وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:.....

السنة الجامعية: 2024 /2025.

قسم: علوم التسيير

.....

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف –

تخصص: إدارة أعمال

.....

من إعداد الطالبتين:

- زايدي هدى
- بوترعة إلهام

تحت إشراف:

الدكتورة نهلة أبو إسماعيل

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمس، التخطيط الاستراتيجي والتوظيف الاستراتيجي، التحفيز الاستراتيجي والتكوين الاستراتيجي، مشاركة العمال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات وتوصيف الظاهرة محل الدراسة، ومنهج دراسة الحالة من أجل توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 30 موظف على مستوى الصندوق، والتي تم قياسها باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الخمس تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف، ماعدا بعدي مشاركة العمال والتحفيز الاستراتيجي، وعليه توصي الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري باعتباره استثمارًا استراتيجيًا يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية :

ادارة استراتيجية، موارد بشرية، أداء، مؤسسة اقتصادية،صندوق وطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف.

Abstract

This study aimedto highlight the role of strategic human resource management through its five dimensions—strategic planning, strategic recruitment, strategic motivation, strategic training, and employee participation—in improving the performance of the economic institution, specifically at the level of the National Unemployment Insurance Fund, El Tarf Agency. The study relied on the descriptive-analytical method to collect data and describe the phenomenon under investigation, and the case study approach to clarify the role played by strategic human resource management in improving the performance of the National Unemployment Insurance Fund, El Tarf Agency. To achieve this objective, a questionnaire was distributed to a sample of 30 employees at the Fund, and the data were analyzed using the SPSS statistical software.

The study found that the five dimensions of strategic human resource management significantly influence the improvement of the performance of the National Unemployment Insurance Fund, El Tarf Agency, except for the dimensions of employee participation and strategic motivation. Accordingly, the study recommends focusing on the human element as a strategic investment that contributes to improving institutional performance and achieving its objectives.

Keywords:

Strategic management, human resources, performance, economic institution, National Unemployment Insurance Fund – El Tarf Agency.

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا إلى من كان سببا في وجودي إلى أبي الغالي الذي أنار لي الدرب وسهل ليا سبل العلم والمعرفة واجتهد في تربيتي وتوجيهي حفظه الله ورعاه.

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، والتي لن أستطيع أن أوفى حقها مهما قدمت لها أمي الحنون، التي سهرت الليالي من اجلي وحثتني على الصبر والمثابرة جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى شركاء الرحم ورفقاء المنزل وكل العائلة.

إلى صديقاتي عمري وحبيبات قلبي إلى كل من آمن بي وكان مشجعا، مساندا، محفزا لي لإكمال هذا المشوار

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

"اللهم انفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعلمنا"

هدى زايدي

الإهداء

أهدي عملي المتواضع الى والديّا العزيزين اللذين كانا لي دائمًا مصدر إلهام ودعم، إلى من غرس فيّ حب العلم والتعلم، وإلى من لم يبخلا عليّ بالنصح والإرشاد، إلى من كانا لي سندًا في كل خطوة خطوتها في حياتي العلمية والعملية:

أهدي هذا العمل تعبيرًا عن شكري وامتناني العميقين، وأرجو أن يكون هذا العمل بداية لجني ثمرة تعبكما وجهودكم .

وقرة عيني الذي كان لي دعمًا وسندً في كل الاوقات أتتكما اهديه الى زوجي إلى من شاركني أفراحي وأحزاني، وإلى من كان لي سندا ودعما، إلى من لم يبخل عليّ بحبه واهتمامه، أهدي عملي تعبيرًا عن شكري وحبي الصادقين.

وكذالك لا انسى ايضا ام زوجي التي اعانتني في تلك الايام واعطتني من وقتها وصبرها .

أهدي انتاج عملي الى ولدي وسندي وكفاحي ابني الغالي قرة عيني ادم نبض روحي ووجودي الابدي ارجو ان يحفظه لي من كل شر ويصلحي فيه واراه في أسمى درجات العلى ويرزقني فيه التربية الحسنة يارب.

واهدي ايضا الى الركيزة والسند الدائم اخوتي الذي بهم ارفع راسي ولا انحني ابدا كما اهديه ايضا الى زميلتي المتفانية والنصوحة والمشجعة لي دائما والتي طالما تغرسي في نفسي الامل زايدي هدى.

كما اهديه ايضا الى كل من وقف الى جانبي قريبا كان أو بعيد ومن دعمني وشجعني لو بكلمة شكرا لكم جميعا.

إلهام بوترعة

شكر وتقدير

الحمد والشكر الله عز وجل على نعمته وتوفيقه في مشوارنا هذا.

نتقدم بالشكر الخالص للاستاذة المشرفة "نهلة أبو اسماعيل" لتفضلها بالإشراف على هذا العمل وتقديمها توجيهات قيمة و على مساندتنا على انجاز هذا العمل .

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

وأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-2)	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	37
(2-2)	القوى الخمسة لبورتر	42
(3-2)	مراحل تقييم الأداء	54
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف	62
(2-3)	الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	66
(3-3)	خصائص العينة من حيث الجنس	68
(4-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	69
(5-3)	يمثل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	70

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية	13
(1-2)	أهم المؤشرات أداء النظام الإنتاجي	47
(1-3)	مقياس ليكارت الخماسي	64
(2-3)	مقياس سلم ليكارت الخماسي	65
(3-3)	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.	66
(4-3)	خصائص العينة من حيث الجنس	67
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	69
(6-3)	توزيع عينة الدراسة من ناحية المؤهل العلمي	69
(7-3)	توزيع عينة الدراسة من حيث مجال الوظيفة الحالية	70
(8-3)	توزيع عينة الدراسة خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة.	71
(9-3)	توزيع معامل ألفا كرونباخ و معامل الإرتباط معامل الصدق	72
(10-3)	التحليل الوصفي للتخطيط الإستراتيجي	73
(11-3)	التحليل الوصفي للتوظيف الإستراتيجي	73
(12-3)	التحليل الوصفي للتحفيز الإستراتيجي	74
(13-3)	التحليل الوصفي للتكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات	74
(14-3)	التحليل الوصفي لمشاركة العمال	75
(15-3)	التحليل الوصفي لأداء المؤسسة الإقتصادية	75

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر بالغة الغربية	معنى المختصر باللغة الأجنبية
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	**Statistical Package for the Social Sciences**

جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
الملخص **Abstract** شكر وتقدير الإهداء قائمة الأشكال قائمة الجداول قائمة المختصرات فهرس المحتويات	
المقدمة	(أ-د)
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية	03
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية	03
المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية	04
المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية	07
المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية	12
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي	12
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	20
المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	20
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	21
المطلب الثاني: اهمية وأهداف وتحديات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	22
المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	25

خلاصة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: أداء المؤسسة الإقتصادية	
تمهيد الفصل الثاني	33
المبحث الأول: ماهية الأداء	34
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء	34
المطلب الثاني: تصنيفات الأداء في المؤسسة	36
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء	39
المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية	44
المطلب الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية	44
المطلب الثاني: مستويات تقييم أداء المؤسسة	46
المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية	48
المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	50
المطلب الأول: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء	50
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام	51
المطلب الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة	52
خلاصة الفصل الثاني	55
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف	
تمهيد الفصل الثالث	57
المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف	58
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي	58
المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وأهدافها	61
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والتقسيم الوظيفي للمؤسسة	61
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	63
المطلب الأول: المجتمع المستهدف وأدوات جمع البيانات	63
المطلب الثاني: قائمة الاستبيان	64
المطلب الثالث: عينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة	66

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	67
المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة	67
المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث	71
المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج	76
خلاصة الفصل الثالث	79
خاتمة	80
المراجع	85

مقدمة

مقدمة

1. مدخل الدراسة

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات التي لاقت أهمية وإلحاحا من طرف الاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله علوم كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ..... إلخ

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

ولا يمكن للمورد البشري أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجيات المؤسسة، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجيهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية لكل مؤسسة، كذالك يتوقف نجاح إستراتجية الموارد البشرية على مدى توازنها وإنسجامها مع باقي إستراتجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، وإنتاج وتمويل وتطوير ومن ثم تصبح جزء عضويا في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

فعلى إدارة الموارد البشرية تبنى التطوير والتنمية المستمرة للعمال من خلال التركيز على العوامل الإستراتيجية والمهمة كالتوظيف والتحفيز، التدريب، التكوين والتخطيط والمشاركة فهذه المتغيرات هي التي تشكل الفارق في تسيير المؤسسات فإن حسن استغلالها تضمن أداء جيد للمؤسسة.

ويعد الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) من أبرز الهيئات العمومية الاقتصادية الهامة في الجزائر، والتي تلعب دورا محوريا في دعم السياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة ميدانية لوكالة الطارف.

2. الإشكالية

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو دور الإدارة إستراتجية للموارد البشرية في تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف ؟

وعليه يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي :

-هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

– هل يؤثر التوظيف الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

– هل يؤثر التحفيز الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

– هل يؤثر التكوين الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

–هل تؤثر مشاركة العمال على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

وللإجابة عن التساؤلات الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية:

3. الفرضية الرئيسية:

تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف.

الفرضيات الفرعية :

H_1: يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

H_2: يؤثر التوظيف الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

H_3: يؤثر التحفيز الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

H_4: يؤثر التكوين الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

H_5: تؤثر مشاركة العمال على أداء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف؟

4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في ما يلي :

– تحديد الدور المحوري للعنصر البشري في تطوير أداء المؤسسة.

– توضيح الفروقات الجوهرية بين: الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية الموارد البشرية، وأداء المؤسسات الاقتصادية.

– الإجابة عن الأسئلة البحثية، ودراسة واختبار صحة الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

– تأكيد الأهمية النظرية للدراسة كمرجع أساسي للإدارات الساعية لتطبيق استراتيجيات فعالة للموارد البشرية بهدف تحسين الأداء.

– بيان تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على أداء الموارد البشرية، وبالتالي انعكاس ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

5. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

– شرح مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية مع إبراز أهميتها، مكوناتها الأساسية، ودورها الحيوي في المؤسسة الاقتصادية.

– تقييم مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة CNAC تحديدًا.

– توضيح تأثير تطبيق مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الارتقاء وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على دراسة حالة المؤسسة كمثال تطبيقي.

6. منهج الدراسة :

استنادًا إلى أهداف الدراسة وطبيعتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح لنا هذا المنهج وصف وتحديد وتصنيف العناصر الأساسية للموضوع قيد الدراسة، وهو ما يمكن أن يكون ضروريًا لفهم الواقع الحالي للظاهرة.

بالإضافة إلى ذلك، استخدمنا منهج دراسة الحالة كأداة منهجية معمقة لتوضيح الدور الذي تلعبه إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية الطارف كنموذج لهذه الدراسة.

لجمع البيانات اللازمة، اعتمدنا بشكل أساسي على توزيع الاستبيانات. كما قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من هذه الاستبيانات. ولتعزيز فهمنا الشامل للموضوع وتحليل العلاقات بين العناصر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة، قمنا أيضًا بتوظيف أدوات المقابلة والملاحظة.

ويهدف هذا المزيج من الأساليب المنهجية إلى تقديم وصف كيفي وكمي للظاهرة المدروسة، وتوضيح خصائصها وحجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى ضمن الإطار الزمني المحدد للدراسة.

7. دوافع و مميزات اختيار الموضوع :

تعود دوافع اختيار الموضوع إلى :

– الميول الشخصي حول الموضوع و ارتباطه بتخصص إدارة أعمال.

– محاولة إسقاط نقاط البحث على مؤسسة تعيش هذه التجربة خاصة مع التطور التكنولوجي .

– موضوع ذو أهمية في الوقت الحالي، خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الإستراتجية وظهور كفاءات كبيرة.

8, حدود الدراسة :

تتمثل حدود البحث في حدود الزمنية و المكانية، وسنوضح كل منهما فيما يلي :

– **الحدود الزمنية:** تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (12-03-2025) و (12- 04- 2025)

– **الحدود المكاني** : مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ولاية الطارف.

– **الحدود الموضوعية:** تمت الدراسة على عينة قدرها 30 موظف، كما ركزت الدراسة على تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي والتوظيف الإستراتيجي، التحفيز الإستراتيجي والتكوين الإستراتيجي، مشاركة العمال على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

9. الدراسات السابقة :

– قدم الباحث دراسة هشام خجيل الدهيسات (2022)، بعنوان"أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي – الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 06، العدد 10.

حيث سعى الباحث في هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه القيادة الإدارية على تطوير المقدرات الجوهرية في المؤسسات المصرفية، من خلال دراسة ميدانية شملت البنك العربي الإسلامي الدولي في الأردن، تناول الباحث موضوعه عبر عرض مفاهيمي لكل من التفكير الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، والمقدرات الجوهرية، ثم تطرق إلى الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين هذه المتغيرات، خاصة في السياق المصرفي العربي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في موظفي الإدارة العليا والوسطى بالبنك، وقد بلغ عدد الاستجابات المعتمدة في التحليل (85)، استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل SPSS.

خلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي للتفكير الاستراتيجي في تطوير المقدرات الجوهرية داخل البنك محل الدراسة، مما يدل على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الواعية في تعزيز التميز المؤسسي.

– دراسة عيبود الزيتوني وركاب توفيق (2021)، "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة IRIS لصناعة وتركيب الثلاجات بسطيف"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد1.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة IRIS الجزائرية، حيث انطلق الباحثان من إطار نظري تناول فيه المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والكفاءات الفردية والتنظيمية، والمقدرات الجوهرية، ثم استعرض دراسات سابقة ذات صلة في السياق الجزائري والعربي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة البحث في موظفي مؤسسة IRIS بمجموع 60 موظفًا، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تفعيل الكفاءات، من خلال التدريب، التمكين، وتحفيز العاملين، مما يساهم في تحويل تلك الكفاءات إلى مقدرات جوهرية تُميز المؤسسة عن غيرها.

– دراسة عماري سمير (2021)، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد2.

تناول الباحث عماري سمير في هذه الدراسة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والأداء المتميز للمؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال تطبيق ميداني على المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث بدأ الباحث بتأصيل مفاهيمي للمقدرات الجوهرية، الأداء المؤسسي، وخصائص البيئة التنافسية، واستعرض أدبيات علمية تناولت العلاقة بين هذه المفاهيم، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات من عينة قوامها 70 موظفًا من مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة.

وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي وإيجابي للمقدرات الجوهرية (مثل الموارد البشرية المؤهلة، المعرفة التنظيمية، والتكنولوجيا) في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

– جودية فاطمة، 2019 ، أثر الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة ، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، مجلد 03 عدد 01.

حاولت في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بتأثير الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية على تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف ، وقد تضمنت هذه الدراسة عدد محاور ، المحور الأول يتعلق بالإطار النظري للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية والمحور الثاني يتعلق بالإطار النظري المفاهيمي لأداء المؤسسة ، والمحور الثالث يتعلق بأثر الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، ومن النتائج المتوصل إليها، تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة ، أين تسمح لها بإستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف ، ما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ، تساعد الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية من تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وذلك من خلال التكامل بين الإدارتين ، كما بينت الدراسة التطبيقية للموضوع أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها في مجال إدارة الموارد البشرية .

– السامة يونس، عبد الواحد العقوري، 2018، دور إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة ، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، المجلد3، العدد2.

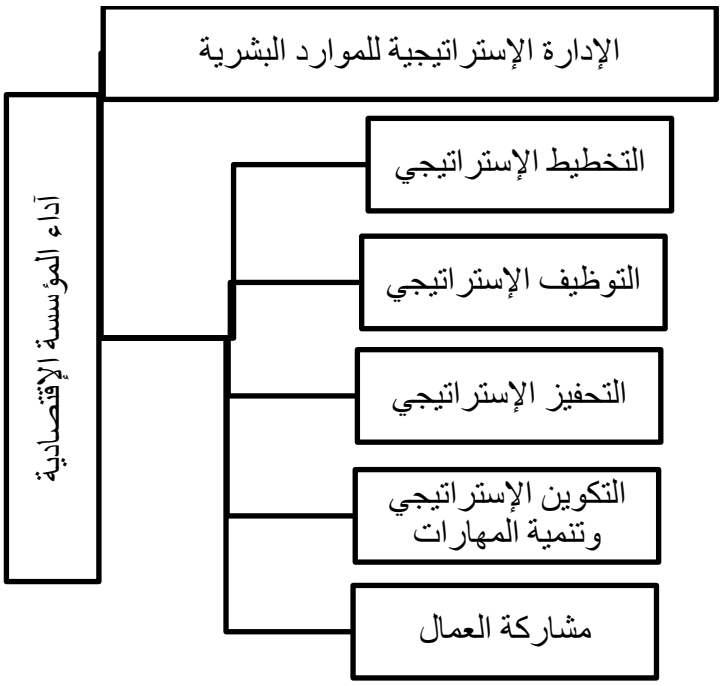
وقد حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بالعلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتجية من أجل تطوير هياكل وثقافة تنظيمية قادرة على جعل أعضائها مبدعين (الإبداع) وقادرة على تحقيق الجودة اللازمة لضمان تنافسية وأداء أفضل للمنظمات في محيط يتميز أكثر فأكثر بالتغيرات السريعة والمفاجأة ، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عرض المداخل المختلفة للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ونموذج الكفاءات من الموارد البشرية.

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

10. نموذج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرات اثنتين هما: المتغير المستقل ويتمثل في (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (يتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية) وهذا البناء نموذج البحث كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (01) : نموذج الدراسة



11. هيكل الدراسة :

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

في الفصل الأول تم التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة كما تم تناول المبحث الأول من هذا الفصل للإطار النظري للإستراتجية والإدارة الإستراتيجية ، وفي المبحث الثاني أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الأخير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تناول المبحث الأول من هذا الفصل الأداء، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الأداء في المؤسسة الاقتصادية وفي المبحث الأخير العلاقة بين الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة– الطارف ، وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات. و أخيرا الخاتمة وتتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وعلى أثرها يتم وضع مجموعة من الاقتراحات المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

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

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

- **المبحث الأول**: ماهية الإدارة الاستراتيجية؛
- **المبحث الثاني**: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية؛
- **المبحث الثالث**: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة تنتهجها المنظمات لتحقيق أهدافها وبلوغ غايتها وتجسيد رؤيتها على أرض الواقع، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أولا: الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو من الجنرال (the art of generalship) و على هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية، و من الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل، وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية، حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل. ويبدو أن مفهوم الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman الى طبيعة و اهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، و في الستينات وضع كل من "أنسوف و كريستيان و اندوز "، الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.[1]

الاستراتيجية هي نفس طويل يبدأ في الصياغة ثم التطبيق و التجديدات وفق ما تصبو إليه المنظمة، لتبلغ الاستراتيجية غايتها ينبغي أولا تحديد العنصر المحرك ثم بناء هيكل استراتيجية و ايجاد عناصر حركة الأقسام المنسجمة مع بعضها ومع الادارة العليا بشكل واضح و دقيق .[2]

الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والخطط التي تُتخذ لتحقيق أهداف بعيدة المدى، من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة ومواجهة التحديات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الاستراتيجية على أنها خطة طويلة المدى تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التخطيط والتطبيق المستمر، كما تعتمد على تحديد العوامل الأساسية وبناء هيكل منظم ينسجم مع الإدارة لتحقيق النجاح.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي المقاربة المختارة لتحقيق الاهداف المرجوة في المستقبل، و قد عرفها "شاندار 1962" بأنها تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمنظمة، و اعتماد مسارات العمل و تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف.[1]

---

[1] زكريا مطلك الدوري، **الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية**، الطبعة الاولى، الأردن، 2013، ص 24.

[2] محمد هاني محمد، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، دار المعتز، الطبعة الاولى ، الأردن، 2015 ، ص 43.

[3] محمد القحطاني، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات** ، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3،2018، ص 45- 60.

عرفها كل من Strickland و Thompson بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها ". كما عرف كل من جوش وجوليك Jauch a Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها: " الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة ". كما عرفها روبرت Robert كما يلي : "الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة.[2] "

و قد عرفها بورتر Porter على النحو التالي: الإدارة الاستراتيجية هي الاختيار الصحيح للطريقة التي بها المجاز الأنشطة المختلفة للمنظمة والتي تتميز عن طريقة المنافسين الآخرين، وذلك من أجل رفع أداء المنظمة ككل.[3]

هناك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية على أنها مصطلح واحد، وهذا ليس صحيحا، فالتخطيط يتضمن صياغة الاستراتيجية أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر شمولا، حيث يكون التخطيط الاستراتيجي أحد أجزائها.

من خلال التعاريف أعلاه يمكن استخلاص تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها نهج يحدد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويضع المسارات المناسبة لتحقيقها من خلال تخصيص الموارد وإدارة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، تشمل رسم الاتجاه المستقبلي، وتنفيذ الاستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها لضمان تحقيق الأهداف. وهي عملية شاملة تتجاوز التخطيط الاستراتيجي، حيث يشكل الأخير جزءًا منها، إذ يركز على صياغة الاستراتيجية، بينما تتولى الإدارة الاستراتيجية التنفيذ والتكيف مع التغيرات لضمان تفوق المنظمة في بيئتها التنافسية.

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية

أولا: خطوات الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحديد اتجاه المنظمة على المدى الطويل، وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها. يمكن تلخيص خطوات الإدارة الإستراتيجية في المراحل الرئيسية التالية:[4]

---

[1]Michael Armstrong ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 11th edition kogan page, london and philadelphia, 2009.p26, Accessed from the website https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=g7zEDwAAQBAJ on 12-02-2025

[2] رضا خلاصي، ،**مروج الإدارة الاستراتيجية**، دار هومة، الجزائر ، 2015 ، ص 98.

[3] عبد المعطي الخفاف، **مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية**، دار دجلة، الطبعة الأولى ، الأردن، 2007، ص 84.

[4] رضا خلاصي، مرجع نفسه، ص 98.

1- تحديد التوجه الاستراتيجي: تحديد الرؤية والرسالة: تحديد طموحات المنظمة المستقبلية (الرؤية) والغاية الأساسية لوجودها (الرسالة)؛

تحديد الأهداف الاستراتيجية: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تدعم الرؤية والرسالة؛

2- تحليل البيئة:

تحليل البيئة الخارجية: دراسة الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة (مثل المنافسين، العملاء، التكنولوجيا، القوانين)؛

تحليل البيئة الداخلية: تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة (مثل الموارد، القدرات، الهيكل التنظيمي)؛

3- صياغة الاستراتيجيات:

تحديد البدائل الاستراتيجية: تطوير مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الممكنة بناءً على التحليل البيئي؛

تقييم واختيار الاستراتيجية: تحليل وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية الأنسب لتحقيق الأهداف؛

4- تنفيذ الاستراتيجيات:

تطوير الخطط التشغيلية: وضع خطط تفصيلية تحدد كيفية تنفيذ الاستراتيجية المختارة على المستوى اليومي؛

تخصيص الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطط؛

تنظيم الهيكل: تصميم هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ الاستراتيجية؛

تحفيز الموظفين: تهيئة بيئة عمل تحفز الموظفين وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5- تقييم ورقابة الاستراتيجيات:

قياس الأداء: تتبع وتقييم التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

مراجعة الاستراتيجية: مراجعة فعالية الاستراتيجية بشكل دوري وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلات.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات أو خطط التنفيذ بناءً على نتائج التقييم. هذه الخطوات متداخلة وديناميكية، وتتطلب تفاعلاً مستمراً وتكيفاً مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانيا: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي: [1]

-لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها؛

-جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها؛

[1] توفيق أحمد، **خطوات الإدارة الإستراتيجية**، http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2006/12/20/4262.html on 12/01/2025

– مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها؛

– إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية؛

–. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها؛

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة التصميم، مرحلة التطبيق ومرحلة التقييم وهي كالتالي:

1- مرحلة التصميم:

. ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضًا تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

2- مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب لذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة ليست تقليدية.

3- مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

كما هو معروف فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاث مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري والتي سنعرضها من خلال المطالب التالية كما سنتطرق لمختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة عند كل مستوى.

أولا: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية:[1]

أ- **استراتيجية الاستقرار:** تعني استراتيجية الاستقرار "استمرار المؤسسة في العمل مستقبلاً وفقاً لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير. "

ومن أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اختيار هذه الاستراتيجية: [2]

- أن ترى المؤسسة أن كلفة التوسع أكبر من منافعه؛

- أن تكون المؤسسة مجبرة على إتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالبطيء أو بعدم النمو؛

- المؤسسة التي تهيمن على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة قد تفقدها هذه السيطرة.

وتتفرع استراتيجية الاستقرار إلى أربع استراتيجيات ثانوية وهي:

- استراتيجية عدم التغير وهي الاستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛

- استراتيجية الربح وتنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل؛

[1] عبد العزيز صالح بن حيثور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 52.

[2] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2012، ص 36.

– استراتيجية التريث وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها؛

ب– استراتيجية النمو والتوسع

استراتيجيات النمو هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية.

وهذا عرض موجز لأهم استراتيجيات النمو:[1]

– النمو الذاتي: أي توسعات وإضافات دورية في أصول المؤسسة اعتماداً على الموارد الذاتية للمنظمة اساساً؛

– التوسع المرحلي في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المؤسسة؛

– الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى؛

– التكامل الراسي بإضافة مرحلة أو مراحل سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة، مثلاً شركة للنسج تنشئ أو تشتري مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) أو تنشي أو تشتري مصنعاً للملابس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة)؛

– التكامل الأفقي أو التنويع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها – لحد ما – علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/ أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء؛

– تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة، وحيث يمكن أن تفيد المؤسسة بما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.

ج– استراتيجية الانكماش

لاحظنا سابقاً أن منظمات الأعمال تتبنى استراتيجية الاستقرار أو استراتيجية النمو، ولكن الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف او الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدن وعليها أن تتبع استراتيجية الانكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي وتجنبها المخاطر ان المؤسسات تتبع استراتيجية الانكماش في الحالات الآتية:[2]

– عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي اقل من مستوى تحقيقها في الماضي؛

– عندما ترى المؤسسة انها لا تستطيع أن تقدم المنتجات نفسها او خدماتها لزبائنها الآن كما كانت في الماضي، لذا تقلص من خطوط انتاجها واسواقها؛

[1] مدحت محمد أبو النصر، **التخطيط الاستراتيجي**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص ص 133-132.

[2] فاضل حمد القيسي، **الإدارة الاستراتيجية – نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014 ، ص ص329-331.

عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي؛

هناك عدد من الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجية المذكورة من أهمها ما يأتي:

– استراتيجية اعادة التأهيل: إن هذه الاستراتيجية تركز على تحسين كفاءة العمليات في ظل الظروف البيئية الحالية، وان هذه الظروف تقود إلى استراتيجية إعادة التأهيل أن الظروف البيئية تتضمن عادة ضغط أو تراجع الاقتصاد ككل، أو أن تلك الضغوط او التراجع يقع في مجال الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أن أهم مداخل استراتيجية التأهيل هي:

أ– تخفيف التكاليف ويتم ذلك عن طريق تخفيض عدد العاملين وحجم الانشطة في وحدات الأعمال تخفيض التكاليف التي تمثل المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية وقد يتم الاستغناء عن هذه الأعمال، إن المؤسسة تقوم بهذا لكي تحافظ على حالة الاستقرار؛

ب–زيادة الدخل ومن أمثلة ذلك الاستثمار الأفضل للأموال مثل النقد والموجودات المتداولة وكذلك السيطرة على المخزون، والقيام بالمزيد من البيع وجني الأرباح بدون أن تكون هناك زيادة في النفقات؛

ج– تخفيض الموجودات والمثال على ذلك قيام بعض الخطوط الجوية ببيع عدد من طائراتها عندما انخفض عدد المسافرين وكذلك يمكن تخفيض الموجودات عن طريق بيع بعض الأراضي والأبنية والمعدات والتي لم تعد المؤسسة بحاجة اليها.

– استراتيجية التجريد أو التخلي تتضمن استراتيجية التجريد بيع أو تسبيل وحدة الأعمال أو معظم نشاط هذه الوحدة لضعف كفاءة أدائها. وعلى الرغم من استخدام هذه الاستراتيجية الأغراض الاستقرار أو النمو، إلا أنها تعد إحدى استراتيجيات الانكماش الاستخدام في منظمات الأعمال عموماً، وفي منظمات الأعمال متعددة الأنشطة على وجه الخصوص. وتتشابه هذه الاستراتيجية مع استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل في قيامها بتخفيض أنشطة المؤسسة، لكنها تختلف عنها لكون استراتيجية التخلي تعني إلغاء أو حذف أو بيع وحدات أو خطوط إنتاج في بعض أنشطة المؤسسة لغرض التخلص من الترهل الذي أصابها نتيجة وجود تلك الوحدات أو الأنشطة غير الكفؤة والمكلفة فيها:

– استراتيجية التحول وفقاً لهذه الاستراتيجية تعمد المؤسسة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عمل جديدة إن هذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المؤسسة ببعض أنشطتها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على أنشطة الأعمال الجديدة تتبنى المؤسسة استراتيجية التحول كإحدى استراتيجيات الانكماش عندما:

- تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية او الفرص المتاحة كعامل جذب للدخول إلى أعمال جديدة إن الأرباح التي حققتها المؤسسة أقل بكثير من الأرباح المتوقعة؛
- توفر التمويل اللازم لإسناد عملية التحول؛

- تتوفر لدى المؤسسة إمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقيادة إدارية تجعلها قادرة على التحول إلى أنشطة أعمال جديدة؛

– استراتيجية التصفية إن استراتيجية التصفية (التسبيل) تتضمن بيع أو غلق الشركة نهائيا عندما تفشل بقية الاستراتيجيات من إنقاذ الشركة. إن اغلب المدراء يعدون هذه الاستراتيجية هي الأقل جاذبية ويتم اختيارها في الحالات الآتية:[1]

- إذا لم يتم اختيار هذه الاستراتيجية فان البديل هو الإفلاس؛
- من مصلحة المالكين اتباع هذه الاستراتيجية بدلاً من استمرار الشركة في العمل، إذ إن قلة من المديرين قادرون على اتخاذ قرار بتبني استراتيجية التصفية، نظرًا لارتباطها بالفشل، لذلك نادرًا ما يتم اللجوء إليها إلا في الظروف القاسية جدًا.

– استراتيجية المنشاة الأسيرة: تركز المؤسسة وفق هاته الاستراتيجية على النشاطات الانتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المؤسسة على وفق هذه الاستراتيجية مجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد سليمة. إن المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية تتولى اتخاذ القرارات بدلا من المؤسسة الأسيرة، ولاسيما في مجال تصميم المنتج والسيطرة على الانتاج وعلى النوعية، كما أن المؤسسة الأسرة ستكون في موقع قوة عند المناقشة أو التفاوض حول الاسعار.[2]

– الاستراتيجية المركبة إن الاستراتيجية المركبة ليست سهلة الاستعمال، وان من الأسهل للمنظمة أن تبقي تتبع استراتيجية واحدة، ولكن عندما تواجه المؤسسة عدد من البيئات المختلفة في نسبة تعقيدها، وان منتجات المؤسسة تمر بعدة مراحل من دورة حياتها فأنه من السهل على المؤسسة أن تتصور تحت أي من الظروف تكون الاستراتيجية المركبة مفيدة وذات معنى عندما يكون الاقتصاد في حالة ازدهار وان الصناعة تعمل بصورة جيدة وبإمكانها أن تتبنى المؤسسة استراتيجية النمو. ولكن في بداية مرحلة الركود الاقتصادي فأن بعض المؤسسات قد تقاسي من ذلك، ولكن هناك منظمات أخرى تستمر بالعمل بصورة جيدة وبإمكانها إن تتبنى الاستراتيجية المركبة التي تظم أكثر من استراتيجية (استراتيجية الاستقرار استراتيجية النمو استراتيجية انكماشية أو قد تعمل على تكوين مزيج من الاستراتيجيات بما يتلاءم مع رسالة واهداف المؤسسة الاستراتيجية وممكن للمنظمة ايضاً عندما تستدعي الحاجة إلى إجراء تعديلات في الاستراتيجية المنفذة على سبيل المثال الانتقال من استراتيجية الاستقرار إلى استراتيجية الانكماش أو بالعكس).[3]

[1] فاضل حمد القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 344.

[2] نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 ، ص 215.

[3] فاضل حمد القيسي، مرجع نفسه، ص 354.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات اليه إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الامكانات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه وباختصار، فان الاستراتيجية على هذا المستوى تعالج وتجيب على العديد من الأسئلة ومن أهمها: كيف تنوي المؤسسة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه. [1]

ثالثا: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.[2]

[1] Fox, G. (n.d.). Three Levels Of Strategy - And A New Paradigm For Leaders. Retrieved from https://www.garyfox.co/three-levels-of-strategy/ on 20-02-2025

[2] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة كما تعتبر العصب الرئيسي الذي يحرك المنظمات نحو تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

لا يمكن التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية دون التطرق إلى تعريف الموارد البشرية لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التفريق بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة كالاتي:[1]

– يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؛

–ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل ...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة التي أصبحت مسؤولة عن:

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة؛
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم في المؤسسة؛
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.

لقد عرف الأستاذ "Flippo.E " إدارة الموارد البشرية بانها : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.أما مصطفى محمود أبو بكر يرى أنها عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.كذلك الأستاذ Sikula .A عرف إدارة الموارد البشرية بانها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعيين، تقييما لأداء تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.

[1] صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 9-11.

الجدول رقم(1-1) مقارنة بين المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية

المفهوم	التقليدي	الحديث
الاهتمام ب	التكوين المادي أو الفيزيولوجي للموارد البشرية.	التكوين العقلي أو الذهني للموارد البشرية.
	1-الأداء الآلي للأعمال التي يكلف بها المرء والدور في اتخاذ القرارات.	1-التفكير و الابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتوفير آلية لإيجاد نوع من التداخل والتكامل بين سياسات الموارد البشرية 2-العمل بالمنظمة.
	2-التركيز على حفظ السجلات و كتابة الإجازات و إدارة الجوانب اليومية لشؤون الأفراد.	3-التركيز على الأداء و التوجه المستقبلي.
	3-الجوانب المادية في العمل من أجور وحوافز ومكان العمل.	4-محتوى العمل والبحث عما يثير القدرات العقلية للمورد البشري و خاصة الحوافز المعنوية.
	4-التدريب المهني لإكساب المورد البشري مهارات ميكانيكية.	5-التنمية الإبداعية لإطلاق ملكات التفكير و الابتكار عند المورد البشري.
	5-المفهوم الضيق لعلاقات التوظيف.	6-الدور التنموي للمورد البشري.
طبيعة الدور	تنفيذي واستشاري وخدمي و رقابي	استراتيجي ذو أهمية كبيرة في إمداد الإدارة العليا بالتقارير الإدارية.
نظم المعلومات	يدوية تقليدية تعتمد على السجلات و الدفاتر وكثير من النماذج و المستندات.	عصرية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
المستوى التنظيمي	الأوسط (الإدارة الوسطى)	الأعلى (الإدارة العليا).
أمد التفكير	قصير و متوسط الأجل.	طويل الأجل.

الاهتمام بالمورد البشرية	داخل المنظمة.	داخل و خارج المنظمة.
النظرة للموارد البشرية	كالآلات (أي أصول مادية) يجب المحافظة عليها.	أصول استثمارية ينبغي تنميتها والارتقاء بها.
المهارات المطلوبة في الموارد البشرية	فنية بالدرجة الأولى.	فكرية و ابتكاريه بالدرجة الأولى.
تكلفة الموارد البشرية	إيراديه من دون مردود.	رأسمالية تحقق مردود على المدى البعيد.
مصادر الموارد البشرية	محلية	محلية و إقليمية و عالمية.
التدريب على التقنية الحديثة	التزويد بالمعلومات و المهارات مستخدمين.	التزويد بالمعارف كمبتكرين.
تقويم الأداء	فردي أو شخصي.	التقويم من خلال ربط الأداء بهدف المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على : محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد ونفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، مصر، ص ص80-81.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن استخلاص تعريف إدارة الموارد البشرية بأن لها مفهوم تقليدي وحديث، في النظرة التقليدية، تُعتبر وظيفة روتينية تركز على الجوانب الإدارية مثل حفظ السجلات ومتابعة حضور الموظفين. أما في النظرة الحديثة، فهي وظيفة أساسية توازي الإنتاج والتسويق، وتهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على القوى العاملة لتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه يركز المفهوم التقليدي على الجوانب الفيزيولوجية والأداء الآلي، بينما يهتم الحديث بتنمية التفكير والابتكار وتعزيز الأداء المستقبلي.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1- نشأة إدارة الأفراد:[1]

تعتبر الإدارة موضوعا متعدد الأبعاد فهي أولا نظام بحكم صفاتها وهي نظام حديث العهد في التنظيمات الحديثة التي نشأت مع نشأة الإدارة، والإدارة هي مهام، وهي أحد فروع المعرفة ولكن الإدارة هي البشر أيضا فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير وكل فشل لها هو فشل للمدير لأن البشر هم الذين يديرون والإدارة هي العمل المخصص للمنظمات الحديثة

[1] أحمد العربي، **أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2022، ص 42.

وهي التي تجعلها تقوم بالأداء والإدارة مثل العمل لها مهارات وأدوات وأساليب خاصة بها وحتى يمكننا الإيمان بالإدارة فإننا سنعرض بعض التعريفات الشائعة لها.

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية" encyclopedia of the social" الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هده العملية.

وهكذا فإن مفهوم الإدارة بمعنى administration مختلف في مقاييسه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنىManagement فالإدارة بمعنى administration تعني عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها:

- نشاط المستويات الأعلى في الإدارة والتي تقوم بوضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية.
- إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.

2- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:[1]

نحاول هنا دراسة المراحل الحاسمة نحو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأهم المراحل التي مرت بها، والتي كان لها الأثر الواضح في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي هذه المراحل يمكن توضيحها كما يلي:

- مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة من 1760 إلى 1860 في أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، إلا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن ، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول المكنة التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور وبدأ تطبيق العلم يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي.

- مرحلة نمو الاتحادات العمالية:

تعد هذه المرحلة تتويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم فيشكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم، وجمع شملهم، وتمثيلهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثلة في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك الإدارة بالأراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد

[1] المهدي عبد الجبار، **التدريب والتطوير كأداة لتحسين الأداء الوظيفي**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 1، كلية العلوم الإدارية، جامعة تونس، 2023، ص 80.

الاتحادات والنقابات بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال اليها وما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، بسن التشريعات لحماية حقوق العمال.

– مرحلة حركة الإدارة العلمية:

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور FREDERIC TAYLOR الملقب بأبي الإدارة وقد بدأت هذه الحركة مند عام 1890م تقريبا، وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، ونادت بأهمية اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة، ورفع مستوى إنتاجية العاملين بما يمكن من زيادة أجورهم بدون ارتفاع تكلفة الإنتاج.

مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج عالية، فضلا عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين.

– مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

بدأت حركت العلاقات الإنسانية في الظهور في عشرينات وأربعينات القرن الماضي، وكانت رد فعل طبيعيا لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم ورؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه وبالمبادرات الفردية، وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشري في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاما اجتماعيا أساسه الفرد، ولم تضح بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية.

– مرحلة العلوم السلوكية:

بدأت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مرحلة العلاقات الإنسانية، فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهبت اليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل، وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي.

– مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة التي بدأت تنمو في أحجامها، أنشطة من حيث تزايد عدد العاملين، وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها وتعقدها، وأخذت تبرز أهمية وجود متخصصين للإشراف على تشغيل العاملين كان من أولها وظيفة التعيينات التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقد بدأت المنظمات في تعيين مديرين لهذه الأنشطة، ومع بداية عام 1912 اعترفت الإدارة بأهمية إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد الموارد البشرية، وقد بدأت هذه الإدارة، مع حلول عام 1920م ، تحتل مركزا مهما كإحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة الحديثة ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز ،وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية.

– إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما، زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب الا ينظر اليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعدّ الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح في المؤسسات الحديثة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، يمكن تحسين الإنتاجية، وتعزيز التنافسية، وزيادة رضا الموظفين، مما يساهم في النمو المستدام للمؤسسات.

– الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، لم تعد الأصول المادية والتكنولوجية كافية لتحقيق التفوق التنافسي، بل أصبحت الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية هي العامل الأهم .[2] فالمنظمات التي تستثمر في تطوير موظفيها وتعزيز مهاراتهم تتمكن من تحقيق أداء أعلى من منافسيها؛

[1] جنبلاط مادلين محمد، **استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 46، العدد 1، 2024، ص ص، 29–45.

[2] أحمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

-دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال توجيه السلوك التنظيمي نحو الأهداف المحددة[1]. إذ أن استقطاب الكفاءات وتطويرها، وتحفيزها، وتمكينها من العمل بفعالية، يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية؛

-أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء يعد التدريب المستمر والتطوير الوظيفي من الأدوات الأساسية التي تضمن تحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم.[2] فالاستثمار في الموارد البشرية عبر برامج تدريبية فعالة يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل معدل الدوران الوظيفي؛

- تحفيز الموظفين ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي التحفيز عنصر أساسي في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يسهم في رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الالتزام التنظيمي،[3]إذ أن الحوافز المالية وغير المالية تعزز من دافعية الموظفين للعمل بجدية والتفاني في تحقيق أهداف المؤسسة؛

-الاستدامة وإدارة الموارد البشرية في ظل التوجهات الحديثة نحو الاستدامة، أصبح للموارد البشرية دورٌ محوري في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية ، فالمؤسسات التي تتبنى ممارسات مسؤولة اجتماعيًا تجاه موظفيها تحظى بصورة إيجابية في المجتمع وتعزز من ولاء العاملين لها.[4]

ثانيا:أهداف إدارة الموارد البشرية.

يشكل الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح. ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار مهارات هذه الموارد ،إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة تجدها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما:[5]

1. الكفاءةEfficiency
2. العدالةEquity

[1] الزيدي زبيدة، **إدارة الموارد البشرية وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات**، مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 8، العدد 3، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، 2021، ص 67.

[2] المهدي عبد الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[3] عبد الرحمن قاسم، **تحفيز الموظفين ودوره في تحقيق الأداء الفعال، مجلة الاقتصاد والإدارة**، المجلد 14، العدد 4، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2020، ص 112.

[4] محمد الكندي، **إدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الحديثة**، مجلة التخطيط الاستراتيجي، المجلد 9، العدد 2، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة مسقط، 2022، ص 76.

[5] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص ص 33-35.

و تتجسد "الكفاءة الإنتاجية" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فان هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمةOrganisation Performance وأداء العاملين Employée performance، ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد حصتها السوقية Market Share، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للزبائن، أما أداء العاملين فيمكن قياسه هو الآخر بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات النماء أو الإنتاجية أو من خلال تسبب الغياب والحوادث والإصابات والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل، فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، وإفصاح المجال للعاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضاء العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار. وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة على النحو التالي:

– الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية؛

– الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا؛

– تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها؛

– تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية؛

– توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛

– إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛

– تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

- يتوقع أيضا ضمان اجتماعي وصحي جيد؛
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أراء هم ومقترحاتهم المسؤولين قبل قرار معين يؤثر عليهم؛

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يتركز اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:[1]

– تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة؛

– نظام الاختيار و التعيين : ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك؛

– تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المثوى الفردي أو الجماعي للعامل ينفي المؤسسة وفقا للأداء المناط بهم؛

– إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائم؛

– تصميم نظام تقويم الأداء : ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها لأسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها؛

– وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المؤسسة؛

– صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة؛

– تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظم.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة، فهي تهدف إلى توجيه وتطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا : تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هي "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم السياسة الطويلة الاجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الاسواق اليوم.[1] "

هي "خطة طويلة الاجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية وسياسات تكون وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.[2] "

يعرفها Dessler "بأنها تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال انشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الأفراد.[3]"

ويرى نعيم ابراهيم الظاهر "أن استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.[4]"

من خلال المفاهيم السابقة يمكن وضع تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها نهج حديث يحدد السياسة طويلة الأجل لإدارة العنصر البشري بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية. تتكون من برامج وأنشطة محددة تشمل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتعويض، مما يجعلها شريكًا استراتيجيًا في نجاح المنظمة. كما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال ربط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف العامة، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

ثانيا: أسباب التحول إلى النظرة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح من الضروري تبني النظرة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، يعود ذلك إلى عدة أسباب رئيسية: [5]

---

[1] عبد الحكيم جربي، **اثر استراتيجية التنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم تسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013، ص22.

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، عالم المكتب الحديث، الطبعة الأولى ، 2009، ص 32.

[3] عصام لعياضي، سمير بن سايح، فؤاد العيداني، **بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من اداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج**، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 06، العدد2، 2021، ص 05.

[4] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع نفسه، ص 33.

[5] علي فاطمة، **استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة للاستدامة المؤسسية**، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2020، ص 120-133.

– تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

– توفر هذه النظرة إطارًا مرنًا للمؤسسات للتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق واحتياجات الأعمال؛

– تعزز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جذب وتطوير المواهب المناسبة التي تلبي احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛

– تساهم في رفع مستوى الإنتاجية عن طريق تحسين تنسيق الأنشطة البشرية مع الاستراتيجيات التنظيمية؛

– تتيح هذه النظرة إمكانية تحسين أداء الموظفين من خلال برامج تطوير مستمرة تتماشى مع الرؤية العامة للمؤسسة؛

– تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال تقديم بيئة عمل محفزة تركز على التنمية الشخصية والمهنية؛

– تساعد في تقليل معدل دوران العمالة بفضل استراتيجيات التوظيف الفعّالة؛

– تعزز الاستدامة المؤسسية من خلال تبني استراتيجيات متكاملة تشمل مختلف جوانب الموارد البشرية؛

– تتيح إمكانية قياس وتقييم أثر السياسات البشرية على الأداء العام للمؤسسة. أخيرًا، تساهم في تحسين التفاعل بين الفرق والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على نجاحها الشامل.

المطلب الثاني: اهمية وأهداف وتحديات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولا: أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أدوارا بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد مجالاً فمثلاً تبني استراتيجية الاختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين وفق شروط الوظيفة، وتعد تبنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح استراتيجية المنظمة ولا يمكن إيجاد استراتيجية منظمة بدون تضمنها لاستراتيجية الموارد البشرية، وتعد الموارد البشرية احد أهم الموارد داخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فالمصادر التقليدية للنجاح مثل المنتجات، التكنولوجيا، الأسواق المحمية اقتصاديات الحجم وغيرها، يمكن أن توفر قوة تنافسية للمنظمة، لكن الموارد البشرية تكون أكثر حيوية لاستدامته إلا أنه في الماضي كان هناك خوف من أن الكمائن ستتمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع إن الذي حدث هو عكس هذا، إذ أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى الا أن الجوهر الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإنجاز أهداف العمل، ولاشك في أن خلف نجاح كل منظمة متميزة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أم في تقويم أدائهم أم في صيانتهم والاحتفاظ بهم، أم من خلال برامج جديدة للمكافآت والحوافز وأن استمرار نجاح المنظمات يعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات التي قد من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فاعلة وناجحة يكون من الصعب تكون على المنافسين تقليدها.

ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية عاملاً أساسياً للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض عليها الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أم في مرحلة التنفيذ ؛ وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق، ولعل تتبع المخطط التطوري الذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، إذ نوه الباحثان إلى درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.[1]

وقد حدد الباحثان هذه العلاقة بخمسة نماذج وكما يأتي:[2]

النموذج المستقل والتوافقي: بموجب هذا النموذج يعد الأشخاص مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛

النموذج التحاوري: في إطار هذا النموذج فإن العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاورة والمناقشة؛

النموذج الشمولي: ينظر من خلال هذا النموذج الإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، ليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في ان واحد؛

النموذج القائد في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية فإن المنظمة بحاجة إلى بناء نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد وتعزيزها.

ويمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أن تحقق فوائد عديدة للمنظمة منها :

- الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها؛
- دعم استراتيجيات الأعمال للمنظمة و تنفيذها ؛
- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة؛
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

ثانيا: اهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى إلى تحقيق اهداف المؤسسة، وذلك من خلال استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن مايلي:[1]

[1] سعد العنزي، مؤيد الساعدي، **فلسفة استراتيجية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 8.

[2] سعد العنزي، مؤيد الساعدي، مرجع نفسه، ص 10.

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء البشري إلى المستويات المحققة؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الادارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول الى الانجازات المحددة؛

وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمكن المؤسسة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق استراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساسا الاطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري بالمؤسسة.

ثالثا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد شوهد في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال أثر ذلك على المنظمة بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، هذه التغيرات خلقت واقعا جديدا وأظهرت تحديات جديدة تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهم هذه التحديات نذكر:[2]

1. تحدي المنافسة:

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، بحيث أن أهمها يميز البيئة العالمية اليوم هي انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وأبرز اهتمامات المنظمات العالمية اليوم هي المنافسة العالمية ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على استقطاب المورد البشري الكفء في إطار عالمي.

وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في العالم فرضت على إدارة الموارد البشرية من تبني طرق حديثة في أدائها فنجد برامج التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، آلية العمل عن بعد ...الخ، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تعيش واقعا جديدا فرضته التكنولوجيا وأصبح من الضروري المطالبة بمواكبة هذه التغيرات والتطورات في مجال التكنولوجيا الحديثة.

2. تحدي التنوع في المزيج الثقافي:

---

[1] مانع، صبرينة. **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 33.

[2] غنية مجاني، يمينة بن ساعد، **إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية**، المجلد3، العدد7، 2016، ص ص 294-295.

أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات ولغات وجنسيات مختلفة، كل هذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية وضع استراتيجيات ملائمة في ظل تباين القيم واتجاهات الأفراد.

أمام كل هذه التحديات التي فرضتها العولمة والتي تواجه إدارة الموارد البشرية فرضت على إدارة الموارد البشرية تبني أساليب حديثة لمواجهة هذه التحديات أهمها:

- الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بما يمكنها من مواكبة التغييرات في بيئة الأعمال على المستوى العالمي واستغلال الفرص المتاحة عالميا والحد من التهديدات التي تحملها العولمة؛

- ضرورة تبني رؤية عالمية والخروج من الإطار المحلي وذلك تماشيا مع ظاهرة العولمة؛

- الاعتماد على تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية والتي أصبحت أمرا ضروريا لمواجهة التحديات التي فرضتها العولمة؛

- العمل على تحديث برامج تدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع تقنيات التكنولوجية الحديثة.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولا: التوظيف الاستراتيجي:

1- مفهوم التوظيف الاستراتيجي: هو عملية تخطيط وتنفيذ ممارسات التوظيف بطريقة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بهدف جذب واختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة التي تدعم تحقيق هذه الأهداف على المدى الطويل. لا يقتصر التوظيف الاستراتيجي على ملء الشواغر الوظيفية فحسب، بل يهدف إلى بناء قوة عاملة قادرة على الإسهام في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كذلك تعرف استراتيجية استقطاب وإختيار الكفاءات وفق معايير تتماشى مع رؤية المؤسسة، الاعتماد على تقنيات تقييم حديثة لضمان اختيار الأنسب. [1]

2- استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين

أ - إستراتيجية الاستقطاب: هي عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة.

وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال ما يلي:

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته؛

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010 ، ص 40.

– استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلا؛

– تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة؛

ب– إستراتيجية الاختيار: هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة ويعتبر الهدف الرئيسي لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.[1]

كما أن هناك مجموعة من الفوائد تحققها المنظمة من عملية الاختيار وهي:[2]

– تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة؛

– تحقيق الانسجام في علاقات الأداء؛

– انتقاء أفضل الكفاءات للمنظمة؛

ج– إستراتيجية التعيين: هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته.

وهناك تعريف آخر للتعيين وهو عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءا عن الاختبارات المعرفية والاختيارات الشخصية.

زيادة على شروط الاختيار السالف ذكرها يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي:

– شروط الجنسية؛

– شروط حسن السيرة والسمعة؛

– شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية

– شرط عدم سبق الفصل من الخدمة؛

– شرط اللياقة الصحية؛

– شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية.

ثانيا: االتحفيز الاستراتيجي

[1] ابن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2] زيادة الماني الزهرة، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية**، جامعة دمشق، الطبعة ألأولى، 2000، ص 28.

1- مفهوم التحفيز الاسراتيجي: ويتمثل في وضع أنظمة مكافآت مالية وغير مالية لزيادة دافعية الموظفين، تعزيز بيئة العمل الداعمة لتحقيق الولاء الوظيفي.[1]

ويمكن تعريف الحوافز على أنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة تميزه في الأداء عن الآخرين.

2- نظام الحوافز والأجور

أ- نظام الحوافز: نظام الحوافز هو مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز موظفيها على تحقيق الأداء الأمثل وزيادة الإنتاجية، ويشمل نظام الحوافز مجموعة من المكافآت المالية وغير المالية التي تُمنح بناءً على معايير معينة مثل الأداء الوظيفي، تحقيق الأهداف والابتكار، كما يهدف هذا النظام إلى تعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم على العمل بجدية أكبر وتحقيق أهداف المؤسسة.[2]

و تتمثل أهداف نظام الحوافز فيما يلي:

- المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل مما تحقق الأهداف المخططة؛
- المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات، وتأكيد القدرة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة؛
- المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام؛
- المساعدة في دفع العاملين في تخفيض الوقت؛
- المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للمنظمة وتحسين العوائد.

ب- إستراتيجية الأجور : هي عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وأعمالهم، وإن خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة بالتعويضات والأجور هي استخدام الأجور ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة، للأجور أهمية بالغة سواء على الفرد أو على المنظمة.[3]

تتمثل أهمية الأجور فيمايلي:

- على مستوى الفرد وسيلة إشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى المنظمة نجد:

[1] ابن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[2] سعد نادية، **أنظمة الحوافز وفعالية الأداء في المؤسسات الحديثة**، مجلة علم الإدارة، المجلد 28، العدد 4، 2020، ص 85-95.

[3] سعد نادية ، مرجع نفسه، ص 96.

– الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل ؛

– الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا،

– الأجر هو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين؛

أهداف الأجور: تتمثل فيما يلي:

– استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية؛

– المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل؛

– الرضا الوظيفي الإبتعاد الشكاوي والغياب وتقليل معدل حالات ترك العمل[1]؛

ثالثا: التكوين الإستراتيجي

1– مفهوم التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

يرى كيب Keep أن أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من الخصائص الشخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف وتركز هذه الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة ومن ثم يؤكد على ضرورة اشباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة التي تهدف استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:[2]

– وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية؛

– رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية؛

– ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده مناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصه المتطورة؛

إذن التكوين الاستراتيجي هو تأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة ويتم تصميم استراتيجية التكوين في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهداف المنظمة وكذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع البيئة وسوق العمل.

2– عناصر استراتيجية التكوين الاستراتيجي

تتكون استراتيجية التكوين مما يلي: من يجب تكوينهم ؟ كيفية تكوينهم؟ إضافة إلى طرق تكوينهم.

---

[1] سعد نادية ، مرجع سبق ذكره، ص 98.

[2] نهلة أبو إسماعيل، **محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2024–2025، ص 12.

و من متطلبات تكوين الموارد البشرية في المؤسسة والتي يقصد بها كل الإمكانيات التي تحتاج اليها عملية التكوين في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الإمكانيات في ما يلي:

- إمكانيات مالية: أي وضع ميزانية للتكوين بالتعرف على التكاليف التقديرية لبرامج تكوين الموارد البشرية؛
- إمكانية مادية: مركز التكوين والتجهيزات وسائل الايضاح السمعية؛
- الإمكانيات البشرية: وتتمثل في أعضاء جهاز تكوين بالمؤسسة.[1]

رابعا: مشاركة العمال

1- مفهوم مشاركة العمال: ويتمثل في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار لزيادة الإنتاجية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعّال.[2]

تُعرَّف مشاركة العمال في سياق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، سواء في ما يتعلق بأعمالهم اليومية أو بالتوجهات الاستراتيجية الكبرى. تُعد هذه المشاركة وسيلة فعالة لتعزيز الانتماء وتحفيز الأداء، إذ يشعر العامل بأنه جزء فعّال من المؤسسة وليس مجرد منفذ للأوامر.

2- أهمية وأهداف مشاركة العمال

وتكمن أهمية مشاركة العمال في قدرته على رفع معنويات العاملين، تعزيز الابتكار، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات الأفراد. كما تسهم مشاركة العمال في تقليل المقاومة تجاه التغييرات التنظيمية، وتحسين جودة القرارات بفضل الاستفادة من خبرات الموظفين الميدانية.

ومن أبرز أهداف مشاركة العمال هي تحسين الأداء العام للمؤسسة، تحقيق الشفافية، تعزيز العدالة التنظيمية، وزيادة الالتزام الوظيفي. كما تهدف إلى خلق ثقافة عمل قائمة على الحوار والثقة المتبادلة، مما يدعم الاستقرار الداخلي ويسهم في تحسين صورة المؤسسة خارجيًا[3].

خامسا: التخطيط الاستراتيجي

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تلك العملية التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، مع وضع سياسات واستراتيجيات لتوفيرها وتطويرها.

---

[1] نهلة أبو إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

[2] الخضر علي الخضر، **أهمية للموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التحصيصية**، من الموقع www.kutub.info-9393 on 04/02/2025

[3] الخضر علي الخضر، مرجع نفسه.

يعتمد هذا البعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد التحديات والفرص المرتبطة بإدارة الأفراد. ويتمثل في مواءمة أهداف الموارد البشرية مع الأهداف العامة للمؤسسة، استخدام أدوات التحليل لتوقع الاحتياجات المستقبلية.[1]

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تنبع أهميته من كونه أداة لضمان توافق الموارد البشرية مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويساعد في تقليص الفجوة بين العرض والطلب على الكفاءات داخل المؤسسة. كما يسهم في خفض التكاليف، تحسين استخدام الموارد، وزيادة القدرة التنافسية.

أما أهدافه فتشمل: ضمان توفير العدد والنوعية المناسبة من الموظفين في الوقت المناسب، تحسين فعالية الأداء، دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، والارتقاء بمستوى التأهيل والتدريب. كما يسعى إلى خلق توازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد، مما ينعكس إيجابًا على استقرار واستدامة المؤسسة[2].

[1] محمد العزاوي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على آداء المؤسسات**، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد5، العدد1، 2022، ص 45-50.

[2] محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، 51.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد مر بمراحل مختلفة بدأت بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية التي كانت تعرف آنذاك بإدارة الأفراد، ثم أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية والتي أصبحت تنظر إلى المورد البشري على أنه استثمار طويل الأجل وذلك مع مطلع القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. وتسعى ادارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطها.

الفصل الثاني

أداء المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

يمثل الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية انعكاسًا لقدرتها على تحقيق أهدافها وضمان تموقعها في السوق، خاصة في ظل بيئة تنافسية تتجه نحو الانفتاح. حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء متميز يعزز حصتها السوقية، مما يستدعي تقييمًا مستمرًا لأدائها، سواء لتحسينه في حال كان ضعيفًا أو لتطويره في حال كان جيدًا، إذ يفرض المحيط المتغير ضرورة التأقلم والتطوير المستمر.

ويرتكز تقييم الأداء تقليديًا على المقاييس المالية التي تحدد موقف المؤسسة في السوق، غير أن المفاهيم الإدارية الحديثة فرضت التوجه نحو تقييم الأصول غير الملموسة، مثل الموارد البشرية والعلاقات مع العملاء، نظراً لدورها المحوري في تحسين الأداء. في هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في رفع كفاءة المؤسسة من خلال تحسين استثمار رأس المال البشري، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية؛

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسن الأداء للمؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن أنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية:

أولا: تعريف الأداء

- " ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن (15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية. "[1]

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة. [2]

ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه.[3]

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص. [4]

---

[1] Gouvernance et perfomance dans les èstablissements de sions, sitmèmoire en ligne, juillet 2003.

[2] عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد ،تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر2012-2013، ص 62.

[3] عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، مصر، 2018، ص 03.

[4] عصمت سلين القرالة، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، الطبعة الأولى، عمان ، 2009، ص 48.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف الأداء على أنه تنفيذ مجموعة من الأنشطة باستخدام موارد وإمكانات معينة، بهدف تحقيق نتائج محددة تعكس مدى فعالية الفرد أو المؤسسة في بلوغ أهدافها، وهو يجمع بين السلوك المتبع أثناء العمل والنتائج التي يتم الوصول إليها.

ثانيا: خصائص الأداء

يتميز الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص، أبرزها:[1]

- القابلية للقياس: يمكن تقييم الأداء باستخدام مؤشرات كمية ونوعية تعكس مستوى تحقيق الأهداف؛
- الديناميكية: يتغير الأداء بتغير البيئة الداخلية والخارجية، مما يستدعي التقييم المستمر والتكيف مع المستجدات؛
- الشمولية: يشمل الأداء الجوانب المالية وغير المالية، مثل كفاءة الموارد البشرية، رضا العملاء، والابتكار؛
- التكامل: يتأثر الأداء بعوامل متعددة داخل المؤسسة، كالإدارة، الإنتاج، والتسويق، مما يستوجب التنسيق بينها؛
- التوجه نحو التحسين المستمر: يتطلب الأداء عمليات تطوير وتحسين دائمة لضمان التنافسية والاستدامة في السوق.

ثالثا : أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب حيوية، منها:[2]

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساعد الأداء الفعّال في ضمان تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل؛
- تعزيز القدرة التنافسية: يمكّن الأداء الجيد المؤسسة من تحسين موقعها في السوق وزيادة حصتها السوقية؛
- تحسين استغلال الموارد: يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية، البشرية، والمادية لتحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية؛
- دعم عملية اتخاذ القرار: يوفر تقييم الأداء معلومات دقيقة للإدارة تساعدها في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات واقعية؛
- زيادة رضا العملاء: يسهم الأداء الفعّال في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء وولائهم؛
- ضمان الاستدامة والنمو: يتيح للمؤسسة فرصة التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يعزز استمراريتها وتوسعها.

[1] مزهودة عبد المليك، **مقاربة الأداء الاستراتيجي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص87.

[2] عصمت سلين القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

رابعا: عناصر الأداء

للأداء مجموعة من العناصر او المكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجوده، فوفقا لما يراه HAYNES يمكن تلخيصها كما[1] :

الموظف: من حيث ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

الوظيفة: من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء في المؤسسة

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

أولا :التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

أ.الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.[2]

[1] عصمت سلين القرالة، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

[2] عصمت سلين القرالة، مرجع نفسه، ص 66

ثانيا :حسب معيار الطبيعة

حيث صنف (Henri Savall)الأداء إلى:[1]

أ.أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل.[2]

ب.الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي:[3]

الشكل رقم (2-1) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة

الأداء الاقتصادي	الأداء الاجتماعي	الأداء البيئي
نتائج فورية + خلق القدرات	ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال، التنسيق، التشاور، ادارة الوقت التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي	المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال المنتجات خضراء

المصدر: كواشي مراد، المؤسسات، في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد09، عدد 33، الجزائر،2013،ص174.

[1] عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره ، ص70.

[2] كواشي مراد، **آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات**، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 09، عدد 33، الجزائر، 2013، ص174.

[3] كواشي مراد، مرجع نفسه ، ص 175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من ايجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

ج.الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د.الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.[1]

ثالثا :التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:[2]

أ.الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ

ب.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فان اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

[1] عصمت سلين القرالة ، مرجع سبق ذكره، ص71.

[2] عصمت سلين القرالة ، مرجع نفسه، ص89.

رابعا :التصنيف حسب المعيار الوظيفي

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة:[1]

– أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

– أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

– أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة(المعارف، المهارات، ...الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

– أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...الخ

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما:

[1] مزغيش عبد الحليم، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر،2012، ص26

أولا: العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، [1] ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي: [2]

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.
- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.[3]

ج. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص: [4]

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛

---

[1] بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،22و23 نوفمبر 2011، ص298.

[2] كواشي مراد ، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[3] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، 2009، ص، ص 15-16.

[4] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع نفسه، ص ص 19-20.

- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييين الأداء.

ثانيا– العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة ". [1]

وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي :[2]

1- العوامل السياسية (Political): إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2- العوامل الاقتصادية (Economic): تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم...إلخ

3- العوامل الاجتماعية (Social): تشير إلى القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، مثل أنماط الحياة، التركيبة الديموغرافية (العمر، النوع، الدين...)، المستوى التعليمي، التوجهات الثقافية والاجتماعية، تؤثر هذه العوامل على تفضيلات المستهلكين وسلوكهم الشرائي، وبالتالي على استراتيجيات التسويق والإنتاج في المؤسسة.

4- العوامل التكنولوجية (Technological): وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5- العوامل البيئية (Environmental) : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

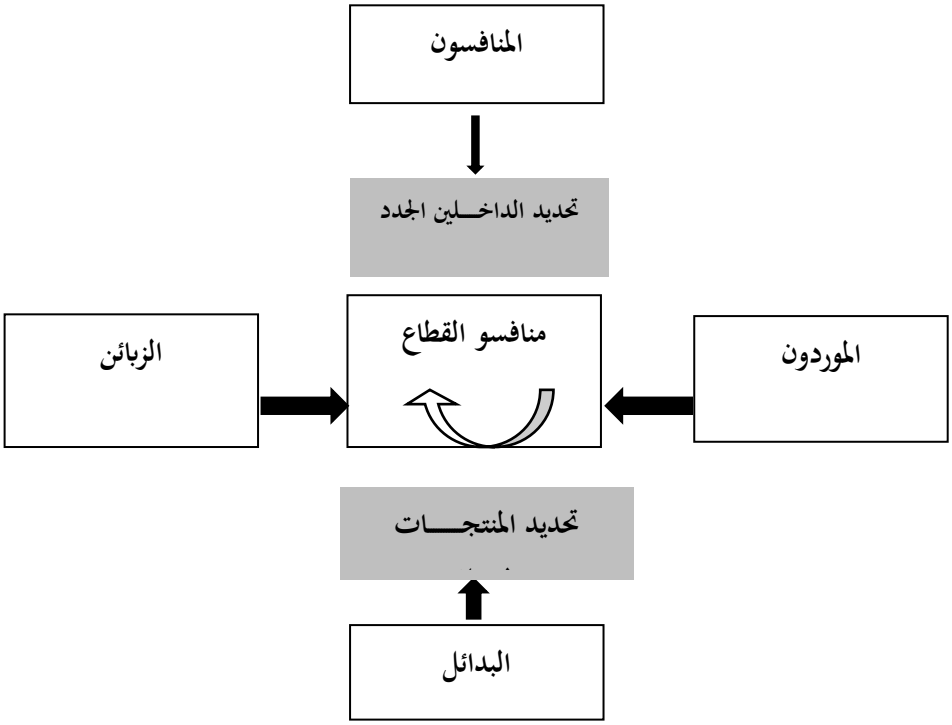
6- العوامل القانونية (Legal): تشمل القوانين واللوائح التي تنظم عمل المؤسسة، مثل قوانين العمل، قوانين حماية المستهلك، قوانين المنافسة، والضرائب، وكل ما يتعلق بالإطار القانوني الذي يجب أن تلتزم به المؤسسة لتفادي العقوبات أو المساءلة القانونية.

[1] كواشي مراد ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2] محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 203.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء ، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (2-2) القوى الخمسة لبورتر



Source: Michael E .Porter, L'avantage Concurrentielle, traduit par Philippe de Lavergne ,edition 2, Duonod, Belgique, op, cit, 1999, p17.

- المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحد من خلال العوامل التالية:
  - نمو الصناعة؛
  - التكلفة الثابتة؛
  - تمييز المنتج؛
  - التوازن بين المنافسين؛
  - مركز العلامة .

- خطر دخول منافسين محتملين : المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:[1]

- حواجز الدخول المتمثلة في:

– اقتصاديات الحجم؛

– تمييز المنتج؛

– مركز العلامة؛

– تكلفة التبديل؛

– احتياجات راس المال.

- حواجز الخروج المتمثلة في:

– تكلفة الخروج؛

– العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛

– قيود حكومية واجتماعية.

- القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة...إلخ، ويتوقف الموردين على العوامل التالية :[2]

– ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛

– تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

- القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية. [3]

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)** ،دار وائل النشر، الطبعة الأولى، عمان،2005، ص 151.

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 176.

[3] فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 139.

- تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية: [1]

  - توفر بدائل قريبة؛
  - تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
  - تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
  - سعر السلعة البديلة.

المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة الإقتصادية

يعد الأداء في المؤسسة الاقتصادية مؤشرًا على كفاءتها في تحقيق أهدافها، ويشمل الجوانب المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية لضمان الاستدامة والتنافسية.

المطلب الأول: تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعد على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تساعد في معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعة مسبقا.

أولا: مفهوم المؤسسة الإقتصادية

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد المؤسسة فهي مفهوم يتميز بالشمولية وممكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة بسبب:

- التطور المستمر الذي تشهده المؤسسات وتعدد أشكالها القانونية؛
- اتساع وتنوع أنشطة المؤسسات يسبب التطور التكنولوجي؛
- اختلاف الايديولوجيات والمدارس الفكرية التي تناولته.

فيمكن النظر اليها على أنها:

"كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية".

[1] نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

"خلية اقتصادية وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة ".[1]

إذن المؤسسة منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء و تحسين الأداء

– تقييم الأداء:

ان عملية تقييم الأداء في المؤسسة يعد من الأنشطة التي تقوم بممارستها الادارة للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي تطلب منها.

تعددت التعريفات تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض التعريفات التي تطرقت لتقييم الأداء كما يلي:

تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه للأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها ."[2]

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة. "[3]

أيضا هو" فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق تشغيل و استخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها".[4]

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء ليس هو قياس الأداء فالقياس هو "تحديد قيمة الشيء بمقارنة بمعيار متفق عليه " إذ أن هناك اختلاف أساسي بينهما حيث أن التقييم ليس قياس قيمة بل ترتيب أولويات وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم .[5]

مما سبق القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي

[1] Jean Longate, Jacques Muller, **Economie d'entrprise**, dunod, Paris, 2004, p01.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، 2009، ص121 .

[3] كواشي مراد ، مرجع سابق، ص 95.

[4] فيليب ساردر، ترجمة علاء أحمد إصلاح ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[5] وهيبة ديجي، **دور استراتيجية التميز في تحسين اداء المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة،2012-2013 ،ص 64.

تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

– تحسين الأداء:

عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية و الإستراتيجية في المنظمة،تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة.

يعرف تحسين الأداء على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ،و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. [1]

المطلب الثاني: مستويات تقييم أداء المؤسسة

أولا: مؤشرات تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي تعكس كفاءتها وفعاليتها. تشمل هذه المؤشرات الجوانب المالية، الإنتاجية، والتسويقية لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يساعد هذا التقييم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية: [2]

– الفعالية: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء؛

– الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...إلخ؛

– التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...إلخ

ثانيا: تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسة هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

– تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الانتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي :

[1] مزهودة عبد المليك ، مرجع سبق ذكره، ص85

[2] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

جدول رقم (2-1): أهم المؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	– نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات – نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة – متوسط فترة التخزين – نسبة الإسراف في الخدمات
جودة المنتجات	– نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج – نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج – نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	– نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الفعلية – نسبة الطاقة العامة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة
الكفاءة الإنتاجية	– معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل – معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر – نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد
التكاليف	– نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة – نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة – نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: مزهودة عبد المليك ، مرجع سبق ذكره، ص 59.

– تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء مايلي:[1]

- مؤشرات سوق العمل: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ
- مقاييس الربحي: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة

[1] نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 213.

– تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: [1]

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- حساسية السعر.

– تقييم أداء الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لايمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ثالثا: أهم مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية: [2]

– تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

– يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛

– التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

– تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛

– يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛

– يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

أولا: دراسة البيانات والمعلومات[3]

1– مرحلة جمع البيانات الإحصائية: اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين...الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 232.

[2] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[3] نبيل مرسي خليل ، مرجع نفسه، ص ص ،219-220 .

2- تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.

ثانيا: عملية التقييم واتخاذ القرار

1- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنها تشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

2- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل[1].

ثالثا: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف

التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة. [2]

وفي هذه المرحلة أيضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المنشأة، وللتوصل لهذه الانحرافات لابد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلا)، فلابد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيه في أنشطة صناعية أخرى. [3]

والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء:

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص ص ،219-220 .

[2] نبيل مرسي خليل ،مرجع نفسه، ص 81.

[3] محمد جاسم وآخرون، **الاقتصاد الصناعي**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الطبعة الثانية، العراق، 2016، ص 255.

الشكل (2-3): مراحل تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال استثمار أمثل لمواردها، ويُعد المورد البشري أحد أهم هذه الموارد وأكثرها تأثيرًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أثبتت الدراسات أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، خاصة عندما تتبنى هذه الإدارة ممارسات استراتيجية ترتكز على التحفيز، التكوين، والتقييم المستمر. يهدف هذا الفصل إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال ثلاثة مطالب رئيسية.

المطلب الأول: العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء

أولا: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

إن دراسة أداء العاملين في المنظمات ودراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الموارد البشرية بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي صعوبة دراسة أداء الموارد البشرية من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات بإختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة وهذا كان سبب الإختلاف في الدراسات التي قدموها وذلك لإعتقادهم بأن كل واحد منهم قدم العوامل تعتبر المحددات الأساسية للأداء، ويأتي أهمها في التالي: - يجب أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بالعمل، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرات كامنة، يمكن أن تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم.

- توفر الأدوات والأجهزة والإحصاءات اللازمة للقيام بالعمل؛
- توفر الدافع والحافز على أداء العمل؛

وهناك عوامل تتصل بالعمل والعنصر البشري نفسه داخل المنظمة كالتالي:

- واجبات ومهام طبيعية؛
- التنظيم الاجتماعي للعمل؛
- القدرات والمهارات، الموارد والإمكانات المادية؛
- التركيب النفسي، التركيب الاجتماعي.[1]

ثانيا: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي

تظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إذ إن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات مدروسة في التوظيف، التكوين، التحفيز، وتقييم الأداء تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. فممارسات الموارد البشرية التي تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات العمل تساهم في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، كما أن برامج التكوين المستمر تسهم في تطوير مهارات العاملين ورفع جاهزيتهم لمواجهة التحديات، تُعد نماذج مثل نموذج "القدرة – الدافعية – الفرصة" (AMO) ونظرية الموارد القائمة على الكفاءات (RBV) من أبرز الأطر النظرية التي تبرز كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء. وفقًا لنموذج AMO، فإن الأداء يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: قدرة الموظف (Ability)، دافعيته (Motivation)، وإتاحة الفرص له لتطبيق قدراته (Opportunity). هذه العناصر الثلاثة تقع ضمن نطاق تأثير إدارة الموارد البشرية، مما يجعل دورها محوريًا في تحسين الأداء العام.[2]

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام

أولا: متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

رغم الوعي المتزايد بأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن هناك عدة تحديات تواجه تفعيل دورها بالشكل المطلوب. من بين هذه التحديات: ضعف التكوين المتخصص، نقص الاستثمارات في نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، غياب الربط بين تقييم الأداء والتحفيز الفعلي، وضعف ثقافة التسيير المبني على النتائج، ولتحقيق فعالية أكبر، ينبغي على المؤسسات الجزائرية تبني سياسات واضحة لتطوير كفاءات الموارد البشرية، وتحقيق

[1] السامة يونس، عبد الواحد العقوري، **دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة**، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، العدد 2، المجلد 4، 2018، ص 374.

[2] لزهار محمد، وعبد السلام ربيعة، **دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة ورقلة، المجلد 12، العدد 1، 2022، ص 110.

التكامل بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية. كما أن التحول الرقمي وتبني نظم معلومات متطورة سيسهم في تحسين عمليات التوظيف، التقييم، والمتابعة المستمرة للأداء. إضافة إلى ذلك، فإن تفعيل آليات التشاور والتحفيز الداخلي، وربط المكافآت بالأداء الفعلي، سيساهم بشكل كبير في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق أداء تنظيمي فعّال ومستدام.[1]

ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام

يتجاوز دور إدارة الموارد البشرية حدود الأداء اللحظي أو القصير الأجل ليصل إلى التأثير في الأداء المستدام للمؤسسة. الأداء المستدام يعني قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والإنتاجية على المدى الطويل، وهو ما يتحقق من خلال بناء ثقافة تنظيمية محفزة، وتوفير بيئة عمل صحية، وتبني ممارسات تطوير مستمر للمهارات والكفاءات، كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الإبداع الفردي والجماعي، وتحفيز الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات التنظيمية. ويُعد ذلك من العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى تحقيق أداء طويل المدى، يستجيب للتغيرات الديناميكية في السوق والمحيط الاقتصادي.[2]

المطلب الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

أولا: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسات من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بكفاءة وفعالية. فهو يُمكّن المؤسسة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات المحتملة. كما يُسهم في توجيه الموارد البشرية والمادية بشكل منسق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح، مما يعزز من تماسك العمل الجماعي ويزيد من التزام الموظفين. كذلك، يُعتبر أداة فعالة في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث يوفر إطارًا منهجيًا لاتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق ومعمق. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعتها بانتظام. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إليه. كما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، مما يضمن استمراريتها وتنافسيتها على المدى الطويل.

[1] خليف فاطمة الزهراء.، **إدارة الموارد البشرية في الجزائر: الواقع والآفاق**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 20، العدد 3، 2020، ص 88.

[2] بن يوسف نبيلة، وعبد اللاوي سليم، **إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 15، 2021، ص 95.

في هذا السياق، أظهرت دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة أن التخطيط الاستراتيجي يُعتبر مدخلاً استراتيجيًا يُمكن المؤسسة من رفع وتنمية الكفاءات البشرية لديها، ويسهم في تحسين أدائها العام. [1]

ثانيا: دور التوظيف الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

يلعب التوظيف الاستراتيجي دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات التي تتماشى مع أهدافها ورؤيتها طويلة المدى. فاختيار الموظفين بناءً على مؤهلاتهم وقدرتهم على المساهمة في تحقيق الأهداف يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. كما يُعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال وجود طاقات بشرية مؤهلة ومُحفَّزة. يُعدّ التوظيف الاستراتيجي أداة فعّالة لتقليل معدل دوران العمالة وتقليل التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب. ومن خلال التركيز على التوظيف الداخلي، يمكن تحفيز الموظفين الحاليين وتطويرهم للارتقاء في المناصب، مما يخلق ثقافة تنظيمية إيجابية. كما يتيح التوظيف الاستراتيجي التخطيط للمستقبل من خلال ملاءمة الموارد البشرية مع التغيرات المحتملة في السوق. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من التوظيف تحقق أداءً أعلى ورضا وظيفي أكبر. بالتالي، فإن التوظيف الاستراتيجي يُعد من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة.[2]

ثالثا : دور التحفيز الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

يلعب التحفيز الاستراتيجي دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يُعتبر التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، أداة فعّالة لدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم، يزداد التزامهم وانتماؤهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على جودة العمل والابتكار. كما أن التحفيز يعزز من روح الفريق ويقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي. في هذا السياق، أظهرت دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة نفطال أن التحفيز الاستراتيجي يُعتبر من الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على رفع مستويات أداء الأفراد من خلال زيادة رضاهم الوظيفي.[3]

---

[1] ابن ساسي، الشيخ، **دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 61.

[2] بن ميري، مصطفى، فلاق علي، **استراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة إنتاج المدية** ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 24.

[3] بن رماش ماريا، **استراتيجيات التحفيز المستمر وأثرها في دعم أداء الموظفين: دراسة ميدانية برئاسة جامعة محمد بوضياف** المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022، ص. 1

رابعا: دور التكوين الاستراتيجي و تنمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة

إن التكوين الاستراتيجي وتنمية المهارات تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز أداء المؤسسات من خلال تطوير القدرات البشرية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يُسهم التكوين المستمر في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتحديات السوقية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية. كما أن تنمية المهارات تعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، وتُعتبر أداة فعالة في تحقيق التميز التنافسي. أظهرت الدراسات أن الاستثمار في التكوين وتنمية المهارات يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، ويُسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[1]

خامسا: دور مشاركة العمال الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

تلعب مشاركة العمال الاستراتيجية دورًا مهمًا في تحسين أداء المؤسسة، حيث تُسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه الأهداف التنظيمية. عندما يُشرك العمال في اتخاذ القرار، يشعرون بقيمتهم داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية. كما تُمكن هذه المشاركة من الاستفادة من خبراتهم ومقترحاتهم في تحسين العمليات والإنتاجية. تُعزز أيضًا من الابتكار وحل المشكلات بشكل جماعي، مما يؤدي إلى قرارات أكثر واقعية وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم المشاركة الاستراتيجية في تقوية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتقلل من التوترات الداخلية. ومن جهة أخرى، تُعد وسيلة لتحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار المؤسسي. وبيّنت دراسات ميدانية أن المؤسسات التي تعتمد على مشاركة العمال تُحقق أداءً أعلى مقارنة بتلك التي تتبنى أساليب إدارية تقليدية.[2]

[1] بن عيسى عبد القادر، بلقاسم فتيحة، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 9، 2013، ص45.

[2] بن شارف فاطمة الزهراء، **أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل: دراسة ميدانية على عمال الإدارة في مدرسة تاونزة العلمية بغرداية**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص 15.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن إدارة أداء الموظف من أهم وظائف الموارد البشرية، كونها عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين في المنظمة، بمعنى آخر التركيز على تنمية ما أصبح يصطلح عليه برأسمال البشري أو رأس المال الفكري، وذلك انطلاقا من مبدأ أن الموارد البشرية ثروة منقطعة النظير تحقق للمنظمة الأهداف التي تصبو إليها وتحقق لها الميزة التنافسية والتي أصبحت أحد أبرز عوامل النجاح والاستمرار في المنافسة فهي أداة تستخدم على نطاق واسع من قبل المديرين لرصد وتقييم أداء العمل للموظفين، تبدأ الأدوات في العمل من تصميم الوظيفة متبوعة بالتدريب والتطوير وربط الأداء بالمكافأة والتقدير وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف

تمهيد

بعد التطرق للفصول النظرية في هذه الدراسة، سوف يتم تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – الطارف، و التي تعد من أبرز الهيئات العمومية الإقتصادية الهامة في الجزائر، والتي تلعب دورا محوريا في دعم السياسات الإجتماعية والإقتصادية للدولة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين آداء هاته المؤسسة.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل تناول مايلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف

تُعدّ مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) واحدة من الهيئات العمومية الاقتصادية الهامة في الجزائر، والتي تلعب دورًا محوريًا في دعم السياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة، تأسست هذه المؤسسة في إطار الإصلاحات التي عرفها سوق العمل الجزائري خلال تسعينيات القرن الماضي، وذلك استجابة لتحديات البطالة الناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية. تهدف CNAC بالأساس إلى مرافقة العمال المسرّحين لأسباب اقتصادية وتوفير إعانات لهم، بالإضافة إلى تشجيع ودعم إنشاء المؤسسات المصغّرة لفائدة الشباب البطّال، بما يساهم في الحد من البطالة وتعزيز روح المقاولة. ومن خلال برامجها المختلفة، تسهم CNAC في تمكين شريحة واسعة من الشباب من ولوج عالم الشغل وتحقيق استقلالية اقتصادية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولا: نشأة المؤسسة الجزايرية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

– 1990:

في ظل التحولات الاقتصادية العميقة التي شهدتها الجزائر، وخاصة مع بداية تطبيق برامج إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، برزت ظاهرة التسريحات الجماعية للعمال، مما استدعى وضع آليات للتكفل الاجتماعي بهذه الفئة.

– الإنشاء الرسمي (1994):

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-11 المؤرخ في 26 يناير 1994، كهيئة عمومية ذات طابع خاص تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وكان الهدف الأولي هو تعويض العمال المسرّحين لأسباب اقتصادية.

– توسيع المهام (2004):

في إطار سياسة الدولة لدعم تشغيل الشباب، أُوكلت إلى CNAC مهمة جديدة سنة 2004، وهي مرافقة وتمويل مشاريع الشباب البطّال المتراوحة أعمارهم بين 30 و50 سنة، لتشجيع روح المبادرة وإنشاء المؤسسات المصغّرة.

– برامج الدعم (بعد 2004):

تطوّرت آليات التمويل والدعم المقدّمة من طرف CNAC، لتشمل التكوين، المرافقة، تمويل المشاريع بنسبة فائدة مدعّمة، وحتى الإعفاءات الجبائية والضريبية، ما جعل من الصندوق فاعلًا أساسيًا في التشغيل الذاتي ومكافحة البطالة.

– في عام 2011:

حدث تغيير إداري وتنظيمي مهم، حيث تقرر إنشاء فروع مستقلة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في عدد من الولايات، ومن بينها ولاية الطارف، ومن ذلك الوقت أصبح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يعمل بشكل مستقل عن فرع عنابة، ويقدم خدماته مباشرة لسكان الولاية.

– توسيع الفئة العمرية للمستفيدين (2023):

في إطار تعزيز دعم التشغيل الذاتي، قامت CNAC بتوسيع الفئة العمرية المستفيدة من برامجها لتشمل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و55 سنة، مما أتاح لعدد أكبر من المواطنين الاستفادة من برامج التمويل والمرافقة.

– رقمنة الخدمات، تعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية (2024):

استجابة للتوجه الوطني نحو الرقمنة، أطلقت CNAC منصة إلكترونية جديدة تُتيح للمستفيدين تقديم طلبات التمويل، متابعة ملفاتهم، والحصول على المرافقة عن بُعد، مما سهّل الإجراءات وقلّل من البيروقراطية، كما عقدت CNAC شراكات مع عدة بنوك ومؤسسات مالية لتسهيل إجراءات التمويل وتقديم تسهيلات إضافية للمستفيدين، بما في ذلك تخفيض نسب الفائدة وتقديم فترات سماح أطول.

– إطلاق برامج تكوين جديدة (2025):

بالتعاون مع مراكز التكوين المهني، أطلقت CNAC برامج تكوين متخصصة في ريادة الأعمال وتسيير المشاريع، بهدف تمكين المستفيدين من المهارات اللازمة لنجاح مشاريعهم[1].

ثانيا: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

منذ تاريخ إنشاءه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي) تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي ، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(ص.و.ت.ب) في مساره عّدة مراحل مخصصّة للتكفل بالمهام الجديدة المخوّلة من طرف السلطات العمومية.

– تعويض البطالة:

إبتداء من سنة 1994 ، شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا إرادية و لأسباب اقتصادية من مهن الصندوق الأولى ، دفع تعويض البطالة الذي استفاد منه لغاية أواخر سنة 2006 : اكثر من 189.830 عاملا مسرحًا من مجموع 201.505 مسجّلاً، أي بنسبة استيفاء 94 بالمائة يناهز عدد المستفيدين الذين تّم توقيف تعويضاتهم جراء عودتهم إلى

[1] معلومات مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف.

العمل بعقود محدّدة المدّة أو بقاءهم بالمؤسّسات المؤهلة للتصفية 5.275 مستفيدًا أكبر موجة تسجيل في نظام التأمين عن البطالة تّمت في الفترة الممتدّة بين سنتي 1996 و1999 التي سايرت تنفيذ إجراءات مخطط التعديل الهيكلي ، عند ذاك ، بدء منحنى الانتساب في التقلص.

– الإجراءات الاحتياطية:

انطلاقا من سنة 1998 إلى غاية سنة 2004 ، قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص و ت ب) بتنفيذ إجراءات احتياطية بإعادة إدماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل و المساعدة على العمل الحرّ تحت رعاية مستخدمين تّم توظيفهم و تكوينهم خصيصا ليصبحوا مستشارين– منشطين على مستوى مراكز مزودة بتجهيزات و معّدات مخصصّة لهذا الشأن ، بهذا تمّ تسجيل النتائج الآتية:

اكثر من 11.583 بطّالا تّم تكوينهم من طرف المستشارتين – المنشطين في مجال تقنيات البحث عن الشغل؛

اكثر من 2.311 بطالا تمت مرافقتهم في إحداث مؤسّساتهم المصّغرة؛

اكثر من 12.780 بطّالا تابعوا منذ سنة 1998 تكوينات لإكتساب معارف جديدة تؤهلهم لإعادة الإدماج في حياتهم المهنية.

منذ سنة 2004 ، و بتقلّص عدد المسجّلين في نظام التأمين عن البطالة ، تّم تسطير التكوين بإعادة التأهيل لصالح البطالين ذوي المشاريع و المؤسّسات المدمجة في إجراءات ترقية التشغيل دعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين خمسة و ثلاثين (35) و خمسين (50) سنة في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية و تطبيق برنامج رئيس الجمهورية، الخاص بمحاربة البطالة و عدم الاستقرار، عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، إنطلاقا من سنة 2004 أولويا، على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع لبالغين ما بين خمسة و ثلاثين (35) و خمسين(50) سنة، لغاية شهر جوان 2010.

– جهاز دعم إحداث و توسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة

إبتداءا من سنة 2010، سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة الفئة الاجتماعية التي يتراوح عمرها ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة (10) ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة (05) ملايين دج و كذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات لذوي المشاريع الناشطين.[1]

[1] معلومات مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وأهدافها

أولا: مهام المؤسسة:

- صرف تعويضات البطالة للعمال المسرّحين لأسباب اقتصادية وبصفة لا إرادية.
- دعم إنشاء وتوسيع النشاطات تمويل ومرافقة البطالين (30-55 سنة) لإنشاء مؤسسات مصغّرة.
- تشجيع التشغيل وتقديم امتيازات مالية واجتماعية للمؤسسات التي توظف البطالين.
- مرافقة الباحثين عن العمل وتكوين ومرافقة البطالين في تقنيات البحث عن شغل أو إنشاء مشروع.
- التغطية الجغرافية لشبكة من الوكالات عبر كل الولايات لضمان الخدمة الوطنية[1].

ثانيا: أهداف المؤسسة

- الحد من البطالة عبر تعويض العاطلين عن العمل ومرافقتهم لإعادة الإدماج المهني.
- ضمان الاستقرار الاجتماعي من خلال تقديم دعم مادي ومعنوي للعمال المسرّحين.
- تشجيع روح المقاولة ودعم البطالين لإنشاء مؤسساتهم المصغّرة وتشجيعهم على العمل الحر.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية عبر خلق مناصب شغل جديدة وتنشيط الاقتصاد المحلي.
- تحفيز التشغيل في القطاع الاقتصادي بتقديم امتيازات لأرباب العمل لتشجيعهم على التوظيف.
- تعزيز الإدماج المهني من خلال التكوين والمرافقة للباحثين عن عمل والمستفيدين من آليات الدعم[2].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والتقسيم الوظيفي للمؤسسة

أولا: التقسيم الوظيفي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

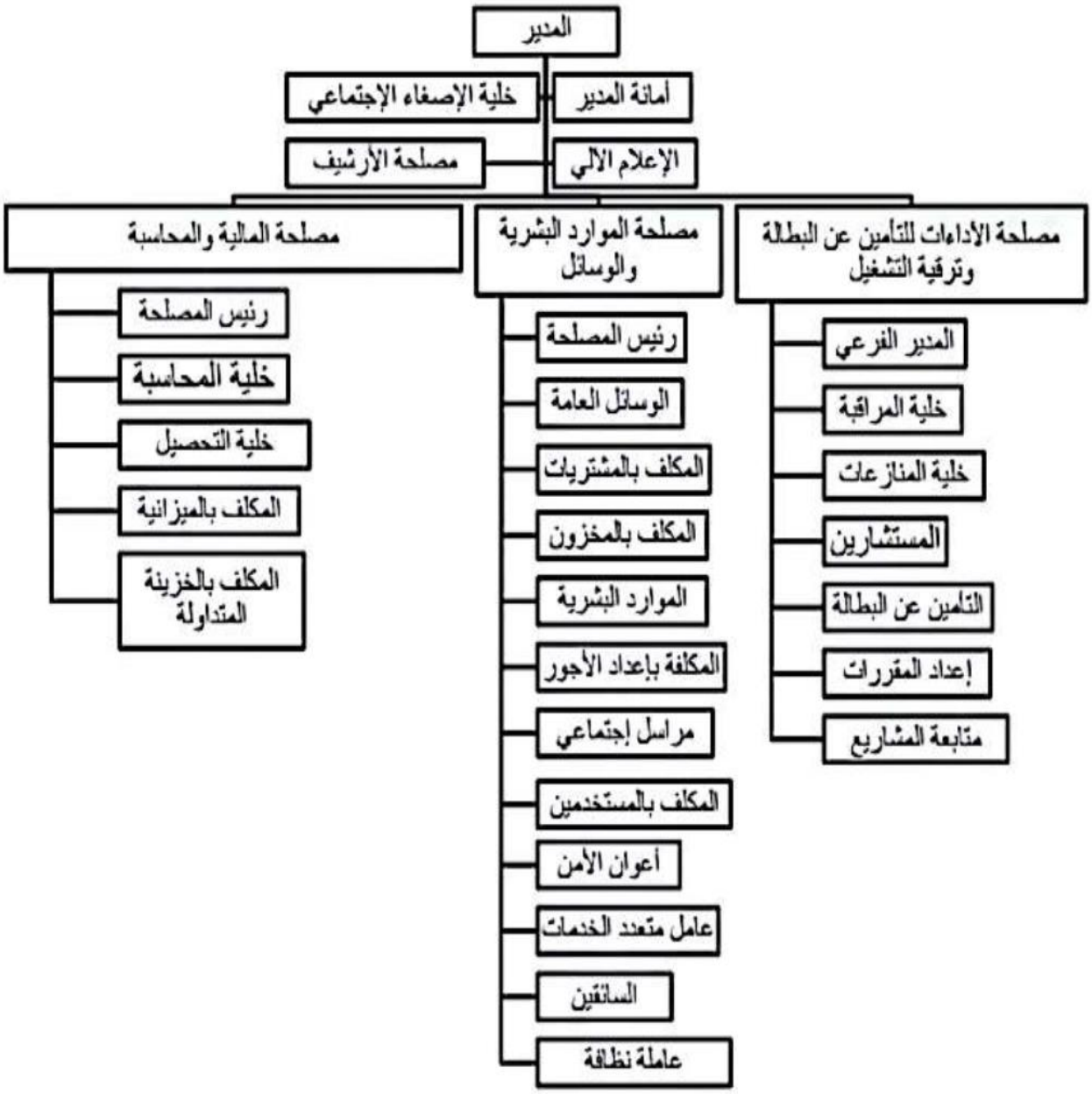
- المدير العام: يشرف على التسيير العام للمؤسسة وتطبيق الاستراتيجية الوطنية.
- أمانة المدير العام: تسيير المراسلات، تنظيم الاجتماعات، واستقبال الزوار.
- مديرية الدراسات والبرمجة: إعداد الدراسات المستقبلية ومتابعة برامج دعم البطالين.
- مديرية الأداءات والتنظيم والمنازعات: معالجة ملفات البطالة، متابعة الأداءات المالية، وتسوية النزاعات.
- مديرية العمليات المالية: تسيير الميزانية، مراقبة الإنفاق، وضمان الشفافية المالية.
- مديرية الإدارة العامة: تسيير الموارد البشرية، الوسائل العامة، والتكوين.
- مديرية الإعلام الآلي: إدارة النظام المعلوماتي، رقمنة الخدمات وتحسين الأداء الإلكتروني.
- الهياكل الجهوية: وكالات ولائية وفرعية لتقريب الخدمات من المواطنين[1].

[1] معلومات مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف..

[2] الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف، مرجع نفسه.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة : بدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين آداء المؤسسة دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC الطارف ، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على مجموعة الأطر والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية وهو وسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ومجالاتها.

سوف نتطرق في هذا البحث إلى الإجراءات المنهجية المتبعة وهذا من خلال تحديدنا لمجتمع الدراسة كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها في معالجتنا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث.

المطلب الأول: المجتمع المستهدف وأدوات جمع البيانات

أولا: مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ، والذي يستلزم درجة مقبولة من المعرفة العلمية والفهم لمتغيرات الدراسة ،فإن المجتمع المستهدف يتمثل في عمال وإطارات مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء وبالنسية لعينة الدراسة فقد أردنا أن تكون عبارة عن مسح جزئي لأفراد المجتمع المستهدف الممثلين في المؤسسة والبالغ عددهم 35 شخص.

كما حددنا في اختبار مجتمع الدراسة أن يكون أفردها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على التحكم. وتتكون هذه العينة المختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة من عمال وإطارات مؤسسة الصندوق الوطني للعمال الأجراء في ولاية الطارف، وقصدنا من تقسيم مجتمع الدراسة على النحو السابق لضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على النتائج أكثر دقة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

- البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري، واعتمدت على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والإطلاع على الدراسات السابقة في مجال مراجعة الحسابات ونظام الرقابة الداخلية[1] .

- البيانات الأولية

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع دراسي والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Excel) 2007 و

[1] جمال زكي، **أسس البحث الإجتماعي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008، ص 10.

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم "Statistique Package for Social Scinece" باختصار (SPSS) الإصدار الواحد والعشرون (21).[1]

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

تناولنا في هذا المطلب كيفية إعداد الاستبيان، وهيكل الاستبيان و طرق معالجته.

أولا: إعداد قائمة الاستبيان

استعنا في إعداد القائمة، على الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أو المشار له من حيث المنهج والطريقة، حيث أمكن الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة قائمة الاستقصاء، وقد راعى في إعدادها أن تكون:

- أن تكن بسيطة وواضحة.
- أن تحتوي على أسئلة تمكن الفرد باختيار بديل من عدة بدائل.

وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على إفراد العينة من خلال عدة جهات، الأمر الذي سهل إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في أقرب وقت ممكن وذلك باستعمال عدة طرق أهمها:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة.
- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب المراجعة للمؤسسات.
- أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعدادها على أسس مقياس ليكارت الخماسي ، الذي يحتوي خمسة إجابات[2]، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراء أفراد العينة حول المواضيع التي تم التطرق من خلال الاستبيان كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم: (3-1) مقياس ليكارت الخماسي

	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر: من إعداد الطالبتان

[1] جمال زكي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] سامية حمدي، عبد المليك حميدي، **الخطوات الأساسية في البحوث الإجتماعية**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،المجلد 4، العدد 10، جوان،2014، ص 66.

ثانيا: هيكل الاستبيان

أحتوى الاستبيان على ثلاثة وعشرون سؤال (23) سؤال توزعت على جزئين:

- الجزء الأول : يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة (05) أسئلة.

- الجزء الثاني : يشمل البيانات المتعلقة بالفرضيات وتم تقسيمه إلى محورين:

- المحور الأول : تم عرض فيه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و قسم إلى 5 أبعاد:

البعد الأول: التخطيط الإستراتيجي

البعد الثاني: التوظيف الإستراتيجي

البعد الثالث: التحفيز الإستراتيجي

البعد الرابع: التكوين الاستراتيجي وتنمية المهارات

البعد الخامس: مشاركة العمال

المحور الثاني: تم عرض فيه خمسة عبارات يتم من خلالها تقييم وقياس آداء المؤسسة إنطلاقا من تقديرات المستجوبين.

ولتوضيح دلالة مقياس سلم ليكارت الخماسي إعتمدنا على التقسيم التالي:

جدول رقم: (3-2): مقياس سلم ليكارت الخماسي

إجابة عن الأسئلة	الرمز	متوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	1-1,79
غير موافق	2	1,80-2,59
محايد	3	2,60- 3,39
موافق	4	3,40-4,19
موافق تماما	5	4,20- 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

المطلب الثالث: عينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: عينة الدراسة

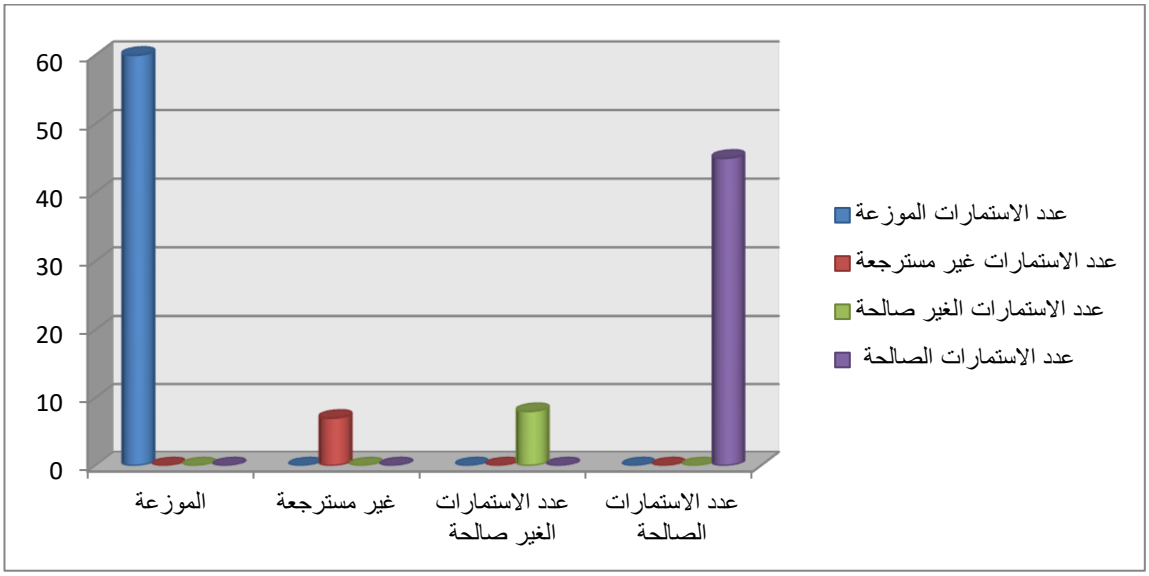
على غرار الدراسات التي تعتمد على الاستبيان فانه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة مسبقا، فقد تم توزيع 35 استمارة، وبعد عملية الفرز وجدنا انه استرد منها 30 استمارة.

جدول رقم(3-3): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيـــان	الاستبيـان	
	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	35	%100
عدد الاستمارات غير المسترجعة	2	5.71%
عدد الاستمارات غير صالحة	3	8.57%
عدد الاستمارات الصالحة	30	85.71%

المصدر:من إعداد الطالبتان (بناءا على بيانات الاستبيان)

الشكل رقم (3-2):الاحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبتان (بناء على جدول اعلاه)

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل عدد نهائي من الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج (SPSS 21) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية في شكل أعمدة أو دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

1- الوسط الحسابي: يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.

2- الانحراف المعياري :ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3- اختبار ألفا كرونباخ : وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة .

4- قياس الإرتباط بمعامل بيرسون .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد عملية الفرز وتفريغ الاستبيان تحصلنا على نتائج أراء أفراد العينة، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: الخصائص العامة للعينة

تتمثل خصائص العينة في مايلي:

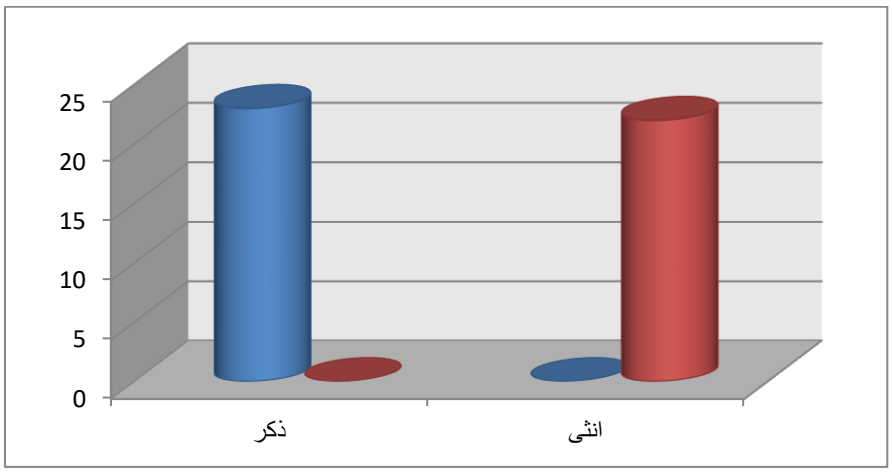
أولا: خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الجدول رقم (3-4) خصائص العينة من حيث الجنس

البيـــــان	التكرار	النسبة
ذكر	18	%60
انثى	12	%40
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتان (بناءا على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (3-3)خصائص العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان(بناءا على الجدول اعلاه).

من خلال الشكل يتضح لنا نسبة الذكر اكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 60% أي اكثر من الاناث بنسبة 40%.

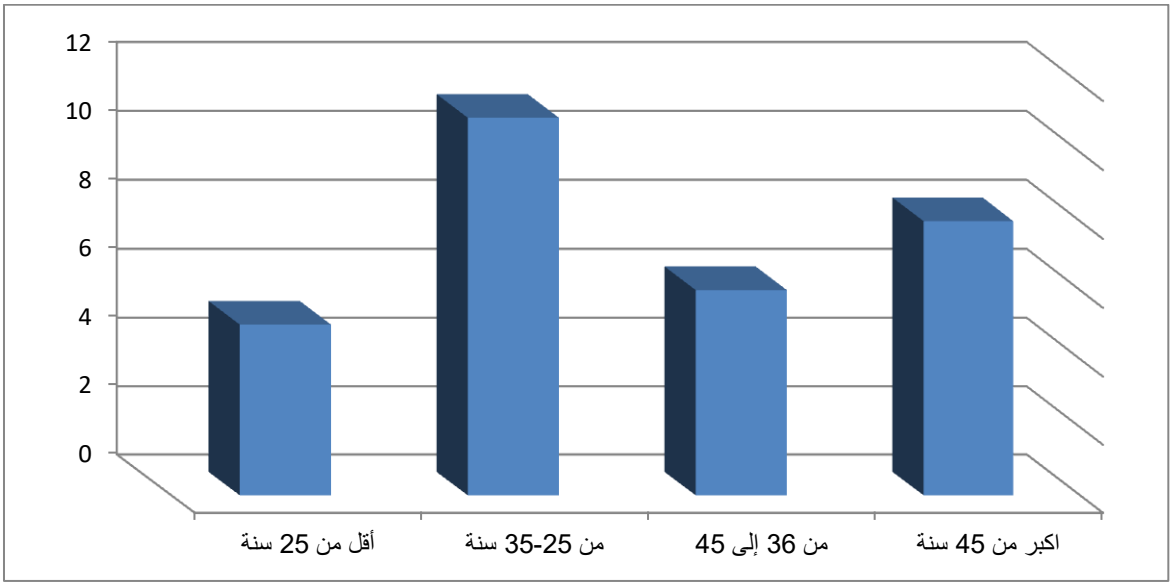
ثانيا:خصائص العينة من حيث الفئة العمرية

جدول رقم: (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	5	%16.6
من 25-35 سنة	11	%36.6
من 36 الى 45 سنة	6	%20
اكبر من 45 سنة	8	%26.6
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتان (بناءا على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (3-4) تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتان(بناءا على الجدول اعلاه).

من خلال الشكل يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة من 25 الى 35 سنة بنسبة 36.6% وتليها نسبة 26.6% للفئة التي أعمارها اكبر من 45 سنة، ثم نسبة 20% للفئة من 36 الى 45 سنة ، أما نسبة 16.6% المتبقية حظيت بها الفئة أقل من 25 سنة .

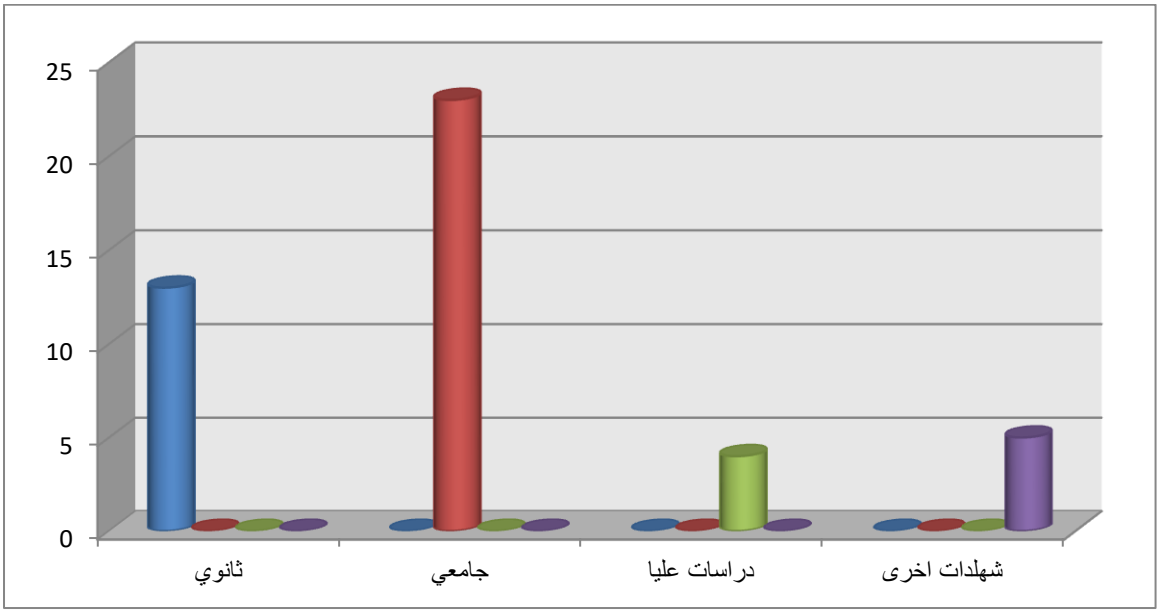
ثالثا: خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة من ناحية المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	8	%26.6
جامعي	14	%46.6
دراسات عليا	2	%6.6
شهادات أخرى	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان (بناءا على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (3-5) يمثل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبتان (بناءا على الجدول أعلاه).

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة ،حيث نجد أن غالبيتهم جامعيين حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 46.6%، ثم تليها فئة الحاصلين مستوى ثانوي البالغ عددهم 08 بنسبة 26.6%، وبعدها فئة الحاصلين على شهادات أخرى والبالغ عددهم 6 بنسبة 20%، وفي الأخير دراسات عليا والبالغ عددهم 2 بنسبة 6.6%.

رابعا: خصائص العينة من حيث مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة من حيث مجال الوظيفة الحالية

المهنة	العدد	النسبة
إدارة عليا	07	%23.33
إدارة وسطى	13	%43.33
إدارة تشغيلية	10	33.33%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان.(بناءا على مخرجات SPSS)

خامسا: خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

الجدول رقم (3–8): توزيع عينة الدراسة خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة.

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	%40
من 5 إلى 10 سنوات	6	%20
من 11 إلى 20 سنة	9	30%
أكثر من 20 سنة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر : من اعداد الطالبتان (بناءا على مخرجات SPSS)

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة حيث نجد معظمهم من الفئة اقل من أقل من 5 سنوات بنسبة 40%، أما ما نسبته 30% فكان للفئة من 11 إلى 20 سنة ، وما نسبته 20% فكانت للفئة من 5 إلى 10 سنوات، في الأخير ما نسبته 10% كانت لفئة أكثر من 20 سنة.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة البحث

أولا: إختبار ثبات وصدق العينة طريقة ألفا–كرونباخ (Cronbach–Alpha)

يعرف معامل الثبات بأنه استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لمختلف محاور الدراسة:

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل من 60%.
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة متوسطا إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70%.
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80%.
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتاز إذا كانت النتيجة اكبر من 80%.[1]

[1] سامية حمدي، عبد المليك حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الجدول رقم (3–09):توزيع معامل ألفا كرونباخ و معامل الإرتباط معامل الصدق.

محاور الاستبيان	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل لألفاكرونباخ	النسبة%	النتيجة
إدارة إستراتيجية للموارد البشرية	التخطيط الإستراتيجي	03	0.830	83.0	تعد معاملات الثبات لمقاييس الدراسة المتعلقة بأبعاد الإدارة الإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة مقبولة من الناحيتين الإحصائية والإدارية.
	التوظيف الإستراتيجي	04	0.844	84.4	
	التحفيز الإستراتيجي	04	0.826	82.6	
	التكوين الاستراتيجي وتنمية المهارات	04	0.869	86.9	
	مشاركة العمال	03	0.848	84.8	
تحسين آداء المؤسسة الإقتصادية		05	0.814	81.4	
مجموع الإستبيان		23	0.855		

المصدر : من إعداد الطالبتان(بناء على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3–10) ما يلي:

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجميع عناصرها والتي بلغت على التوالي،0.830،0.844 0.826، 0.869، 0.848، أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحسين آداء المؤسسة والمقدرة 0.814، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.855 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة=1، غير موافق =2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة =5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة .

– التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم(3–10): التحليل الوصفي للتخطيط الإستراتيجي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة1	3.81	0.608	موافق
فقرة 2	3.55	0.867	موافق
فقرة3	3.80	0.883	موافق
النتيجة العامة	3.74	0.680	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.74 مع إنحراف معياري قدره 0.680، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد بالتقريب و إلى حد ما.

– التوظيف الإستراتيجي

جدول رقم(3–11): التحليل الوصفي للتوظيف الإستراتيجي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة1	3.95	0.714	موافق
فقرة 2	3.73	0.905	موافق
فقرة3	3.78	0.862	موافق
فقرة 4	4.02	0.357	موافق

النتيجة العامة	3.86	0.499	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.86 مع إنحراف معياري قدره 0.499، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد إلى حد ما.

– التحفيز الإستراتيجي

جدول رقم(3–12): التحليل الوصفي للتحفيز الإستراتيجي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة1	3.70	0.966	موافق
فقرة 2	3.45	0.986	موافق
فقرة3	3.08	0.905	موافق
فقرة 4	3.66	1.118	محايد
النتيجة العامة	3.48	0.748	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.48 مع إنحراف معياري قدره 0.748، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد إلى حد ما.

– التكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات

جدول رقم(3–13): التحليل الوصفي للتكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة1	3.40	1.05	موافق
فقرة 2	02.2	31.0	محايد
فقرة3	3.45	0.784	موافق
فقرة 4	3.95	0.714	موافق
النتيجة العامة	3.71	0.803	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.71 مع إنحراف معياري قدره 0.803، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد إلى حد ما.

– مشاركة العمال

جدول رقم(3–14): التحليل الوصفي لمشاركة العمال

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة1	2.10	0.71	محايد
فقرة 2	3.53	1.07	موافق
فقرة3	3.80	0.96	موافق
النتيجة العامة	3.52	0.87	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.52 مع إنحراف معياري قدره 0.87، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد إلى حد ما.

– آداء المؤسسة الإقتصادية

جدول رقم(3–15): التحليل الوصفي لأداء المؤسسة الإقتصادية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
فقرة 1	3.54	1.06	موافق
فقرة 2	4.88	1.12	موافق
فقرة 3	3.60	0.92	موافق
فقرة 4	2.62	1.02	محايد
فقرة 5	3.58	1.13	موافق
النتيجة العامة	3.44	1.05	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ضوء مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم فقرات المحور في إتجاه الموافقة فيما تمثلت النتيجة العامة في إتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.44 مع إنحراف معياري قدره 1.05، بإستثناء فقرة رقم 4 (محايد)، وهذا يدل أن إجابات أفراد العينة كانت في إتجاه واحد بالتقريب و إلى حد ما.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج

من أجل إختبار الفرضيات ومعرفة قبولها أو رفضها تم الإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- نقبل الفرضية الصفرية: إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أكبر من 0.05.
- نرفض الفرضية الصفرية: إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية أقل من 0.05.

أولا: الفرضية الفرعية 01: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول التخطيط الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	T المحسوبة	Tالمعنوية (sig)
الفرضية الأولى	0.38	0.37	2.30	0.025

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T=2.30 المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 2,048، ومستوى الدلالة هي sig=0.025، أقل من مستوى المعنوي المفروض sig ≤0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الأولية بوجود أثر بين التخطيط الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغ معامل الإرتباط قيمته R=0.38، ومعامل التحديد بلغت قيمته R^2= 0.37 الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 38% من التغيرات، أما النسبة المتبقية 58%.

وبالتالي يمكننا إستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي sig<0.05 بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الآداء في المؤسسة الإقتصادية.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية 02: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول التوظيف الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	T المعنوية(sig)	T المحسوبة
الفرضية الثانية	0.531	0.282	0.039	2.10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T=2.10 المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 2,048، ومستوى الدلالة هي sig=0.039، أقل من مستوى المعنوي المفروض sig ≤0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الأولية بوجود أثر بين التوظيف الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغ معامل الإرتباط قيمته R= 0.531، ومعامل التحديد بلغت قيمته R^2= 0.282 الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 28% من التغيرات، أما النسبة المتبقية 68%تعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكننا إستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي sig<0.05 بين التوظيف الإستراتيجي وتحسين الآداء في المؤسسة الإقتصادية.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية 03: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول التحفيز الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	Tالمعنوية (sig)	Tالمحسوبة
الفرضية الثالثة	0.36	0.129	0.071	1.85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T=1.85 المحسوبة وهي قل من القيمة الجدولية البالغة 2,048، ومستوى الدلالة هي sig=0.071، أكبر من مستوى المعنوي المفروض sig ≥0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية الأولية بعدم وجود أثر بين التحفيز الإستراتيجي وآداء المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغ معامل الإرتباط قيمته R= 0.36، ومعامل التحديد بلغت قيمته R^2= 0. 12 الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 12.9% من التغيرات، أما النسبة المتبقية 83.2%تعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكننا إستنتاج بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي sig ≥0.05 بين التحفيز الإستراتيجي وتحسين الآداء في المؤسسة الإقتصادية.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية 04: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول التكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات وآداء المؤسسة الإقتصادية

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	Tالمعنوية (sig)	Tالمحسوبة
الفرضية الرابعة	0.52	0.27	0.011	2.65

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T=2.65 المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 2,048، ومستوى الدلالة هي sig=0.011، أقل من مستوى المعنوي المفروض sig ≤0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الأولية بوجود أثر بين التكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات وآداء المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغ معامل الإرتباط قيمته R= 0.52، ومعامل التحديد بلغت قيمته R^2= 0. 27 الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 27% من التغيرات، أما النسبة المتبقية 67%تعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكننا إستنتاج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي sig<0.05 بين التكوين الإستراتيجي وتنمية المهارات وتحسين الآداء في المؤسسة الإقتصادية.

خامسا: إختبار الفرضية الفرعية 05: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول مشاركة العمال وآداء المؤسسة الإقتصادية

البيان	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	Tالمعنوية (sig)	Tالمحسوبة
الفرضية الخامسة	**0.314**	**0.098**	**0.140**	**1.50**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة T=1.50 المحسوبة وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة 2,048، ومستوى الدلالة هي sig=0.140، أكبر من مستوى المعنوي المفروض sig ≥0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية الأولية بعدم وجود أثر بين مشاركة العمال وآداء المؤسسة الإقتصادية، حيث بلغ معامل الإرتباط قيمته R= 0.314، ومعامل التحديد بلغت قيمته R^2= 0. 098 الذي يفسر أن التغيرات الحاصلة مع آراء الموظفين بنسبة 9.8% من التغيرات، أما النسبة المتبقية 90.2%تعود لعوامل أخرى.

وبالتالي يمكننا إستنتاج بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي sig ≥0.05 بين مشاركة العمال وتحسين الآداء في المؤسسة الإقتصادية.

خلاصة الفصل:

توصلت الدارسة التطبيقية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف إلى أنها كأي مؤسسة حكومية أخرى تسعى إلى بلوغ أهدافها المسطرة، ولكن تواجهها العديد من العوائق التي تحول بينها وبين تنفيذ سياسات تسييرية تناسب مختلف الأوضاع والحالات التي تتعرض لها، كما أنه يتوجب عليها الاهتمام أكثر بالعنصر البشري للحصول على إنتاجية أعلى مع زيادة تحسين مستوى الأداء، فمن خلال تصميم استبيان مكون من محورين ، حيث قدر عدد المبحوثين 30 مبحوث ، و تم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss، و تم التوصل إلى أن معظم أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تم وضعها لها دور كبير في تحسين الآداء في مؤسسة CNAC بولاية الطارف.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مكانة مهمة في المؤسسات الاقتصادية، ويتمثل الدور الكبير في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أداء المؤسسة وذلك عن طريق العناية والاهتمام بالمورد من حيث استراتيجيات التخطيط والتوظيف، التحفيز الاستراتيجي والتكوين وتنمية المهارات ومشاركة العمال مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية بحيث يسمح لها بخلق أداء مميز ومواكب للتطور.

فنجد أيضا أنه من خلال الاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة، ونخص بالذكر إستراتيجية الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيات التدريب والتحفيز وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل بهدف تهيئة الموارد البشرية تقنيا واجتماعيا وتنمية تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسن مستوى الأداء المؤسسي وذلك على مستوى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف.

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

1- نتائج الدراسة:

وسيتم تقسيمها لنتائج الجانب النظري ونتائج الجانب التطبيقي كما يلي:

- **نتائج الجانب النظري**

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة والإدارة الاستراتيجيات التخطيط والتوظيف والتحفيز الاستراتيجي وتنمية المهارات ومشاركة العمال.

- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية باعتباره جوهرة العملية الإنتاجية بعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة اقتصادية.

- **نتائج الدراسة التطبيقية**

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG = 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $SIG = 0.05$ بين التوظيف الاستراتيجي وتحسين الأداء وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

– عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 = SIG بين التحفيز الاستراتيجي وتحسين الأداء وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 = SIG بين التكوين الاستراتيجي وتنمية المهارات وتحقيقها لتحسين الأداء وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

– عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 = SIG بين مشاركة العمال وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية. وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر في تحسين الأداء المؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة – وكالة الطارف.

2. الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية بهدف تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

– تطوير رؤية استباقية للموارد البشرية ضرورة وضع خطط مستقبلية وبرامج طويلة الأجل تهدف إلى التخطيط الفعال لاستقطاب وتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

– اعتبار العنصر البشري استثمارا استراتيجيا ينبغي على المؤسسات إيلاء اهتمام بالغ بالموظفين باعتبارهم أصولا قيمة واستثمارا طويل الأمد يساهم في تحقيق أهدافها.

– تبني مفهوم التدريب المستمر التأكيد على أن التدريب ليس مجرد برامج محدودة تقدمها إدارة الموارد البشرية، بل هو عملية تطويرية مستمرة تتطلب تخصيص ميزانيات كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

– تطبيق استراتيجيات تحفيزية مرنة: تصميم استراتيجيات لتحفيز الموارد البشرية تأخذ في الاعتبار التنوع في القدرات والمهارات الفردية لضمان تحقيق أقصى استفادة من إمكانات الموظفين.

– تأكيد دور الإدارة العليا في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، ضرورة قيام الإدارة العليا للمؤسسة بدور فعال في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إدراكا منها بأن الفهم العميق للإدارة الفعالة لهذه الاستراتيجيات يمثل عاملا حاسما في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

– منح الأولوية للاستثمار في القدرات البشرية: يتعين على المنظمة إعطاء الأولوية للاستثمار في تطوير قدرات ومهارات موظفيها من خلال تبني استراتيجيات مناسبة تضمن إنجاز جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة والتعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء فاعلين في تحقيق أهداف المنظمة وليسوا مجرد أجراء.

3. آفاق الدراسة:

ختاما تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يفتح آفاقا لمزيد من الدراسات المستقبلية المعمقة، لذا يمكن اقتراح بعض المحاور والإشكاليات البحثية التي يمكن أن تستكمل ما تم تناوله في هذه الدراسة، وتشكل أساسا لبحوث قادمة، وهي:

- مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة.
- أثر إدارة المعرفة في تحقيق مستويات الأداء المتميز للموارد البشرية.
- دور ذكاء الأعمال في تنمية وتطوير المورد البشري.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الكتب

1. باللغة العربية

- زكريا مطلك الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة، الجزائر، 2015.
- عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- عبد العزيز صالح بن حيثور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- مدحت محمد أبو النصر، التخطيط الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
- فاضل حمد القيسي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات ومداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- صلاح الدين عبد الباقي علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010
- خضير كاظم حمود ياسين، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، لبنان، 2000.

- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2003.

- فيليب ساردر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.

- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.

- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.

- محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الطبعة الثانية، العراق، 2016.

2. باللغة الأجنبية

-Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page, 2009.

ثانيا: المجلات العلمية

1. باللغة العربية

- محمد القحطاني، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2018.

- أحمد العربي، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، جامعة الجزائر، 2022.

- المهدي عبد الجبار، التدريب والتطوير كأداة لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 12، العدد 1، جامعة تونس، 2023.

- جنبلاط مادلين محمد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 46، العدد 1، 2024.

- الزيدي زبيدة، إدارة الموارد البشرية وأثرها في تنفيذ الاستراتيجيات، مجلة الإدارة الحديثة، المجلد 8، العدد 3، جامعة القاهرة، 2021.

- عبد الرحمن قاسم، تحفيز الموظفين ودوره في تحقيق الأداء الفعال، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 4، جامعة دمشق، 2020.

- محمد الكندي، إدارة الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الحديثة، مجلة التخطيط الاستراتيجي، المجلد 9، العدد 2، جامعة مسقط، 2022.

- عصام لعياضي، سمير بن سايح، فؤاد العيداني، بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من أداء العاملين، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 6، العدد 2، 2021.

- علي فاطمة، استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة للاستدامة المؤسسية، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 33، العدد 2، 2020.

- سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.

- محمد العزاوي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الجزائر، 2022.

- غنية مجاني، يمينة بن ساعد، إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، 2016.

- السامة يونس، عبد الواحد العقوري، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث المتخصصة، المجلد 4، العدد 2، 2018.

- لزهار محمد، عبد السلام ربيعة، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 1، جامعة ورقلة، 2022.

- خليف فاطمة الزهراء، إدارة الموارد البشرية في الجزائر: الواقع والآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 3، جامعة سطيف، 2020.

- بن يوسف نبيلة، عبد اللاوي سليم، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 15، جامعة الجزائر 3، 2021.

- بن عيسى عبد القادر، بلقاسم فتيحة، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 9، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2013.

- بن شارف فاطمة الزهراء، أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 2، 2022.

- سعد نادية، أنظمة الحوافز وفعالية الأداء في المؤسسات الحديثة، مجلة علم الإدارة، المجلد 28، العدد 4، 2020.

- كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، الجزائر، 2013.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية

1. باللغة العربية

- عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، 2013.

- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2015.

- عمر تمجغيدن، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد – تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية – تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.

- ابن ساسي الشيخ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017.

- بن رماش ماريا، استراتيجيات التحفيز المستمر وأثرها في دعم أداء الموظفين: دراسة ميدانية برئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022.

- وهيبة ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية – تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012.

رابعا: محاضرات

- نهلة أبو إسماعيل، محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2024-2025.

مراجع أخرى:

-Fox, G., Three Levels Of Strategy - And A New Paradigm For Leaders, retrieved from https://www.garyfox.co/

-Gouvernance et performance dans les établissements de sions, mémoire en ligne, juillet 2003.

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة أعمال

إستبيان حول:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف.

السادة والسيدات إطارات المؤسسة :

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال بعنوان : **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين آداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة** ، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع ، راجية منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الإعتبار جميع الأسئلة من خلال وضع علامة (×)أمام الفقرة المناسبة ، وفي الخيار الذي تراه مناسبا ، بحيث تؤكد الطالبتان إلتزامهما بأن جميع البيانات والمعطيات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ، وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط.

من إعداد الطلبة: **تحت إشراف الأستاذة:**

– زايدي هدى أبو إسماعيل نهلة.

– إلهام بوترعة

السنة الجامعية :2025/2024.

الجزء الأول

(يرجى التكرم بوضع علامة (×) على الإجابة المختارة)

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 31 إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 41 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي ☐ - جامعي ☐
- دراسات عليا ☐ - مؤهلات أخرى ☐

4- مجال الوظيفة الحالية:

- إدارة عليا ☐
- إدارة وسطى ☐
- إدارة تشغيلية ☐

5- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 20 سنة ☐
- أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني: (يرجى التكرم بوضع علامة (×) أمام العبارات المتعلقة بالأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)

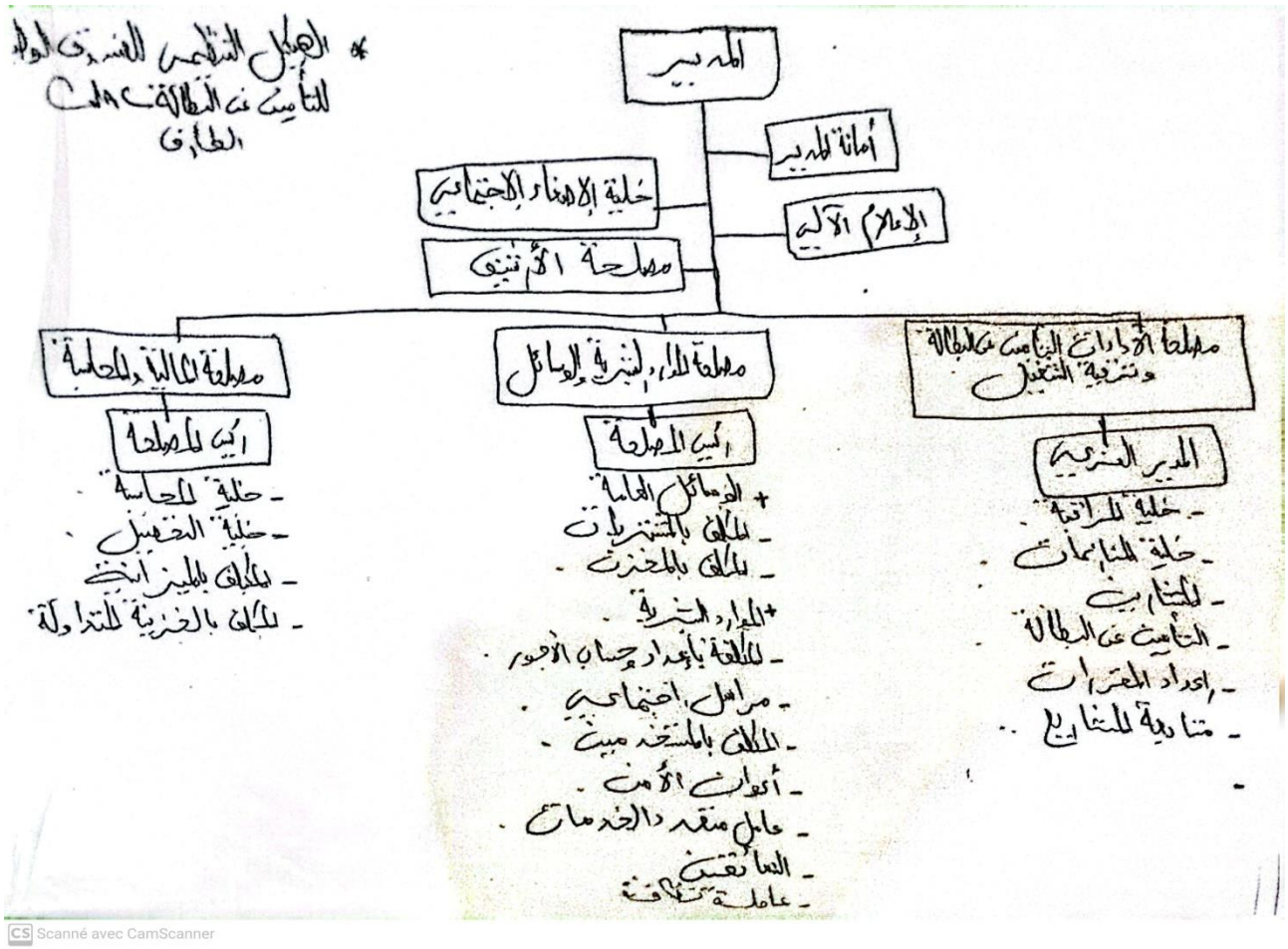
	العبارة	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التخطيط الاستراتيجي	تقوم المؤسسة بتحديد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بناءا على تحديد الوضع العام وتقييم الاحتياجات التنظيمية.	1					
	يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية تصميم برامج و وضع أنظمة و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية.	2					
	يتم تقييم الأداء على أساس النتائج الموضوعية والقابلة للقياس الكمي.	3					
التوظيف الاستراتيجي	تولي المؤسسة أهمية كبيرة في عملية التوظيف الاستراتيجي .	4					
	تساهم معايير التوظيف في المؤسسة على جلب الكفاءات و المهارات المطلوبة.	5					
	يجب أن يكون لدى المسؤولين عن التوظيف مهارات متقدمة في اختيار الموظفين الاكفاء .	6					
	تسعى سياسة المؤسسة لإثراء العمل بإضافة مهام جديدة إلى الوظائف.	7					
التحفيز الاستراتيجي	تستخدم المؤسسة الحوافز لتعزيز الأداء الفردي للعمال.	8					
	يعتبر التحفيز الاستراتيجي فن تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال إشعار شرارة الحماس و الإبداع لدى الأفراد.	9					
	مستوى الأجور و التعويضات تتناسب مع منصب العمل .	10					

	ترتبط أجور العمال ارتباطا وثيقا بالأداء الفردي والجماعي.	11					
التكوين الاستراتيجي وتنمية المهارات	تقوم المؤسسة بعمل برامج تدريبية للعمال بين فترة وأخرى .	12					
	تكوين وتنمية مهارات العاملين لايقوم إلا بإزالة كل المشاكل التي تعيق تطوير العمل في المؤسسة.	13					
	أنشطة البرامج التدريبية المقدمة تلبي إحتياجات المؤسسة .	14					
	ترتبط عملية التكوين في المؤسسة بالتطوير الوظيفي للعمال.	15					
مشاركة العمال	تأخذ المؤسسة آرائي وأفكاري بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.	16					
	كثيرا ما تطبق المؤسسة أفكار العمال فيما يخص العمل .	17					
	تطلب المؤسسة آراء العمال قبل إجراء التغييرات حول القيام بالعمل.	18					

(يرجى التكرم بوضع علامة (×) أمام العبارات المتعلقة بالأبعاد الخاصة بالمتغير التابع : أداء المؤسسة الاقتصادية)

	العبارة	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	توفر مؤسستكم ظروف عمل مريحة .	19					
	تهدف مؤسستكم إلى تطوير الموارد البشرية لتحسين أدائها بصفة مستمرة.	20					
	تعترضكم في مؤسستكم مشاكل قد تضعف من تقديم آدائك في العمل.	21					
	الهدف الرئيسي لمؤسستكم هو تحقيق الربح.	22					
	تسعى مؤسستكم إلى تحسين إنتاجية الموظفين بصفة مستمرة.	23					

الملحق رقم 02



CS Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 03: