- بشير بودية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بولاية بشار -، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
- بغدادي إيمان، التحول إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 10، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2020.
- بلال شيخي، سامية فقير، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 09، العدد 17، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.

- بلخيري مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2018.
- بن يمينة خيرة وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسات الاقتصادية -دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة SCIS خلال الفترة 2000-2015، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
- بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسساتي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة البويرة، الجزائر، 2021.
- بوالشرش نورالدين، محمدي إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- جمال كفالي، فارس مزوزي، التسيير الاستراتيجي وأثره على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد 02، العدد 01، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2023.
- حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال)، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 08، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر، 2017.
- حنان سبخاوي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2020.
- خالد إبراهيم عثمان إبراهيم، دور تنمية الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية (بالتطبيق على شركة بترولالينز لخدمات الخام)، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، المجلد 02، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2024.
- خريش عبد القادر، التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 05، العدد 02، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2016.
- دريس يحيى وآخرون، إشكالية قياس الإنتاجية في القطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021.

- ربحي فاطمة، زيني فريدة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل تحديات الرقمية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCnas وكالة تيسميسيلت-، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة تيسميسيلت، الجزائر، 2022.
- رفيق بوخزر، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 29، العدد 01، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2018.
- سامر سمية، مشري محمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، المعيار، المجلد 10، العدد 04، جامعة تيسميسيلت، الجزائر، 2020.
- سفيان عمراني، أهمية تطبيق نظام المعلومات كخيار استراتيجي لإدارة الموارد البشرية: مقارنة نظرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2023.
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 02، العدد 07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
- ضيف الله محمد الهادي وآخرون، دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
- عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة - تأصيل نظري معاصر -، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2018.
- عزوز منير، عبد الحميد برحومة، دور إدارة التخزين في تحسين إنتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية حالة: مؤسسة "الرياض سطيف"، فرع: "مطاحن الحضنة" خلال (2010-2014)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
- عطيه عبد الواحد سالم، سالم مفتاح بن نجمة، تحسين القدرة الإنتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال -دراسة ميدانية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بمدينة طرابلس-، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 03، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
- علي موفق، سيار زوييدة، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017.
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021.

- عماد الدين إسماعيل الطيب الزين، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، رماح للبحوث والدراسات، العدد 62، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2022.
- قاسم بن جابر عجيجي، أسماء أبو عنزه، تحليل أثر العمل عن بعد على الانتاجية والرضا الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات: بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والادارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 10، لندن، 2024.
- كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02 ، العدد 13، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015.
- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
- كوديد سفيان، درويش عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات : دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تيموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022.
- محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 21، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جدة، المملكة العربية السعودية، 2020.
- محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر -جيجل، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2020.
- مصباح عائشة، بوهرين فتيحة، دور نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة في تحسين أداء وظيفة إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركتي Emarates و DXN، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2025.
- مصطفى سحنوني، لطفي دنبري، العلاقة التكاملية بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة عمار التليجي، الأغواط، الجزائر، 2022.
- معزوز شعيب، عمران أحمد حكيم، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الإدارة الرياضية الحديثة، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 07، العدد 02، المركز الجامعي البيض، الجزائر، 2022.

- معمّر قوادري فضيلة، نوري منير، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- منادلي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسولوجيا، المجلد 01، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
- وائل محمد جبريل، فاطمة علي فرجاني، واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 07، العدد 01، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2020.
- ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية، -دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2018.
- يحضيه سمالي، احمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2017.
- يحياوي سليمان، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة مقارنة بين مؤسستي شياي الخاصة وسامبو العامة- المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 02، العدد 01، جامعة الجيلالي الياابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
- يونس قرواط وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، جامعة معسكر، الجزائر، 2019.

3. الأطروحات والمذكرات العلمية

- أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة- ، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
- بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، الجزائر، 2016/2015.

- بن سي مسعود عبد الستار، باغي خالد، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2021/2020.
- بن مبارك محمد ياسين، بولصباغ أكرم، التسيير الإلكتروني للكفاءات البشرية واثره على انتاجية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2024/2023.
- بن يوب نجاة، أثر أساليب إدارة الانتاج والعمليات على المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016/2015.
- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.
- بوثينة عطاييلة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي . دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2023/2022.
- بولعباس سمية، ما مدى تأثير أسلوب التسيير للموارد البشرية على أداء الاتحادية ومردودها، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، غير منشورة، معهد البدنية والرياضية سيدي عبد الله، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.
- حيواني ماجدة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تمير المؤسسة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة برج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2025.
- دكومي منير، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر : دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، الجزائر، 2025/2024.

- دلي أبو بكر، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سوناطراك أرزيو-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2016.
- سايح محمد أمين، بن كرش أمين، دور التسيير الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020/2019.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2004/2003.
- سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2014.
- صافة صالح، مهدي سيد احمد، تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الانتاجية دراسة حالة مؤسسة تريفيلور بوهوان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، 2018/2017.
- صراوي مريم، شراط زهية، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة -دراسة ميدانية بوحدة انتاج الاسمنت عين التوتة Cimenterie، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022/2021.
- طابتي خديجة، بوعسلة أمال، الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019/2018.
- عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء، دراسة ميدانية في دائرة التربية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية، عمان، الأردن، 2010.
- عبيد إيمان، دور التسيير الاستراتيجي في الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022/2021.

- عجمي سارة، قياس أثر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (1986-2015)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020/2019.
- علال تبرورت، مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
- عميور سفيان، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017/2016.
- غفول يمينة، جنان اسمهان، دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين دراسة حالة في مؤسسة صوافكت، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2017/2016.
- فاطمة عزالدين مصطفى، العوامل المؤثرة على الانتاجية في صناعة التشييد في ولاية الجزيرة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
- فيروز زعطوط، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان -، الملحققة الجامعية-مغنية، الجزائر، 2016/2015.
- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية: على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي لمدينة الجلفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023/2022.
- مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003.

- نهاد حمداتي، ريان شعبي، دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي دراسة ميدانية بدار بلدية هوارى بومدين - ولاية قالمة- ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022/2021.

- هلا عبد الفتاح منصور منصور، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاعات غزة الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

4. المؤتمرات والملتقيات العلمية

- منصف بن خديجة وآخرون، التسيير الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي بين النظري والممارسة - مع الإشارة إلى حالة الجامعة الجزائرية-، الملتقى الدولي حول: الجامعة و الانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، المنعقد يومي 29 و 30 أفريل 2018.

- وليد عبد الرحمن خالد الفراء" تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008.

5. المطبوعات والتقارير

- سمير بوعيسى، مطبوعة خاصة بمحاضرات مدخل إلى العلوم الادارية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020/2019.

6. مواقع الانترنت الرسمية والموسوعات

- الموقع الالكتروني: <https://url-shortener.me/J4NF> تم الاطلاع عليه يوم: 2026/03/31 على الساعة: 22:36.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Books

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

2. Les revues

- Mohamed BAYAD, Michel Arcand, Nada Allani, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles**, Revue internationale des relations de travail, Volume 02, Numéro 01, Bureau international du Travail, 2004

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين إنتاجية المؤسسة دراسة حالة -

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر 2 تخصص إدارة الأعمال تم انجاز هذا الاستبيان، بهدف إبراز " دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في تحسين إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة محطة انتاج الكهرباء كودية الدراوش ولاية الطارف-"، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموائية كمساعدة منكم في إنجاح الدراسة، علما بان كافة الإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة وفي إطار انجاز البحث العلمي فقط، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح وسيكون له الأثر الأكبر في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية. تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف الدكتورة:

تومي سومية

- لحوش نوح

- لعجاليبة كمال

إرشادات عامة لتعبئة الاستبيان:

- ضع علامة (X) في المكان المناسب

- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لان ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

في الأخير نشكركم على تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2025-2026.

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية	
طبيعة الوصف	الأجوبة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة
المستوى التعليمي	☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ DEUA ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
المستوى الوظيفي	☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف
التخصص العلمي	☐ تسيير الموارد البشرية ☐ إدارة الموارد البشرية ☐ إدارة أعمال ☐ إدارة استراتيجية ☐ تخصص آخر
عدد سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة المهنية)	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

الرقم	المحور الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية				
	الفقرات				
غير موافق بشدة	غير موافق	مجايد	موافق	مؤيد	
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية					
					1 - تعتمد المؤسسة على تخطيط استراتيجي واضح لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.
					2 - يتم التنبؤ بالكفاءات المطلوبة مستقبلاً بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
					3 - يساهم التخطيط في تحقيق التوازن بين عدد العاملين وحجم العمل.
					4 - يراعي التخطيط التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
استراتيجية الاستقطاب والتعيين					
					5 -تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية في مجال العمل .
					6 -تتلاءم مناصب العمل في المؤسسة مع المؤهلات العلمية للموظفين.
					7 -يملك موظفي المؤسسة معارف ضمنية ومكتسبة تؤهلهم لأداء عملهم.
					8 -تعتمد المؤسسة على الموظفين من ذوي المعرفة والخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة.
استراتيجية التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات					
					9 -تخصص المؤسسة ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين.
					10 -تشجع المؤسسة موظفيها على تشارك المعارف فيما بينهم.
					11 -تمتاز خطط تطوير الموظفين في المؤسسة بالاستمرارية والتجديد.
					12 - تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة مواردها البشرية.
استراتيجية تقييم الأداء والتحفيز					
					13 - تعتمد المؤسسة نظاماً واضحاً لتقييم أداء العاملين، يقوم على معايير دقيقة تعكس مستوى الجهد المبذول وجودة الإنجاز.

قائمة الملاحق

					14 - ترتبط أنظمة الحوافز والمكافآت المعتمدة في المؤسسة ارتباطاً مباشراً بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية المحققة.
					15 - يساهم نظام التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى دافعية العاملين، وزيادة التزامهم الوظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة.
					16 - تشجع سياسات تقييم الأداء والتحفيز الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في العمل.
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: علاقة التسيير الاستراتيجي بتحسين الإنتاجية في محطة إنتاج الكهرباء كودية الدراوش ولاية الطارف
دور الأجور والتحفيز في تحسين الانتاجية					
					17 - يساهم نظام التحفيز المعتمد في المؤسسة في زيادة الجهد المبذول وتحقيق نتائج أفضل في العمل.
					18 - يساهم نظام الأجور العادل في رفع معنويات العاملين وزيادة انتاجيتهم.
					19 - يؤدي تحسين نظام المكافآت إلى زيادة فعالية العاملين.
					20 - تساهم المكافآت الدورية في تشجيع العمال على بذل مجهود أكبر في العمل.
دور التدريب في تحسين الانتاجية					
					21 - ساعد التدريب المستمر على تقليص الأخطاء المهنية وتحسين سرعة إنجاز الأعمال.
					22 - أدى تحسين مهارات العاملين وكفاءتهم إلى زيادة الإنتاج وجودته.
					23 - انعكست تنمية القدرات الفردية على تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاج.
					24 - أسهم تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في رفع مستوى الأداء والإنتاجية العامة.

قائمة الملاحق

دور الاختيار والتعيين في تحسين الانتاجية					
25	-	يساهم حسن اختيار العمال في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يحسن الانتاجية.			
26	-	تقوم المؤسسة بالتوجيه والإشراف المستمر على الموظفين بما يسهم في تحسين الانتاجية.			
27	-	توفر المؤسسة نظاماً هيكلياً ينظم العمل ويسد الفجوات الإدارية بين الموظفين.			
28	-	ساعد وضوح المهام والمسؤوليات في تحسين تنظيم العمل وتسريع وتيرة الإنجاز.			
دور الصحة والسلامة المهنية					
29	-	توفر المؤسسة معايير السلامة المهنية اللازمة للعمل في بيئة آمنة ومريحة.			
30	-	ظروف العمل بالمؤسسة تهيئ البيئة المناسبة لإنجاز المهام الموكلة إلى الموظف (الحرارة، الإنارة، المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة)			
31	-	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مرضية (النقل، الخدمات الصحية)			
32	-	عند وقوع حادث عمل، توفر المؤسسة جميع الخدمات اللازمة والمرافقة الصحية والتعويض اللازم.			
دور التقييم في تحسين الانتاجية					
33	-	يساهم التقييم الدوري للأداء في تحسين مردودية العاملين.			
34	-	انعكس اعتماد معايير واضحة للتقييم ايجابا على انتاجية العمال.			
35	-	يؤدي التقييم المستمر إلى تحسين جودة العمل.			
36	-	يساهم استخدام نتائج التقييم في تحفيز العاملين وزيادة انتاجيتهم.			

قائمة الملاحق

استخدام التكنولوجيا والرقمنة في التسيير الاستراتيجي وتحسين الانتاجية					
37	-	يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.			
38	-	تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة إنتاجية المؤسسة.			
39	-	ساهمت الرقمنة أثناء وبعد جائحة كورونا في ضمان استمرارية نشاط المؤسسة.			
40	-	يساهم التسيير الاستراتيجي المعتمد على التكنولوجيات الحديثة في رفع الانتاجية.			
دور كفاءة وقدرات العاملين في تحسين الإنتاجية					
41	-	تعمل الشركة على إجراء دورات تدريبية وتكوينية لعمالها بصفة دورية بهدف زيادة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.			
42	-	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية وتعزيز الإنتاجية.			
43	-	توجد إجراءات إدارية صارمة تمنع التغيب عن العمل.			
44	-	تقوم الشركة بتقديم أجور جيدة ومكافآت تحفيزية للعمال ذوي القدرات والكفاءات العالية.			

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	23	57,5	57,5	57,5
انثى	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	3	7,5	7,5	7,5
31-40	17	42,5	42,5	50,0
41-50	14	35,0	35,0	85,0
50 من أكبر	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قسم رئيس	6	15,0	15,0	15,0
مصلحة رئيس	7	17,5	17,5	32,5
موظف	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	3	7,5	7,5	7,5
سامي تقني	4	10,0	10,0	17,5
DEUA	1	2,5	2,5	20,0
ليسانس	15	37,5	37,5	57,5
ماستر	13	32,5	32,5	90,0
ماجستير	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

التخصص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide البشرية الموارد تسيير	4	10,0	10,0	10,0
البشرية الموارد إدارة	2	5,0	5,0	15,0
أعمال إدارة	4	10,0	10,0	25,0
إستراتيجية إدارة	5	12,5	12,5	37,5
آخر تخصص	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	6	15,0	15,0	15,0
سنوات 10 إلى 5	14	35,0	35,0	50,0
سنة 15 إلى 11 من	12	30,0	30,0	80,0
سنة 15 من أكثر	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تخطيط	17,72	8,905	,644	,913
الاستقطاب	17,65	7,534	,820	,890
التدريب	17,92	8,817	,679	,907
تقييم	17,79	8,906	,705	,903
التسيير الاستراتيجي	17,77	8,340	,996	,865
الانتاجية	17,45	9,633	,829	,896

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	40	2	5	3,88	,883
x2	40	1	5	3,47	,933
x3	40	2	5	3,38	,979
x4	40	2	5	3,45	,986
x5	40	1	5	3,68	,997
x6	40	2	5	3,35	1,099
x7	40	2	5	3,70	1,067
x8	40	1	5	3,72	1,219
x9	40	1	5	3,38	1,055
x10	40	2	5	3,13	,853
x11	40	2	5	3,33	,859
x12	40	2	5	3,53	,847
x13	40	2	5	3,40	,955
x14	40	2	5	3,25	,870
x15	40	2	5	3,82	,813
x16	40	2	5	3,40	1,081
تخطيط	40	2	5	3,54	,740
الاستقطاب	40	2	5	3,61	,884
التدريب	40	2	5	3,34	,731
تقييم	40	2	5	3,47	,691
التفسير الاستراتيجي	40	2	5	3,49	,621
y1	40	2	5	3,63	,925
y2	40	2	5	3,72	,960
y3	40	2	5	4,00	,816
y4	40	2	5	3,95	,815
y5	40	1	5	4,00	1,013
y6	40	2	5	3,80	,758
y7	40	2	5	3,55	,904
y8	40	2	5	3,35	1,075
y9	40	2	5	3,80	,966
y10	40	2	5	3,45	,959
y11	40	1	5	3,18	,903
y12	40	2	5	3,80	,723
y13	40	1	5	4,25	,981
y14	40	1	5	3,95	,876
y15	40	2	5	4,10	,778
y16	40	2	5	4,12	,822
y17	40	2	5	3,65	,662
y18	40	2	5	3,55	,846
y19	40	2	5	3,63	,774
y20	40	2	5	3,67	,764
y21	40	3	5	4,15	,662

قائمة الملاحق

y22	40	3	5	4,10	,709
y23	40	2	5	4,00	,716
y24	40	2	5	4,13	,723
y25	40	1	5	4,25	,981
y26	40	2	5	3,80	,723
y27	40	1	5	3,68	,997
y28	40	1	5	3,38	1,055
الاجور والتحفيز	40	2	5	3,82	,739
دور التدريب	40	2	5	3,68	,661
دور الاختيار	40	2	5	3,56	,688
دور الصحة	40	2	5	4,11	,723
دور التقييم	40	2	5	3,63	,580
التكنولوجيا والرقمنة	40	3	5	4,09	,533
كفاءة	40	2	5	3,78	,625
الانتاجية	40	2	5	3,81	,474
N valide (liste)	40				

Corrélations

		تخطيط	الانتاجية
تخطيط	Corrélation de Pearson	1	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الانتاجية	Corrélation de Pearson	,628**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الانتاجية	الاستقطاب
الانتاجية	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الاستقطاب	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

قائمة الملاحق

Corrélations

		الانتاجية	التدريب
الانتاجية	Corrélation de Pearson	1	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
التدريب	Corrélation de Pearson	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الانتاجية	تقييم
الانتاجية	Corrélation de Pearson	1	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تقييم	Corrélation de Pearson	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الانتاجية	التفسير الاستراتيجي
الانتاجية	Corrélation de Pearson	1	,829**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
التفسير الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,829**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,395	,379	,373

a. Prédictors : (Constante), تخطيط

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,458	1	3,458	24,802	,000 ^b
Résidus	5,299	38	,139		
Total	8,757	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Prédictors : (Constante), تخطيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,382	,292		8,149	,000
تخطيط	,402	,081	,628	4,980	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727 ^a	,529	,516	,330

a. Prédictors : (Constante), الاستقطاب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,630	1	4,630	42,626	,000 ^b
Résidus	4,127	38	,109		
Total	8,757	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Prédictors : (Constante), الاستقطاب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,400	,222		10,822	,000
الاستقطاب	,390	,060	,727	6,529	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 ^a	,439	,424	,359

a. Prédictors : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,846	1	3,846	29,767	,000 ^b
Résidus	4,910	38	,129		
Total	8,757	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,373	,269		8,823	,000
التدريب	,430	,079	,663	5,456	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,454	,439	,355

a. Prédictors : (Constante), تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,974	1	3,974	31,568	,000 ^b
Résidus	4,783	38	,126		
Total	8,757	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Prédictors : (Constante), تقييم

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,207	,290		7,598	,000
التقييم	,462	,082	,674	5,619	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,687	,679	,269

a. Prédictors : (Constante), التفسير الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,016	1	6,016	83,414	,000 ^b
Résidus	2,741	38	,072		
Total	8,757	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Prédictors : (Constante), التفسير الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,599	,246		6,514	,000
التفسير الاستراتيجي	,633	,069	,829	9,133	,000

a. Variable dépendante : الانتاجية

قائمة الملاحق

Descriptives

الانتاجية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 أقل	6	3,63	,390	,159	3,22	4,03	3	4
سنوات 10 إلى	14	3,81	,453	,121	3,54	4,07	2	4
سنة 15 إلى 11	12	3,72	,439	,127	3,44	4,00	3	5
سنة 15 أكثر	8	4,08	,572	,202	3,61	4,56	3	5
Total	40	3,81	,474	,075	3,66	3,96	2	5

Test d'homogénéité des variances

الانتاجية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,790	3	36	,507

ANOVA

الانتاجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,913	3	,304	1,396	,260
Intragruppes	7,844	36	,218		
Total	8,757	39			

Descriptives

الانتاجية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la		Minimum	Maximu m
					moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
تسيير الموارد البشرية	4	3,87	,138	,069	3,65	4,09	4	4
إدارة الموارد البشرية	2	3,59	,025	,018	3,36	3,82	4	4
إدارة أعمال	4	4,06	,574	,287	3,15	4,98	3	5
إدارة إستراتيجية	5	3,94	,196	,088	3,69	4,18	4	4
تخصص آخر	25	3,75	,541	,108	3,53	3,97	2	5
Total	40	3,81	,474	,075	3,66	3,96	2	5

قائمة الملاحق

Test d'homogénéité des variances

الانتاجية

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2,048	4	35	,109

ANOVA

الانتاجية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,534	4	,133	,568	,687
Intragroupes	8,223	35	,235		
Total	8,757	39			

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الانتاجية	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%
التفسير الاستراتيجي	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الانتاجية	Moyenne	3,81	,075
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure 3,66 Borne supérieure 3,96	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,82	
	Médiane	3,82	
	Variance	,225	
	Ecart type	,474	
	Minimum	2	
	Maximum	5	
	Plage	2	
	Plage interquartile	0	
	Asymétrie	-,377	,374
	Kurtosis	1,101	,733
التفسير الاستراتيجي	Moyenne	3,49	,098
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure 3,29 Borne supérieure 3,69	

قائمة الملاحق

Moyenne tronquée à 5 %	3,49	
Médiane	3,50	
Variance	,385	
Ecart type	,621	
Minimum	2	
Maximum	5	
Plage	3	
Plage interquartile	1	
Asymétrie	,183	,374
Kurtosis	,348	,733

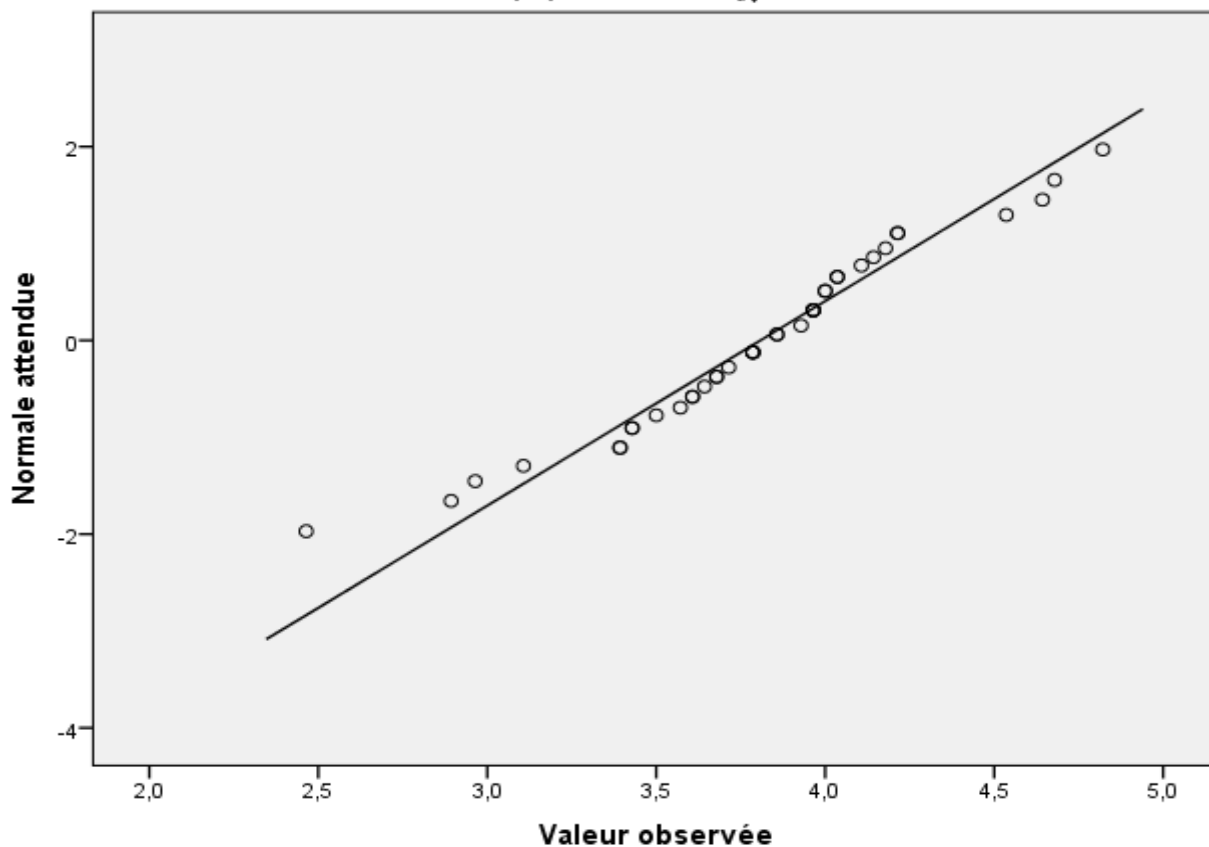
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الانتاجية	,096	40	,200 [*]	,967	40	,294
التسيير الاستراتيجي	,093	40	,200 [*]	,980	40	,685

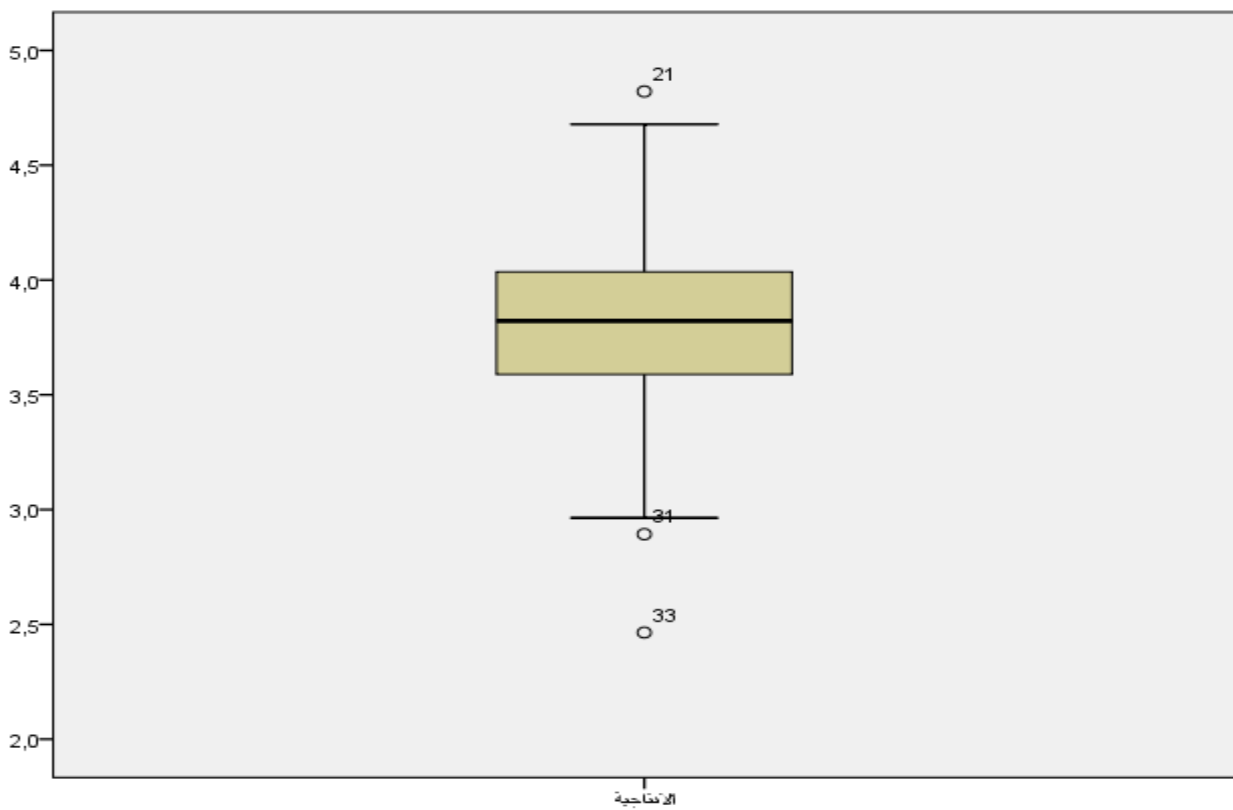
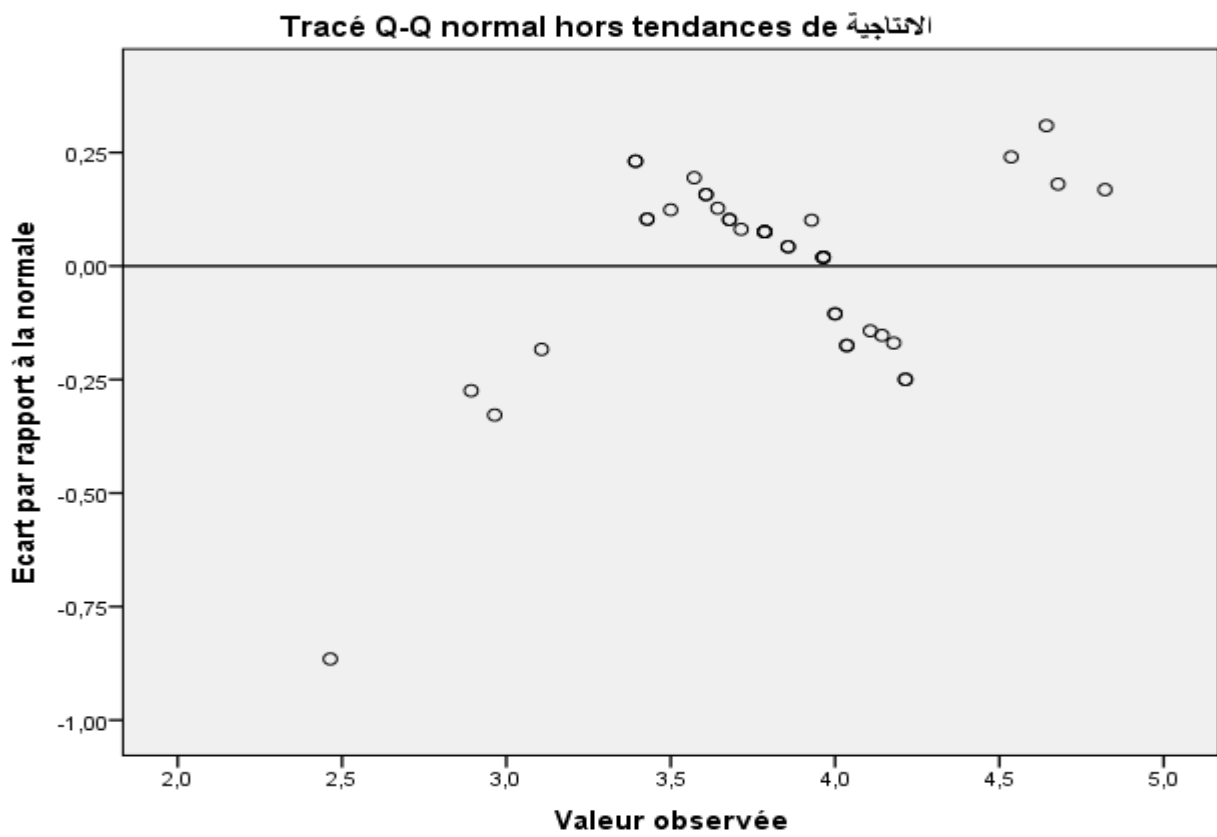
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

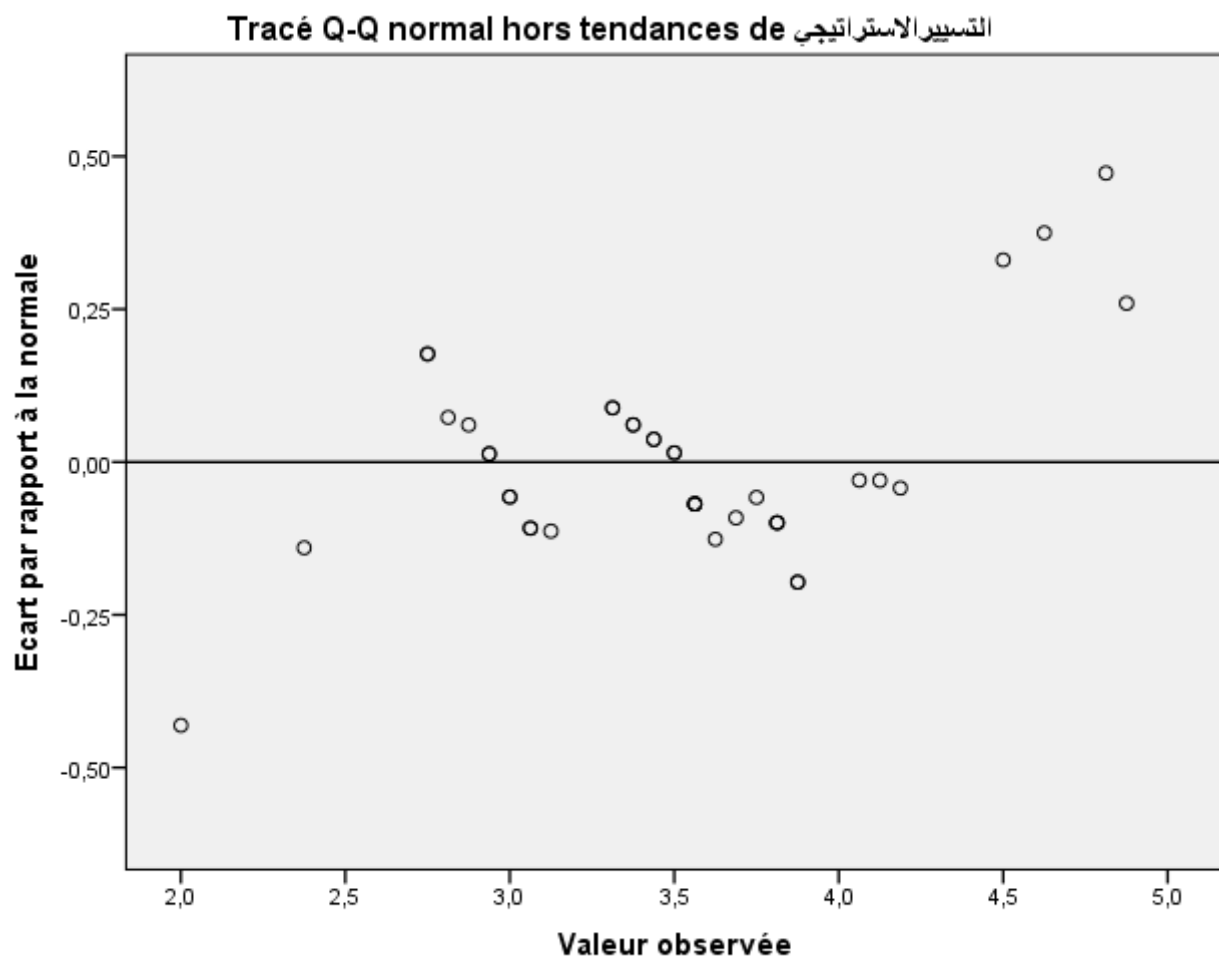
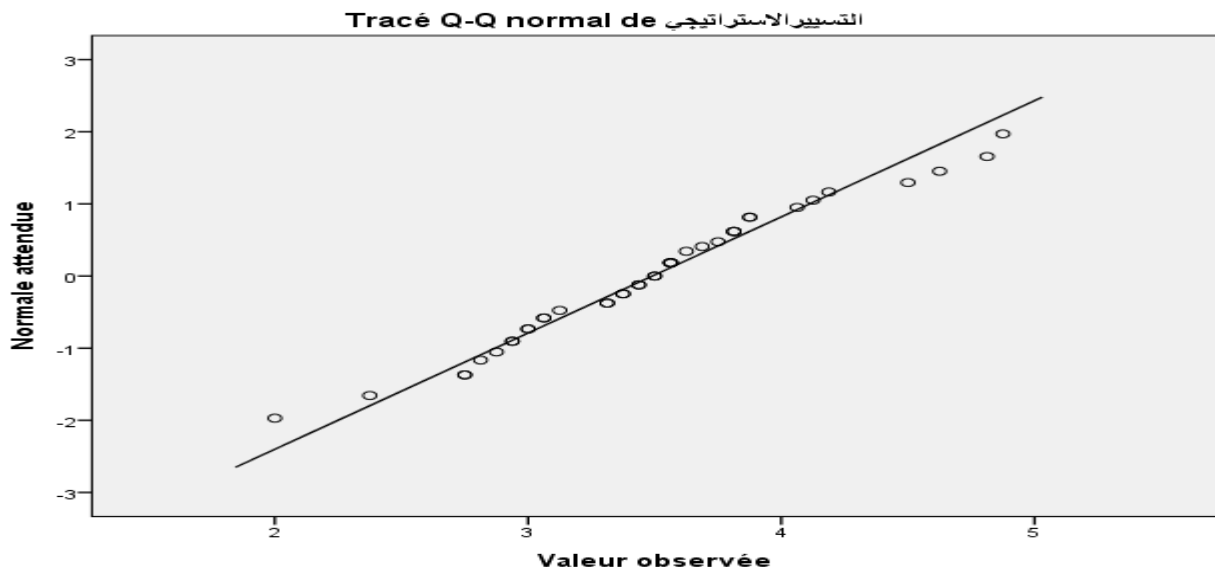
Tracé Q-Q normal de الانتاجية



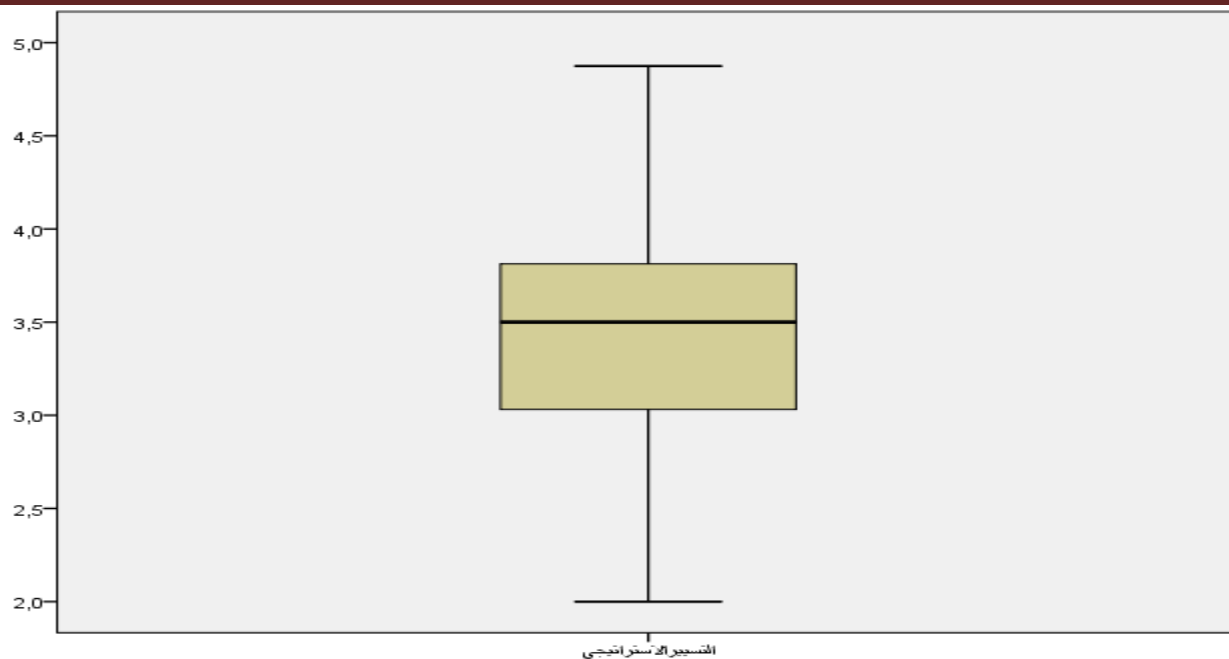
قائمة الملاحق



قائمة الملاحق



قائمة الملاحق



ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط	Intergruppes	,151	4	,038	,062	,993
	Intragruppes	21,210	35	,606		
	Total	21,361	39			
الاستقطاب	Intergruppes	1,528	4	,382	,462	,763
	Intragruppes	28,966	35	,828		
	Total	30,494	39			
التدريب	Intergruppes	1,619	4	,405	,738	,572
	Intragruppes	19,199	35	,549		
	Total	20,819	39			
تقييم	Intergruppes	1,892	4	,473	,988	,427
	Intragruppes	16,757	35	,479		
	Total	18,648	39			
التفسير الاستراتيجي	Intergruppes	,352	4	,088	,210	,931
	Intragruppes	14,676	35	,419		
	Total	15,028	39			
الاجور والتحفيز	Intergruppes	2,522	4	,630	1,177	,338
	Intragruppes	18,753	35	,536		
	Total	21,275	39			
دور التدريب	Intergruppes	1,974	4	,494	1,148	,350
	Intragruppes	15,051	35	,430		
	Total	17,025	39			
دور الاختيار	Intergruppes	,380	4	,095	,184	,945
	Intragruppes	18,056	35	,516		

قائمة الملاحق

Total	18,436	39			
دور الصحة	Intergruppes	1,179	4	,295	,538
	Intragroupes	19,182	35	,548	,709
	Total	20,361	39		
دور التقييم	Intergruppes	1,190	4	,298	,872
	Intragroupes	11,935	35	,341	,490
	Total	13,125	39		
التكنولوجيا والرقمنة	Intergruppes	,671	4	,168	,564
	Intragroupes	10,415	35	,298	,691
	Total	11,086	39		
كفاءة	Intergruppes	,462	4	,116	,274
	Intragroupes	14,763	35	,422	,893
	Total	15,225	39		
الانتاجية	Intergruppes	,534	4	,133	,568
	Intragroupes	8,223	35	,235	,687
	Total	8,757	39		
الكل	Intergruppes	,382	4	,096	,350
	Intragroupes	9,552	35	,273	,842
	Total	9,934	39		

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخطيط	Intergruppes	3,900	3	1,300	2,680
	Intragroupes	17,461	36	,485	,061
	Total	21,361	39		
الاستقطاب	Intergruppes	1,430	3	,477	,590
	Intragroupes	29,064	36	,807	,625
	Total	30,494	39		
التدريب	Intergruppes	1,409	3	,470	,871
	Intragroupes	19,410	36	,539	,465
	Total	20,819	39		
تقييم	Intergruppes	4,067	3	1,356	3,347
	Intragroupes	14,581	36	,405	,030
	Total	18,648	39		
التفسير الاستراتيجي	Intergruppes	1,932	3	,644	1,770
	Intragroupes	13,096	36	,364	,170
	Total	15,028	39		
الاجور والتحفيز	Intergruppes	1,696	3	,565	1,040
	Intragroupes	19,579	36	,544	,387
	Total	21,275	39		

قائمة الملاحق

دور التدريب	Intergroupes	,796	3	,265	,588	,627
	Intragroupes	16,229	36	,451		
	Total	17,025	39			
دور الاختيار	Intergroupes	2,188	3	,729	1,616	,203
	Intragroupes	16,248	36	,451		
	Total	18,436	39			
دور الصحة	Intergroupes	2,670	3	,890	1,811	,163
	Intragroupes	17,691	36	,491		
	Total	20,361	39			
دور التقييم	Intergroupes	1,908	3	,636	2,042	,125
	Intragroupes	11,217	36	,312		
	Total	13,125	39			
التكنولوجيا والرقمنة	Intergroupes	,040	3	,013	,044	,988
	Intragroupes	11,046	36	,307		
	Total	11,086	39			
كفاءة	Intergroupes	,675	3	,225	,557	,647
	Intragroupes	14,550	36	,404		
	Total	15,225	39			
الانتاجية	Intergroupes	,913	3	,304	1,396	,260
	Intragroupes	7,844	36	,218		
	Total	8,757	39			
الكل	Intergroupes	1,213	3	,404	1,669	,191
	Intragroupes	8,721	36	,242		
	Total	9,934	39			