



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي  
- أم البواقي -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم التسجيل: .....

دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء  
داخل المؤسسة  
دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة GPL - أم البواقي -

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسة

إشراف الأستاذ:

د. فوزي سبتي

من إعداد الطالب:

فاروق محمد الشريف

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	د. زبير عياش
مشرفا	جامعة أم البواقي	د. فوزي سبتي
مناقشا	جامعة أم البواقي	د. سلمى بوكبوس

السنة الجامعية 2016 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# "شكر وعرفان"

الحمد والشكر لله عز وجل الذي انعم علينا بنعمه ورحمته،

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الفاضل

"د. فوزي سبتي" على ما قدمه من نصائح وتوجيهات علمية ومنهجية، ولم يبخل علينا،  
جزاه الله خير الجزاء.

إلى أبي أمي، وإخوتي

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من أمانني على انجاز البحث، وأخص بالذكر  
الأستاذة "خالدي فراح" التي لم تبخل على بناتهما وإرشاداتها وأرائها القيمة  
وكذلك الأستاذ "هروي. خليل"

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث وأخص بالذكر الصديقة العزيزة "جباري  
خضرة" التي لم تبخل على بناتهما طيلة مدة البحث جزاها الله الخير، إلى الصديق  
بن أحمد محمد الأمين"

إلى كل زملاء الدراسة دفعة 2017

إلى كل من قدم لي يد العون.

- فالشكر لمن يستحق الشكر.-



# الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

لك الحمد و الشكر **ربي** على عظيم فضلك و كثير عطائك

فـ **سبحانك** لم تبحل عليّ بأيّ شيء سألتك فيه فكنت أنته المستجيب فالحمد **للّٰه**

الذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع و ما كنا لنهتدي لولا هديه.

و الصلّٰة و السّلام على أعظم أستاذ في الحياة و خير موجه للبشر إمام الأنبياء و المرسلين

و سيّد العلماء محمّد صلى **الله** عليه و سلّم.

أهدي ثمرة جهدي إلى أئمة إنسانية في الوجود **أمي** التي أفضت عليّ بدعواتها و بركاتها

**اللّٰهم** بارك في عمرها و **أبي** العزيز الذي كان سببا في دفعي إلى الأمام **اللّٰهم** بارك في عمره.

إلى إخوتي: "، الذين كانوا ولا زال عزة ومفخرة وسندي في الحياة ، فلمهم مني كل الحب والتقدير و

الشكر لأنهم كانوا سندا لي في انجاز هذا العمل .

إلى الأستاذ الفاضل د. " فوزي السبتي " ، " شوقي خليل "، الأستاذة " خالدتي فلاح ".

إلى كل أساتذة الكلية

إلى الصديقة العزيزة " جباري خضرة " و الصديق " بن أحمد محمد الأمين "

إلى من كانوا لي العون والسند في طيلة مشواري الدراسي الجامعي " سلمى زغمار "

" بن عيسى نزهة "

إلى كل عمال مؤسسة نفضال وحدة GPL بولاية ام البواقي

إلى زملاء وزميلات الدراسة إدارة أعمال دفعة 2016-2017



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
III-I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-و	مقدمة
2	الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية
3	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
5	المطلب الثاني: إعداد صياغة الإستراتيجية و تنفيذها
9	المطلب الثالث: أبعاد الإستراتيجية ومبادئها
12	المطلب الرابع: التقييم و الرقابة الإستراتيجية
17	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
21	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
29	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
32	المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
36	المطلب الثالث: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: المتغيرات البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل



46	الفصل الثاني: متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: أداء المورد البشري وعملية تقييمه
47	المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري
49	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
54	المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء البشري
62	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
62	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
64	المطلب الثاني: أنواع الأداء و أهم العوامل المؤثرة فيه
68	المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة
75	المبحث الثالث: الاستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة
76	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء
78	المطلب الثاني: مدخل التحسين المستمر، إعادة الهندسة و المقارنة المرجعية
82	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية
85	خلاصة الفصل
87	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية: "بمؤسسة نفعال GPL وحدة -أم البواقي -"
87	تمهيد
88	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
88	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفعال
91	المطلب الثاني: لمحة تمهيدية لوحدة GPL أم البواقي
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة GPL أم البواقي
97	المطلب الرابع: دور و أهداف لوحدة GPL أم البواقي
101	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية و الدراسة الميدانية
101	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
102	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة و حدود الدراسة
105	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

108	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وتحليل، تفسير نتائج الاستبيان
108	المطلب الاول : وصف عينة الدراسة
116	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
128	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج
134	خلاصة الفصل
136-138	خاتمة
145-140	قائمة المراجع
155-147	الملاحق
	ملخص



# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية	1-1
58	نتيجة المقارنة الثنائية	1-2
59	تقييم لتوزيع 10 موظفين	2-2
60	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين	3-2
69	تصنيف مقاييس الأداء	4-2
71	الشكل العام لمكونات لوحة القيادة	5-2
74	مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	6-2
93	وسائل النقل في وحدة GPL أم البواقي	1-3
99	توزيع عدد الموظفين العاملين في المؤسسة	2-3
102	الاستثمارات الموزعة والمستردة	3-3
105	درجات مقياس ليكارت الخماسي	4-3
105	يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها	5-3
107	نتائج معامل ألفا كرونباخ	6-3
108	توزيع المبحوثين حسب الجنس	7-3
109	توزيع المبحوثين حسب العمر	8-3
111	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	9-3
112	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	10-3
114	توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي	11-3
115	توزيع المبحوثين حسب عقد العمل	12-3
117	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد الإستراتيجية	13-3
119	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد إدارة الموارد البشرية	14-3



122	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد التخطيط الإستراتيجي	15-3
125	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور تحسين الأداء في المؤسسة	16-3
128	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17-3
130	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18-3
131	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	19-3
132	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20-3

# فهرس الأئكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1-1
14	خطوات الرقابة الإستراتيجية	2-1
25	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	3-1
26	التنظيم الامركزي لإدارة الموارد البشرية	4-1
39	إستراتيجية و وظائف إدارة الموارد البشرية	5-1
48	محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية	1-2
54	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	2-2
56	مراحل عملية تقييم الأداء	3-2
54	نتيجة مثال تقييم 10 موظفين	5-2
95	الهيكل التنظيمي لوحدة GPL أم البواقي	1-3
109	توزيع المبحوثين حسب الجنس	2-3
110	توزيع المبحوثين حسب السن	3-3
111	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	4-3
113	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	5-3
114	توزيع المبحوثين حسب المنصب الوظيفي	5-3
115	توزيع المبحوثين حسب عقد العمل	6-3

# مقدمة

## مقدمة

إن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها، أدت بالمؤسسات الاقتصادية بأنواعها إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال إتباع الأساليب المناسبة خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصراً هاماً وداعماً أساسياً لأي نشاط داخل المؤسسة، اعتماداً على توجيه وتدريب تلك الموارد من أجل رفع مستوى إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن بين هذه الأساليب ضرورة معرفة أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ومدى تطبيقها نظراً لأهمية هذا النوع من الموارد بها مقارنة بالمادية منها، إذ أنها تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها، ومتغيراتها الأساسية، والمؤثرة من حيث رسالتها، غايتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والإحاطة بجميع متغيراتها، كما تعتبر نظاماً يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد من أجل تحسين أدائها، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر مهارة قدرة كفاءة والتزام.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من أجل معرفة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة تتبلور الإشكالية التالية والتي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

### ثانياً: أسئلة الدراسة

- 1- ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ماهي متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة؟
- 3- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة من خلال التخطيط الاستراتيجي و استراتيجيات التدريب و التحفيز.... الخ ؟
- 4- ما واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي وما مدى إسهامها في تحسين الأداء ؟

### ثالثاً: - فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمدت الفرضيات التالية:



## مقدمة

✓ الفرضية الرئيسية  $H_0$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ "

و تنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى " $H_0$ ": "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية وعملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

❖ الفرضية الفرعية الثانية " $H_0$ ": "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وعملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

❖ الفرضية الفرعية الثالثة " $H_0$ ": "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمّن أهمية البحث فيما يلي:

- ✓ التأكيد على الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى أنها ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمل؛
- ✓ الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها؛
- ✓ توضيح مفهوم وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات؛
- ✓ الإحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي؛
- ✓ معرفة إذا ما كان للمورد البشري أهمية داخل المؤسسة لكون أن المؤسسات الجزائرية بدأت بإشراك المورد البشري في الإدارة لتحسين مستوى أدائها وأداء العمال.

### خامساً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء؛
- ✓ التعرف على كيفية تحسين أداء المورد البشري وطرق تقييمه و الأداء المؤسسي؛

## مقدمة

- ✓ التعرف على المداخل والأساليب المستخدمة في تحسين أداء المؤسسات للوصول إلى الأهداف الموسومة؛
- ✓ محاولة إبراز واقع إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا و هي مؤسسة نפטال وحدة GPL بولاية أم البواقي؛

### سادساً: أسباب اختيار الموضوع

هنا عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

#### 1- الأسباب الموضوعية: و تتمثل فيما يلي

- ✓ كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقه من البحوث والدراسة؛
- ✓ التعرف على مدى استخدام استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية و الأداء المؤسسي داخل المؤسسة الاقتصادية؛

#### 2- الأسباب الذاتية: و تتمثل فيما يلي

- ✓ للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛
- ✓ الاهتمام الشخصي بالاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية؛

### سابعاً: منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية؛ كما أنّ الدراسات التي تصف وتفسّر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلاً (الواقع الظاهر) تعتمد عليه في تكوين الفرضيات واختبارها فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محدّدة.

وقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لتبيان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال اخذ مؤسسة نפטال وحدة GPL بولاية أم البواقي أنموذجاً بالاعتماد على توزيع استبيان بصفة أساسية، إضافة إلى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المسترجعة من الاستمارة إضافة إلى ذلك الملاحظة وهذا من اجل تحليل دور كل عنصر ومدى ترابطه وتأثره بالعناصر الأخرى الخاصة بالدراسة.

## ثامناً: أدوات وحدود الدراسة:

### 1- أدوات الدراسة:

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا على جمع البيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تتمثل أهمها:

✓ الكتب. الرسائل الجامعية. المجالات.

وفيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعملية تحسين الأداء في مؤسسة نفضال وحدة GPL بولاية أم البواقي - فقد اعتمدنا:

✓ الاستبيان، الأساليب الإحصائية، المقابلة.

### 2- حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسات في المجالات التالية:

✓ **المجال المكاني:** اقتصر على مؤسسة نفضال وحدة GPL بولاية أم البواقي

✓ **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعي 2016-2017.

**المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

## تاسعاً: هيكل الدراسة

لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متكاملة فيما بينها ومقدمة وخاتمة

❖ **الفصل الأول:** المعنون ب: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" تضمّن ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول الإطار النظري للإستراتيجية، أما الثاني فعرض إدارة الموارد البشرية بمفهومها ووظائفها و تحدياتها، بينما في المبحث الثالث يتم التطرق لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

❖ **الفصل الثاني:** المعنون ب: " متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة" تضمّن ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول أداء المورد البشري، عملية تقييمه وطرق تحسينه، أما الثاني فعرض أداء المؤسسة،

## مقدمة

بينما في المبحث الثالث يتم التطرق إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال أساليب و مداخل التحسين.

- ❖ **الفصل الثالث:** المعنون ب: "واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء بمؤسسة نפטال وحدة GPL بولاية أم البواقي " تضمّن ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فعرض الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية، بينما في المبحث الثالث يتم المعالجة الإحصائية من خلال تحليل و تفسير نتائج الاستبيان.
- ❖ **الخاتمة:** وتتضمن أهم النتائج التي يتم التوصل إليها وعلى إثرها يتم وضع مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

### عاشراً: الدراسات السابقة

- ❖ **دراسة شرون مسعودة، صالح صافية 2012-2013** بعنوان أثر " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.-

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح و إبراز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و أهميتها و دورها في تحقيق ميزة تنافسية، حيث تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لمستثمرين الخشب بولاية ورقلة ENAB حيث تمت عملية لتحليل مجموعة من الاستراتيجيات "التوظيف، إستراتيجية الاختيار، التعيين، التدريب، الأجور و التعويض بالمؤسسة محل الدراسة " وتم التوصل إلى أن المؤسسة عند بناءها لإستراتيجياتها السابقة الذكر تعتمد على إجراءين أساسيين هما تحليل البيئة الداخلية لمعرفة وتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف أما البيئة الخارجية مراعاة الفرص والتهديدات التي قد تواجهها من خلال معرفة منافسيها، وكتقييم إستراتيجيات المؤسسة يتضح أنه هناك نقص في ممارستها ونقص بعض الإستراتيجيات المتمثلة في برامج التدريب الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات، أما في ما يخص إستراتيجية التقييم فهي غير فعال لاعتمادها على الطريقة التقليدية. تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس وهي الجودة، التسليم، المرونة.

- ❖ **دراسة خالد محمد الحياصات 2005-2006** بعنوان " معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" بحث. مقدم في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين

## مقدمة

وعلاقتها بالأداء المؤسسي اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية، وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عاملها 50 عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها 4 مؤسسات صحفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها.

❖ دراسة مدوري نور الدين 2010-2011 بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، دراسة حالة -

تناولت الدراسة إلى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية، وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء.

❖ دراسة الزغودي محمد السايح 2011-2012 بعنوان مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر في علوم التسيير، تدقيق و مراقبة التسيير تسيير ، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تمت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنابيب - Alfapip - بولاية غرداية، حيث اعتبرت أن مهنة المراجعة في الوقت الراهن تواجه مجموعة من المتغيرات و التي ترجع إلى عدة عوامل اجتماعية اقتصادية وبيئية وكننتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري و يعتبره الركيزة و الميزة الأولى للتفوق، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها، حتى تستطيع الاستمرار في مزاوله أنشطتها. وتحسين أدائها حيث تعتبر المراجعة كذلك الأداة الإدارية التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة، وهذا لاختبار مدى الالتزام بالإجراءات و المراسيم الرقابية الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة، حيث اتسع نطاق الاهتمام في الجزائر من طرف الباحثين



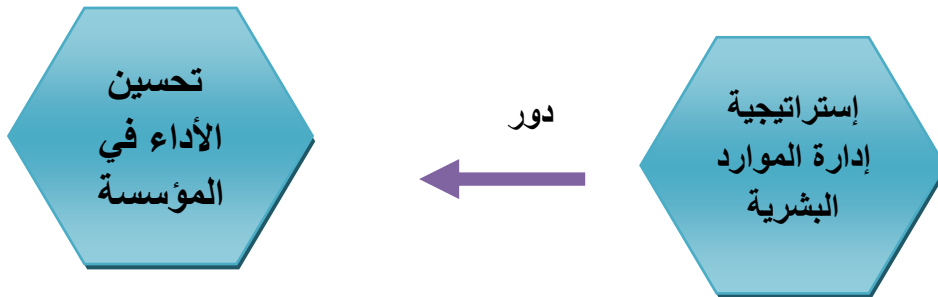
# مقدمة

المهنيين خاصة بعد ظهور الإصلاحات و إعادة الهيكلة المالية و العضوية للمؤسسات و المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بورقلة كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بدورها على تحسين أدائها.

## نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرات اثنتين هما: المتغير المستقل ( و يتمثل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، و المتغير التابع (يتمثل في الأداء في المؤسسة ) و هذا لبناء نموذج البحث كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

# الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

## المؤسسة

### تمهيد

✓ الإطار النظري للإستراتيجية.

✓ إدارة الموارد البشرية.

✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

### خلاصة

**تمهيد:**

لقد أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة، أنه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية والنمو والازدهار هو وضع خطة إستراتيجية، فمستقبلها مرتبط أنها يجب أن تترك الأهمية الإستراتيجية ووضع إستراتيجية فعالة تضمن لها البقاء و الاستمرارية فنجاح المنظمة مرتبط بشكل كبير باستراتيجياتها الموضوعة كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، و ذلك بالاهتمام ببيئتها الداخلية وكذلك الخارجية لمواجهة التحدي الجديد و مواكبة التطور. فالإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية و التي تتجسد في مجالات العمل و الممارسات التنفيذية وكذلك اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

ويكمن الغرض من تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحسين أدائها باعتبار أن الفرد أصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي و هام في التخطيط الاستراتيجي للحصول الأمثل على الموارد البشرية الفعالة عن طريق إتباع استراتيجيات عديدة "التدريب، التحفيز التقييم... الخ وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول:** الإطار النظري للإستراتيجية؛
- ✓ **المبحث الثاني:** إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثالث:** إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛

## المبحث الأول: الإطار النظري للإستراتيجية

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

## المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية وتطورها :

إن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ففي الغرب فإن الإستراتيجية "Strategy" اشتقت من الكلمة الإغريقية "strategos"، والتي تبلورت أثناء الإصلاحات الديمقراطية، بالإشارة إلى الوحدات العسكرية، والسياسية التي كونت مجلس الحرب "Mckiernan, 1997: 791"، و هكذا فتاريخ الإستراتيجية أقدم من الناحية العسكرية والسياسية منه في الأعمال والاقتصاد.<sup>1</sup>

## 1- الإستراتيجية في العلوم العسكرية:

لقد تطور مفهوم "الإستراتيجية" عبر التاريخ وفقاً لتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر ووفق تباين المدارس الفكرية، والسياسية، فمعظم الباحثين اعتبروا كلمة "إستراتيجية" مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية "Strategy" التي تعني فن قيادة القوات، وقد عرّفها "كارل (فون كلاوزفيتز) بأنها " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب".<sup>2</sup>

إذن مما سبق ذكره نستنتج أن مصطلح الإستراتيجية مشتق من فن الحرب، والذي يعني التخطيط والتنفيذ واستعمال كل الوسائل، والموارد المتاحة.

<sup>1</sup> خالد بن محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ( منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص166.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 21.

## 2- الإستراتيجية في إدارة الأعمال:

نظرا الارتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح المؤسسة، ومستقبلها فقد انتقل مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات الإدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947 حيث عرفها "فون نويهان و موجنترن" بأنها: " سلسلة من التصرفات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتقرر بناء على موقف معين"، أما "دركر -Darkar-1954" فقد عرفها بأنها " تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر"<sup>1</sup>.

كما عرفها "شاندر -1962" بأنها: " تتناول العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة"؛ فهي: "تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، وتبني طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها"<sup>2</sup>

كما عرفها "Chandler" بأنها " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>3</sup>

أما "Ans off, 1965" فعرفها بأنها: "قاعدة لإنجاز القرارات"؛ وفي سنة 1968 جاء كانون "Canon" بالمفهوم الآتي "إن الإستراتيجيات هي القرارات الموجهة للتصرف، التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أغراضها"<sup>4</sup>.

وقد سعى "Mintzberg" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة للباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ: "Five Ps For Strategy"، فالإستراتيجية " عبارة عن خطة "Plan" موضوعة تحدد سياقات، وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، و هي مناورة "Ploy" القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم"<sup>5</sup>.

فالإستراتيجية هي: " السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات فهي تقوم على وضع المعايير الخاصة بأية مؤسسة في ضوء النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والأسلوب الذي يمكنها أن تتبعه في منافسة المؤسسات الأخرى"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Salma bardak el younsi, *cours stratégie d'entreprise, unioversité de djarba, tunisie, p 06.*

<sup>2</sup> IBID.

<sup>3</sup> IBID.

<sup>4</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>5</sup> خالد بن محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 166-167.

<sup>6</sup> نعيم إبراهيم الظافر، مرجع سابق، ص 22.



مما سبق ذكره نستنتج أن الإستراتيجية هي "الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المؤسسة أغراضها أو أهدافها من خلال ما تتمتع به تقليل ما تعانیه من مساوئ، و تتضمن العناصر التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التطوير، التقييم، المعايير، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة، إذن للإستراتيجية دور حيوي في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المؤسسات.

### المطلب الثاني: إعداد صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

#### أولاً: إعداد و صياغة الإستراتيجية

إنّ عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا من أجل موازنة ضغوط عديدة تردها البيئة الداخلية والخارجية، فالصياغة الإستراتيجية تتطلب الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- ✓ **الخطوة الثانية:** في هذه الحالة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية المحددة، والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.
- ✓ **الخطوة الثالثة:** وفي هذه الخطوة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد "الفجوة الإستراتيجية".
- ✓ **الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي.
- ✓ **الخطوة الخامسة:** يتم تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة.
- ✓ **الخطوة السادسة:** يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل.

<sup>1</sup> خالد بن محمد بن حمدان، مرجع سابق، ص ص 176-177.

## ثانياً - تنفيذ الإستراتيجية

تركيز مرحلة تنفيذ الإستراتيجية على كيفية تحقيق الإستراتيجية، ولا توجد مرحلة تعتبر فيها مثابرة الإدارة العليا بدقة أكثر من هذه المرحلة، ويتطلب ذلك توضيح ما ينبغي عليها أن تصل إليه، والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك، وبينما تكتفي الإدارة العليا بصياغة الإستراتيجية فقط، فإن تنفيذها يتطلب التنسيق بين الإدارة العليا وعدد كبير من جميع أجزاء المؤسسة حيث بمجرد الانتهاء من عملية إعداد، وصياغة الإستراتيجية فإنه يجب البدء في تنفيذها في شكل برامج وأنشطة عمل يومية.

## أ - مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

و يعرف على أنها " سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة" وينبغي عدم إغفال حقيقة مهمة، وهي أن الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة، الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعّال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة بسيطة كان الإبداع في تنفيذها، والحصول على النتائج المرجوة كبيراً، ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ إلى الحظ والصدفة.<sup>1</sup>

إذن فالتنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات، وعليه فالتنفيذ البيئي يؤدي إلى الفشل الإستراتيجي، فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيق و تنفيذها.

## ب - مستويات الإستراتيجية:

إنّ تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة، وكذا الرؤية التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها، ولكن مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف الباحثين هي ثلاث مستويات تختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 280.

<sup>2</sup> عمر تيمجيددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

غ.م، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 09.

فقد طرح كل من "Thomson & Strickland" أربعة مستويات للإستراتيجية هي: <sup>1</sup>

- إستراتيجية المؤسسة؛
- إستراتيجية الأعمال؛
- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي؛
- إستراتيجية مستوى التشغيل.

بينما حدد "Lorange, 1980" ثلاثة مستويات للمؤسسات ذات الفروع هي:

- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المؤسسة)؛
- إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم)؛
- البرامج الإستراتيجية (المستوى الوظيفي).

و يحدد "C.W. Hofer, 1980" أربعة مستويات للإستراتيجية في المؤسسة وهي:

- إستراتيجية مستوى المجتمع؛
- إستراتيجية المؤسسة؛
- إستراتيجية الأعمال؛
- إستراتيجية القطاع الوظيفي.

و يعد تصنيف "Johnson & Scholes" نموذجاً بما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، حيث تصنف الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي: <sup>2</sup>

- الإستراتيجية الكلية؛
- الإستراتيجية التنافسية أو إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال؛
- الإستراتيجية التشغيلية أو المستوى الوظيفي.
- تهتم الإستراتيجية الكلية بالسؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟ و بالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المؤسسة، في حين تهتم إستراتيجية الأعمال بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وإلى تحقيق نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع منافسيه، بهدف تقييم السوق، بينما تركز الإستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي ( الإنتاج، التسويق، والبحث

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ص 273-274.

و التطوير... الخ). ولا تهتم الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة، ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العملية، من خلال وضع التزاما إداري بمجموعة من السياسات الخاصة.

### ج- نماذج صياغة الإستراتيجية: تتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **نموذج Mintzberg، 1973**: يوضح مدى قوة تأثير أهداف واستراتيجيات المؤسسة من وجهة نظر الإدارة العليا للعالم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه الاتجاه أو المنحنى الذي يستخدم في صياغة الإستراتيجية. ولقد حدد ثلاثة منحنيات أساسية هي: الاتجاه الريادي (الملتزم)، و التكيفي، و التخطيطي.

✓

### ✓ **النموذج الثاني: نموذج Miles and Snow 1978**

اعتمادا على البحث الميداني الذي أجراه كلا من **Miles and Snow**، وهما باحثان في الإستراتيجية الموجه سلوكيا، أجابا بالإيجاب عن السؤال (هل تظهر الإدارة العليا نماذج ثابتة في صياغة الإستراتيجية؟) و حاولا إثبات بأن صياغة الإستراتيجية تقودها سلوكيتان هما:<sup>2</sup>

- الأساليب المميزة للإدارة في إدارة البيئة؛

- قيم الإدارة فيما يتعلق بالصفات الداخلية للمؤسسة.

### النموذج الثالث: نموذج Chaffee 1985: 98-89

قامت الباحثة "Chaffee" بدراسة البحوث و الدراسات المنشورة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وتوصلت بعد فرز وجهات النظر المتقاربة، إلى أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية لصياغة الإستراتيجية هي:

✓ **الإستراتيجية الخطية**: يعد هذا النوع أكثرها شيوعا، ويركز على التخطيط، وقد تم اختيار مصطلح الخطي لوصفه، لأنه يفيد ضمنا النشاط المنهجي الموجه والمتعاقب، الذي يساهم في التخطيط، ويتضمن قرارات، أو نشاطات أو خطط موحدة، تحدد وتحقق الأهداف التنظيمية القابلة للتطبيق.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع نفسه، ص136.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص137.

✓ الإستراتيجية التكييفية: أطلق على هذا النوع من الإستراتيجية بالتكييفية لأنها تسعى إلى تحقيق أعلى موائمة ممكنة بين موارد ومهارات المؤسسة، وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها، و بين أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

✓ الإستراتيجية التفسيرية: تحاول أن تعطي بعدا أكثر عمقا للإستراتيجية التكييفية من خلال الاستعانة بالمفاهيم التي نشأت في ثقافة المؤسسة أو في الإدارة الرمزية فمن خلال استخدام الاستعارة والعبارة المجازية والرموز، أو من خلال استخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي، يمكن لمن يقوم بصياغة الإستراتيجيات في المؤسسة إيجاد إستراتيجية مثلى .

### المطلب الثالث: أبعاد الإستراتيجية ومبادئها:

#### أولاً- أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، و من ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المؤسسة، و البيئة التي تتعامل معها.

و عليه، يحدد الباحث (Tilles, 1963) أبعاد الإستراتيجية كما يلي:<sup>1</sup>

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛
- الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة؛
- درجة القبول بالمخاطر؛
- توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار؛
- أما الباحث (Hax, 1993) فقد حدد أبعاد الإستراتيجية بالآتي:
- بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المؤسسة، والأهداف بعيدة الأمد و الشاملة؛
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة؛
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
- إيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية (الشامل، والأعمال، والوظائف)؛
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظافر، مرجع سابق، ص22.



فيما يرى الباحث ( Porter, 1996 ) أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة؛
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرق وأسس المنافسة؛
- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون؛
- الموائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها؛
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة؛

أما الباحث " Minitzberg " و زملاؤه، فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها، وأنها تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه، و سياقات النشاطات الرئيسية.<sup>1</sup>

و يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية و كما صنفها (Feurer & Chaharbaghi : 1995):

- المجال scope: أي الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- العملياتprocess: وتعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، و إنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- الطرقMéthodes: الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership: و تحدد فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- المدى الزمني: Time. France. والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- الفلسفة الفكريةphilosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين في ضوء نموذج محدد.
- المحتوىcontent: يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

<sup>1</sup> خالد بن محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 169.

-التففيذ implementation: أي تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

إن تصور مفهوم الإستراتيجية أو معرفة حقيقة إستراتيجية المؤسسة لا يكون حقيقياً و شمولياً إلا من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوءها صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية وراقبتها، كما أن الاختلاف في استراتيجيات المؤسسات يعود إلى الاختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود اختلاف لواحد أو أكثر من هذه الأبعاد الرئيسية بين المؤسسات أو بين استراتيجيات المؤسسة الواحدة عبر اختلاف الأزمان والأسواق.

### ثانيا: المبادئ الأساسية للإستراتيجية

إن عملة وضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم "Liddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية هي:<sup>1</sup>

- تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ الغايات، فعدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، و في كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛

- تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم. فعملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛

- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، فهذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريحة والمربكة.

- استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة ضئيلة، خاصة إذا كانت الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها و الموقع الذي تروم تحقيقه؛

- أخذ اتجاهات العمل التكتيكية تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة؛

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 26.

- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، و هذه تقع في إطار موقفي يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم و نشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن.
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

### المطلب الرابع: التقييم و الرقابة الإستراتيجية:

إن المؤسسة عند القيام بتنفيذ استراتيجياتها تواجه مشكلة أو مسألة تعديل اختياراتها والوسيلة الوحيدة لقيام المؤسسة بهذا التعديل هي قيامها بعملية مهمة هي التقييم و الرقابة الإستراتيجية .

#### أولاً- مفهوم التقييم و الرقابة الإستراتيجية

يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية بأنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و اهتمام أكبر " أو هي " نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية لتأكد من تنفيذها بشكل مناسب؛ أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي و مناسب".<sup>1</sup>

فتقييم الإستراتيجية ليس مجرد عملية تتبع آليا، وإنما هي ملازمة للصياغة و التنفيذ أولا بأول، حيث تحمل تقييم الإستراتيجية القادمة. فعن طريق تحديد أسباب الإبتعاد و نواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للإستراتيجية الجديدة، كما أنها تزيد من قوة الإدارة في<sup>2</sup> :

- معرفة ما سيقدمه المستقبل ودراسة مكونات البيئة الخارجية؛
- تحديد الحوادث التي قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتي أدت إلى فعل ما يؤثر توجيه الاهتمام لهذا نوع من مصدر الحوادث والأفعال؛
- زيادة الخبرة في تحليل البيئة الداخلية، و معرفة مكامن الضعف التي لم ينتبه إليها سابقا وعناصر القوة التي لم يحسب لها حساب سواء كانت بالموارد أم بالهيكل التنظيمي؛

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 297-298.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع نفسه، ص 299.

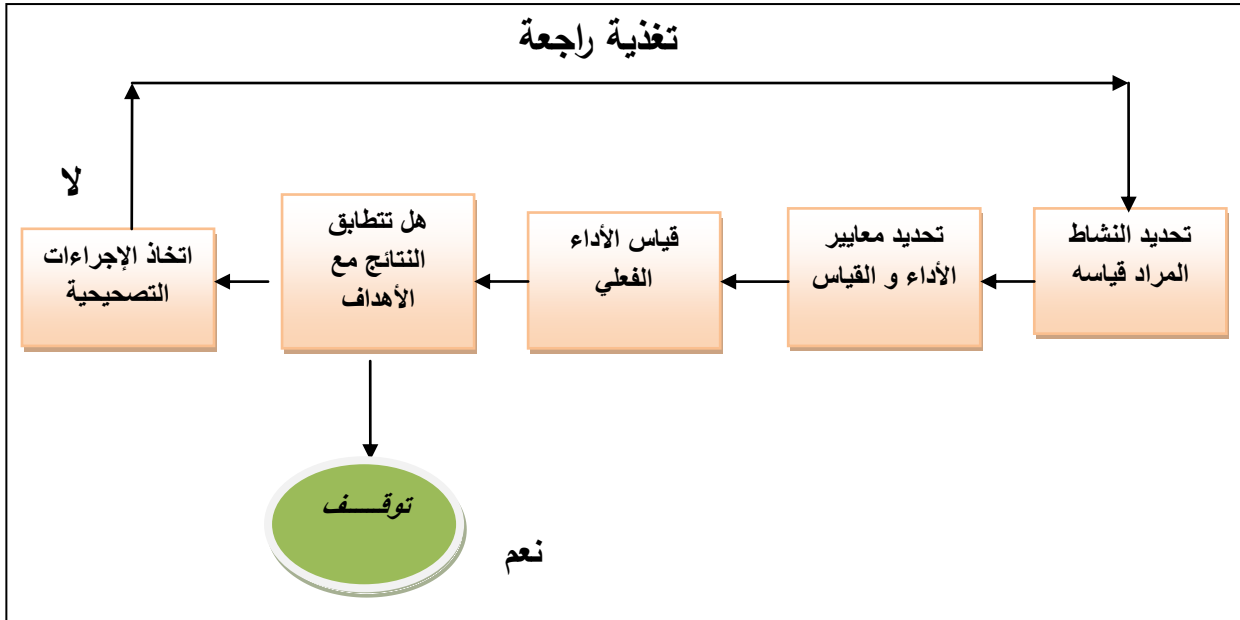
-كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحله، وإلى أي جهد يمكن أن تمكن نظرها ونظام المعلومات المستخدم في نقل الإستراتيجية إلى المنفذين؛  
-المعايير المستخدمة، و أساليب قياس الإدارة، و كيفية مقارنتها بالمعايير الموضوعية.  
و يركز التقييم على:

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى؛
  - تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها؛
  - تقييم المحتويات الإستراتيجية ذاتها؛
  - تقييم النتائج التي تتحقق من وراء استخدام خياراتها الإستراتيجية.
- وتختلف أساليب تقييم الإستراتيجية، باختلاف البيئة التي تعمل فيها الإدارة الإستراتيجية، فإذا كانت البيئة مستقرة نسبياً، أو قابلة للتنبؤ فإن تقييم الإستراتيجية يصمم بشكل أساسي للمحافظة على الاتجاه الذي تسير به هذه الإدارة ، وبمقدار أن الافتراضات التي بنيت عليها الإستراتيجيات السابقة أصبحت غير صالحة.
- فالغرض من تقييم الإستراتيجية هو إثبات الدرجة التي تعني بها الإستراتيجيات المطبقة للرسالة المقصودة للمؤسسة. وبالتالي تحديد الأهداف التي يسعى إليها تقييم الإستراتيجية.

### ثانياً: خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية

تظهر خطوات تقييم ورقابة الإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 216.

من خلال الشكل أعلاه يمكن شرح هذه الخطوات كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- تحديد النشاط المراد تقييمه

فنتفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، والرقابة على تنفيذها، وتحديد ما هو المراد ، تقييمه ومراقبته، ويجب عند تحديد أهداف الأداء التركيز على أكثر العناصر دلالة على كل عملية، و يجب قياسها بشكل ثابت ومعنوي.

#### ب- وضع معايير الأداء

انطلاقاً من رسالة المؤسسة، وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء فالمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن تقارن بها الأداء الفعلي،

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 299.

وبالتالي وضع معايير أو مؤشرات يتم على أساسها مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المعياري، و من أهم المعايير المرتبطة بالموارد البشرية نذكر<sup>1</sup>:

- معدل دورات العمل؛
  - معدل التأخير والغياب؛
  - معدلات الأجور و الخدمات و المزايا؛
  - تدريب العمالة و تنمية قدراتها؛
- ج- مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير؛ أي التأكد من صفة المعادلة (النتائج تساوي الأهداف) وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت.

#### د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تطابق مع الأهداف فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية العكسية لمعرفة<sup>2</sup>:

- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة و حقيقية تتطلب إجراءات تصحيحية لتمويلها أم لا؛
- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها؟
- هل الأهداف كانت مبالغ فيها؟ هل الخطط الإستراتيجية و السياسات التي وظفت في إنجاز العمل كانت غير مناسبة أو غير فعالة؟
- هل العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها....الخ.

<sup>1</sup> ليلي ابراهيم درويش، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، مقدم لنيل درجة الدبلوم المتخصص في ادارة منظمات المجتمع، جامعة غزة، 2012، ص47.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، ط2، دار مجدولين للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص217.

ثالثاً: الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية:

تتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

أ- زيادة وتيرة التغيرات:

و ذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات و الحروب)، أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات الجات، والتحالفات بين مجموعات من الدول وغيرها)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على المؤسسات ومنظمات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص و التهديدات.

ب- ازدياد حدة المنافسة:

"لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعدت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية و تتضح الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، و هذا يفرض على الإدارة العليا وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

<sup>1</sup> نعيم ابراهيم الضافر، مرجع سابق، ص 68.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

نالت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين المفكرين والاختصاصيين، حيث تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام بالمؤسسة باعتبارها أهم مورد من موارد المؤسسة، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية تمثل ومدى إنتاجية و تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة معا.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط و توجيه و تنظيم و متابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها، وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي يمكن الحصول عليها بسهولة على اعتبار أن الموارد البشرية رأسمال استثماري يجب تنميته، وعلى هذا الأساس قبل تعريف وإعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية تجدر الإشارة إلى تعريف المورد البشري لأنه يمثل محور عمل واهتمام الإدارة.

## أولاً- تعريف المورد البشري Humain Ressource :

يعتبر مورد بالنسبة للمؤسسة مثل: المباني، و المخزون أو النقدية في الصندوق، و هم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستقلال وتنمية هذا الإستثمار فعليها إدارته بالشكل ملائم، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، ويتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم أهم أمل تملكه هذه المؤسسة)<sup>1</sup>.

فهو يمثل أهم عناصر العمل والإنتاج وتلعب الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تقوم بعملية تصميم المنتج وتشرف على تصنيعه و رقابة حيويته، وبالتالي تقوم بتسويقه، وكذلك نجد أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع الخطط ، الأهداف و الإستراتيجيات و من هنا نستطيع القول أن:

" فالمورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع، الاختراع، الابتكار والتطوير، عن طريق استغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للموارد الطبيعية واستخدامها في العملية الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات تعمل على تحقيق أقصى إشباع للحاجات

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص22.



البيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، و من ثم التقدم الاقتصادي للدولة و الاقتصاد العالمي ككل.<sup>1</sup>

و في ضوء هذه الأهمية ودور العنصر البشري في المؤسسة لم يعد استخدام مصطلح المورد البشري للدالة على أهميته، باعتبار العناصر الهامة في المؤسسة وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

ثانياً- تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها:

### 1- مفهوم ادارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية "Human Resources Management" مصطلح مر بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية، والمضمون أو التطبيق المرافق للتنمية، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اعتبارهم وتعيينهم وتدريبهم و تطويرهم و انتماء بنقاعدهم و إنهاء خدماتهم، ففي نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، و تأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، و في ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي، حيث يضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.<sup>2</sup>

وتتباين وجهات نظر الباحثين والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يعود هذا التباين إلى الخليفة لهؤلاء الممارسين، وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال.

ققد عرفت على أنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الدكتور إبراهيم عباس الطلابي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2013، ص 8.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 20.

فالمؤسسة تزود بـموارد بشرية فعالة، وتطور أفرادها تطويراً تلبي رغبات واحتياجات المؤسسة" كذلك الإدارة التي تضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اعتبارهم، وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم و تحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم و إنهاء خدماتهم.

كما عرفها: "فرنش" بأنها: " عملية اختيار واستخدام و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة " و يعرفها كذلك

"Glueck . W" "بأنها: " وظيفة في تنظيم تقوم بالإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>1</sup>.

و يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وتعبير عن سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخدام أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب، والتفويض والحوافز المالية والمعنوية.

## 2- تطور إدارة الموارد البشرية

فوفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات مرور إدارة القوى البشرية على سلسلة من التطورات تمثلت فيما يلي<sup>2</sup> :

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** اتسمت بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، والتي استطاع من خلالها أن يحقق المتطلبات الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل أن صاحب العمل ينظر للعامل لديه كسلعة يبيعه، ويشريه وفقاً لحاجات العمل، ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين . وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع)، والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة، و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن، وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص26.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 19.

- **مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورًا بارزًا وملحوظًا من خلال ما تميزت به من ظهور آلات وأجهزة ومعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل، وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال أداء العمل الطويلة، والضوضاء والأثرية، والرطوبة... الخ، كما كانت هناك حالات رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية، والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور، وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين، والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً. إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل، وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

- **مرحلة القرن العشرين:** لقد أتم بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" والذي قام بدراسة السوق وحركة رؤوس الأموال وانصب اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل و التدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم، وقد انطلقت فلسفة "تايلور" آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل، وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته.

- **المرحلة الأخيرة (نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين):** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصاً مرحلة السبعينات و الثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، ومن هذه المتغيرات ما يلي<sup>1</sup>:

- ظهور العولمة وشدة المنافسة العالمية؛
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛
- تطور التكنولوجيا بمعدلات مسارعة، ودينامكية البيئة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية؛
- الاندماجات التي تحدث بين المؤسسات الكبيرة، وما يترتب عليها من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛
- إنّ هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تنتم بمعالم من التغيير والتطوير تتمثل في:<sup>2</sup>
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين، والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي؛
- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإعطائها اهتماماً كبيراً أكبر من ذي قبل؛
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين، وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص2.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص2.

**المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة**

تقوم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى، من حيث المهام الإدارية كالتخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيز، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة، و التسيير و الإعلان و الترويج.

**أولاً- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية****أ- تحليل و تصميم الأعمال:**

يشتمل العمل على مجموعة واجبات ومسؤوليات المترابطة، ويمكن أن يتم تجميع الواجبات والمسؤوليات لتكوين الأعمال بصورة وأشكال عديدة، و تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات، ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، أما تصميم العمل هو عملية تصميم الطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال، والواجبات التي يتضمنها عمل معين، وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستغلالها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة الروتينية إلى مجموعة واجبات واسعة معقدة تحتاج إلى مهارات عديدة.<sup>1</sup>

**ب- تخطيط الموارد البشرية:**

أي التنبؤ باحتياجات المؤسسة مستقبلاً من الموارد البشرية كما ونوعاً، من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

**ج- استقطاب واختيار وتعيين الموظفين المؤهلين:**

لا يتم إنجاز الأعمال بدون استقطاب، واختيار هؤلاء الناس المؤهلين والاحتفاظ بهم. اعتماداً على تحليل وتصميم الأعمال.

✓ -**الاستقطاب:** تبدأ المؤسسة في جذب واستقطاب العاملين الذين تحتاجهم بالبحث عن المتقدمين للعمل من داخل المؤسسة وخارجها، حيث تتوفر مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية.

<sup>1</sup> حسين مريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2013، ص 35.

✓ **الاختيار والتعيين:** تقوم المؤسسة باختيار العنصر البشري المستوفي للشروط، والمتطلبات أي الذين يمتلكون المهارات، والقدرات وغيرها من الخصائص الشخصية التي تمكن العامل من القيام بواجباته ومسؤولياته بنجاح، وبها يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

د- **تدريب و تطوير الموارد البشرية:** ينظر للتدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة وتبحث من خلاله على بعض نقاط الضعف الظاهرة في الموارد البشرية، بهدف تحسين مهاراتهم، ويتكون التدريب من ثلاثة عناصر مستدامة، تعلم ، تدريب، تنمية تلتصق جميعها بالموارد البشرية داخل المؤسسة منذ لحظة تعيينه إلى التعيين الرسمي.<sup>1</sup>

فهو يقوم بمساعدة العاملين على تعلم واكتساب معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات جديدة لتحسين، وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات، ومتطلبات الأعمال الجديدة.<sup>2</sup>

#### هـ- تصميم نظام الأجور والحوافز:

يتم من خلال تصميم لأنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي الحماسي للعاملين في المؤسسة وفقاً للأداء المناط بهم<sup>3</sup>، حيث تعد الأجور والرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العاملين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء عدالة الأجور، والتي تتمثل في أن يعمل العاملين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمؤسسة من إمكانيات وقدرات ومهارات.<sup>4</sup>

فالأجر هو مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينهما، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر نذكر:

- **المرتب:** وهو ما يحصل عليه الموظفين، و هو ما يصرف شهرياً في الغالب.

- **الأجر:** وهو ما يحصل عليه العامل، أو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تكنولوجي علمي)، دار الرواد للنشر، عملن، 2014، ص167.

<sup>2</sup> حسين مريم، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشنة، مرجع سابق، ص 31.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 169.

و- تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه للأهداف المخططة وذلك بتوجيه الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف الموجودة منها من خلال اتخاذ القرارات التصحيحية، و بالتالي فهذه العملية توضع لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.<sup>1</sup>

ي- التخطيط للمسار الوظيفي:

و يقصد به تخطيط ووضع خطة لحركة الوظائف في المؤسسة، فهي تهتم كل من المؤسسة والفرد العامل، و كل منهما يسعى إلى تحقيق توافق، وتطابق بين الفرد والمؤسسة، وهي عملية مشتركة بين الفرد وإدارة المؤسسة، ويتم ذلك بطريقة موضوعية تشمل التنقل والتدريب والترقية وإعداد الفرد لشغل مناصب إدارية أعلى و تحقيق أكبر و مركز إدارية أفضل.

ن- علاقات العمل:

هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية، والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة الاتصالات و التفاعلات السليمة بينهم، وبين رئيس الإدارة من جهة، وبينهم وبين النقابات العالمية من جهة أخرى.

ك- ضمان امن و سلامة العاملين:

و يراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين و أمنهم و صحتهم و كذلك مجموعة البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر و الأمراض التي يتعرض لها في العمل.<sup>2</sup>

ثانيا- الإطار التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة ترتبط بالسلطات الاستشارية، إذ أن إدارة الموارد لا تتمتع بالسلطة التنفيذية بعكس الإدارات الأخرى في المؤسسة، ولكن تمارسها بجهود معينة، فهي لا

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 57.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي)، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ص 25.

تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على نفس خط السلطة لكن سلطته التنفيذية تقتصر على إصدار الأوامر للأفراد العاملين في نطاق مسؤوليته الإدارية.<sup>1</sup>

فإدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة، إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين بالمؤسسة كما تبحث عن تحقيق الفاعلية لهذه الإدارة، ولتنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط، والأسس التي تعتمد عليها المؤسسات (الكبيرة منها، والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة، وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

### 1- التنظيم المركزي و اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بانتهاج أسلوب المركزية فإنما تقوم بإنشاء إدارة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتركز لديها كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد العاملين لديها، أما إذا اتبعت أسلوب اللامركزية فإن الإدارة العليا تلجأ للقيام بإنشاء عدة وحدات تنظيمية لخدمة المؤسسة والفروع و المصانع التابعة لها مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية، فإتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من العوامل أو المتغيرات التي تتحكم في ذلك هي<sup>2</sup>:

- ✓ **حجم المؤسسة:** إذ أن الحجم المؤسسة يعد عاملاً حاسماً في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في هيكلية إدارة الموارد البشرية لديها.
- ✓ **تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة:** إن تكنولوجيا العمليات الإنتاجية والتشغيلية السائدة في المؤسسة غالباً ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي.
- ✓ **فلسفة الإدارة العليا في المؤسسة:** أي الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا لتنتج المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، وكذلك تمنح الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات مما يتيح الأمر اعتماد أسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **المتغيرات البيئية التي تعمل بها المؤسسة:** إذ أن المؤسسة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف عكس المؤسسات التي تعمل في

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، كاتب ياسين الخرشة، مرجع سابق، ص 27.

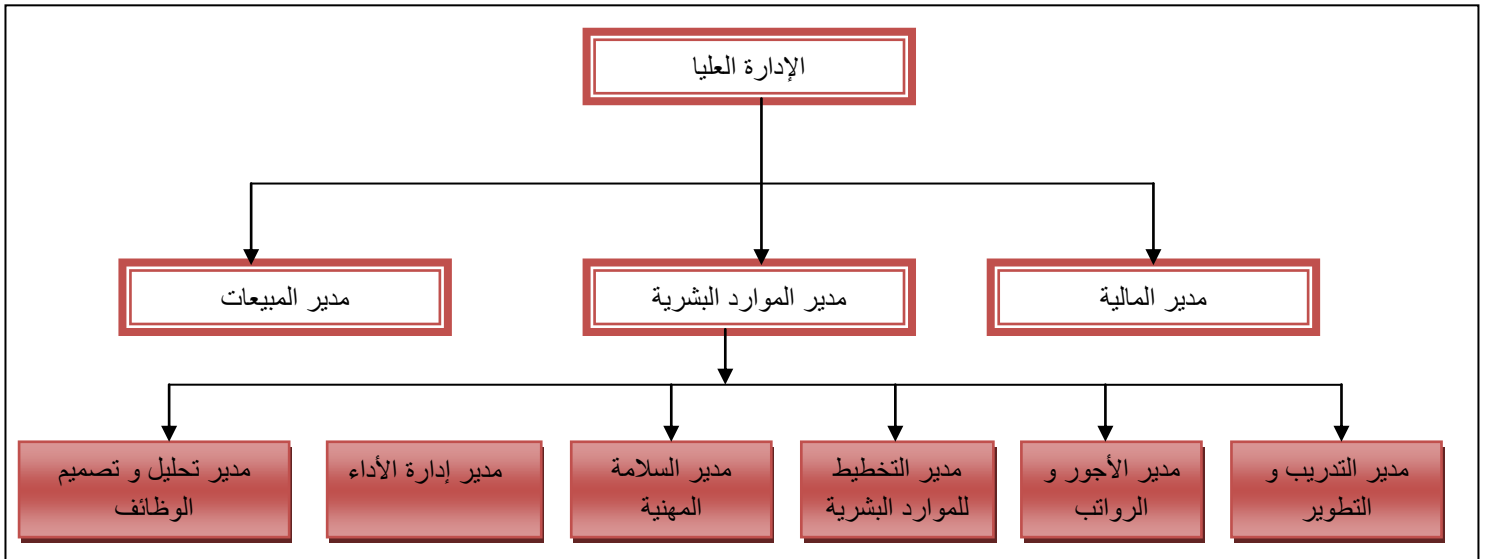
<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، كاتب ياسين الخرشة، مرجع نفسه، ص 28.

بيئة ديناميكية معقدة، و لتوضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا في المؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات ألا وهي التنظيم المركزي و اللامركزي.<sup>1</sup>

#### أ- التنظيم المركزي:

كما ذكرنا سابقا أن بأنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تقي شؤون العاملين في المؤسسة، غالبا ما ترتبط هذه الإدارة العليا مباشرة وتتفرع فيها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-3): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 39

نلاحظ من الشكل أعلاه وجود إدارة مركزية داخل المؤسسة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا، وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، و يدير كل إدارة متخصص أو استشاري، كما تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لكامل المؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، كاتب ياسين الخرشة، مرجع سابق، ص 29.

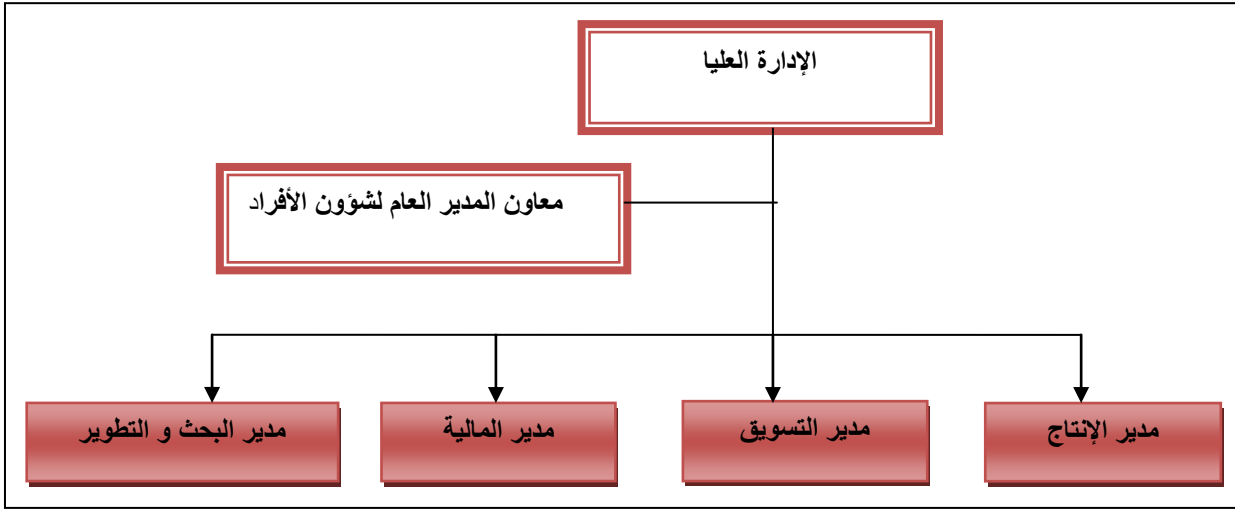


## ب- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

هذا النموذج تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة (الكبيرة منها و الصغيرة) في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المؤسسة، حيث يقوم المديرون التنظيميين باختيار وتعيين وتدريب و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة .

و الشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (1-4): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 40.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مدير الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، و كذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

## ثالثاً- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

## 1- تعريفه:

يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المؤسسة من خلالها الحصول على العدد، والنوعية المناسبة من الأفراد، وفي الأماكن المناسبة، وفي لأوقات السليمة الصحيحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 58

وهو يمثل عملية الربط المتناسق مع الغايات، والأهداف الإستراتيجية لتحسين انجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات الظروف البيئية، وزيادة الإبداع.<sup>1</sup>

## 2- خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

\* صياغة الإستراتيجية: يتطلب ذلك تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، ويتم ذلك بالخطوات التالية:

- تنفيذ الإستراتيجية عن طريق القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات و الإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية؛

- تقييم الإستراتيجية فالمراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المرجوة وبلوغها.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في صياغة، وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ونظرا لكون التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يمتد لمدة زمنية طويلة، ولابد من وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية؛ بحيث تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية من أجل تطبيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.<sup>2</sup>

## 3- علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الموارد البشرية:

يقوم المديرون بصفة عامة باتخاذ ثلاثة أنواع من القرارات الإستراتيجية في المؤسسة:<sup>3</sup>

- القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: وهي النتائج التي تحدد محفظة الأعمال التي تقوم بها.

- القرارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية: وهي تحدد كيفية بناء وتدعيم المركز التنافسي في السوق لكل مجال من مجال الأعمال في الأجل الطويل.

- القرارات الإستراتيجية الوظيفية: وهي تحدد مجموعة التصرفات، والأفعال على مستوى الأقسام أو مشروع الأعمال المختلفة. كما تساعد الإدارات على تحقيق الأهداف التنافسية.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 7-8.

رابعاً- نظم معلومات الموارد البشرية

**1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:** يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه "إجراءات خاصة تهدف إلى جمع، وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية، وأنشطة الأفراد ، وخصائصهم الصحيحة، والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة، وفعالية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري أي أنه: " نظام متضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات .. الخ"<sup>1</sup>.

فالأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء (قاعدة بيانات) تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج و التي يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-1):** قاعدة بيانات نظام معلومات موارد بشرية

نوع النظام	توفير الأفراد	التدريب التطوير	مراجعة الأداء	إدارة المكافآت
نظم المعلومات الإستراتيجية	تخطيط القوة العاملة	تخطيط النجاح	تخطيط مراجعة الأداء	كلفة العقود التنبؤ بالرواتب
نظم المعلومات التكتيكية	- تحليل الميزانية تحليل ترك العمل كلفة ترك العمل الغياب الأداء	كفاءة التدريب ملائمة الوظائف	تصميم الأداء التدريب	كفاءة المكافآت نماذج منح المكافآت
نظم المعلومات التشغيلية	التحفيز مسح المقابلات المهيكلة تخطيط القوة العاملة نماذج الاختيار	مسح المهارات	برامج التقويم التي تعتمد على الحاسوب	قيمة المكافآت

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص467.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 467.

2- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: يتكون من عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

✓ المدخلات: تعني جميع العناصر والمتغيرات التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية لمادية والمالية وغيرها.

✓ المخرجات: وتمثل النتائج النهائية التي التوصل إليها من معلومات ومعارف من خلال وحدات معالجة. وهي كذلك المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري خاصة ( خطة الموارد البشرية، خطة التدريب، إعداد تقارير السلامة المهنية، اختيار وطلب الموارد البشرية ).

## المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

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

و تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتوفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج، وبالتالي حماية العمال من أية مظاهر محتملة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل؛
- تحقيق التعاون الفعال للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية العلاقات في العمل بين جميع أفرادها؛
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد، وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب، وتطوير العاملين، وزيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز، وبرامج الصحة والسلامة؛
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين؛
- كبر حجم المؤسسة وكبر عدد الموظفين.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 475.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، 2008، ص06.

## المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الواحد و العشرين بتحديات عديدة امتدت بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..إلخ، فهذه التحديات فرضت على مديري الموارد البشرية مواجهتها من خلال الإستراتيجيات والسياسات المتبعة.

### 1-التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، والمؤثرة على أدائها، ونظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المؤسسة، فلا بد من التحسين والارتباط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص، والتهديدات، ومحاولة تقليل هذه التهديدات، واغتنام الفرص<sup>1</sup>، كما أنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، و كذلك التغير في القطاعات الاقتصادية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة، حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية، و كذلك الصنف والعمر والتوجيه، وفي ظل العولمة التي تعد حاليًا واحدة من التحديات المهمة، والمؤثرة على الموارد البشرية المحلية والأجنبية وتتناسب مع حاجيات كل من السوق المحلي والأجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفوءة والمصنفة وفق حاجيات البيئات المتنوعة، والمختلفة.

### 2-التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين، والقرارات المرتبطة لهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتقييم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المؤسسة نتيجة لذلك، يجب التوافق أو التطابق بين الفرد والمؤسسة واستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمؤسسة و العمل والاستمرار مع المؤسسة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 26.

إنّ مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين لتظل البيئة المتغيرة، المؤسسات سريعة النمو والتطور، إذ أن مثل هذه المؤسسات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة، فإن العديد من المؤسسات المعاصرة تبنت مبادئ، ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المؤسسة، هذه المبادئ والمعايير لا بد أن تنطلق من تصورات و توجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية اتجاه المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورًا بارزًا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما دفع بالمؤسسات تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التفاعل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل، ومواعيد تنفيذية واختيار الوقت كلفة، وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.<sup>2</sup>

### 4- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل مع مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري و إعطاؤه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية<sup>3</sup> :

- مساهمة العاملين؛
- التمكين؛
- تحقيق رضا المستهلكين؛
- الوقاية بدل من العلاج ؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاتب خرشة، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، لبنان، 1999، ص 131.

- الإدارة بالحقائق؛
  - التركيز على العمليات و التحسين المستمر؛
- إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأولوية التي أولتها المؤسسات الإنسانية للفرد العامل، بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابلياته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية والفنية، فهذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير ووصول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها .

### المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف على أنه: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية لها، والمحافظة عليها و بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهداف الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تتسم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن تعريفها على أنها عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات لإستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء و الاستمرارية في المستقبل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مشرون معودة،\_آثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013، ص23

## 2- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت آراء الكتاب و المفكرين في تحديد تعريف موحد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية فقد عرفها كل من:

عرّفها "Clark" بأنها " مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن، وتسعى هذه الأهداف إلى تحقيق التكامل التنظيمي والتزام العاملين، والمرونة في العمل والجودة ؛ أي أنّها " خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وبذلك ينتج منها برامج منظمة تدعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة".<sup>1</sup>

و تعرف أيضًا على أنها " خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، ولعل أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات".<sup>2</sup>

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعبر عن خطة قصيرة أو طويلة الأمد تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج و سياسات تحدد وظائف، ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، و تحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي.<sup>3</sup>

فهي " رسم سياسة طويلة الأجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل، و كل ما ارتبط بشؤونه الخاصة و بحياته الوظيفية في مكان عمله ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية (المخل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2015، ص 54.

<sup>2</sup> منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 96.

<sup>3</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>4</sup> مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و التسير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010، ص 40.



فالهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو إيجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلاً عالياً فعال قادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، وما أثبت ذلك دراسة أجريت على عدد من المؤسسات اليابانية الأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها، وكانت النتائج كالتالي:<sup>1</sup>

- أن هذه المؤسسات اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها فالتحسين والتميز الذي حققته كان وراء إدارة الموارد بشرية ذات فاعلية؛
- أن هذه المؤسسات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل و توفير تدريب، وتعليم مستمرين لها لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر عنصر الإنارة و التحدي، وتحمل المسؤولية.

### 3- الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكننا حصر الأبعاد الإستراتيجية لأدوار و مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً، والذي يكون قادراً على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، غاياتها وأهدافها من خلال إعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية، اختيارهم وتوظيفهم؛
- ✓ لا بد أن تشمل الإستراتيجية المعدة من طرف إدارة الموارد البشرية على رؤية واضحة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي؛
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجيتها التي تتماشى مع هذه الإستراتيجيات ومع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها في المستقبل؛
- ✓ يجب أن تعتبر المؤسسة وما يتفق على إدارة الموارد البشرية على أنه تكلفة بالنسبة لها ومن أجل ذلك يجب الإنفاق على الإشهار في مورد هام يعود من ورائه عوائد مادية وغير مادية.<sup>2</sup>
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.

<sup>1</sup> http : // [www.alukah.net](http://www.alukah.net)- 09/03/2017-21 :50

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 97.

- ✓ على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج، والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها مسايرة مع الاتجاهات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و تطورها.<sup>1</sup>
- ✓ على إدارة الموارد البشرية أن تعمل بالتكامل، والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن استمرار ونجاح المؤسسات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين؛ ومن هذه المصادر امتلاكها للموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، في المنتجات التكنولوجية وحماية الأسواق... إلخ، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجيتها أن تعمل على تطوير الكفاءات البشرية مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية، وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وتكمن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>3</sup>

ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لمواجهة التحديات التي تحويها البيئة الداخلية، والخارجية لها؛

- أنها تضمن التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمؤسسة، و تبادل التأثير لكل طرف على الآخر؛

- تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية، وتحسين إنتاجها لأن العامل البشري والموارد البشرية أساس النجاح الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسات الأخذ لعين الاعتبار كل المهارات والمعارف المتوفرة لديها سواء في مرحلة إعداد الإستراتيجية أو تنفيذها؛

- تزيد قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات في المؤسسة، وإتباع برامج تنفيذية للتعامل معها؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، المرجع نفسه، ص 98.

<sup>3</sup> منير بن احمد بن دريدي، المرجع نفسه، ص 101.

- تزيد قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كم، وكيفا وتنميتها بحيث تحقق لها الأهداف الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن بناء الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة، إذ لا تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال دراسة واضحة و شاملة لنقاط قوتها وضعفها من جهة هذا ما تقوم به عملية تحليل الداخلية من خلال التخطيط الإستراتيجي البعيد الأجل لحماية نفسها من مخاطر هذه البيئة، وعليه فإن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل و سنحاول استعراضها بشكل موجز كالآتي:

#### 1- دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة.

تبدأ عملية تكوين إستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة المؤسسة، وما تحويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجميع أنشطتها وغيرها من الإدارات الأخرى في المؤسسة. و في ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية فهي تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات، فالرسالة تمثل سبب وجود المؤسسة وبقاؤها، وهو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ و أين؟ و لماذا؟<sup>1</sup>

لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تتطلب تحقيق رسالة المؤسسة، فهي الضابط الأول والعام لجميع المناشط والأعمال التي تتم في المؤسسة، وكذلك تمثل الرؤية المستقبلية لأية مؤسسة، والصورة التي نريد أن تصبح عليها في المستقبل.

#### 2- التحليل البيئي (دراسة و تحليل البيئة): تتكون الدراسة و التحليل من شقين اثنين:

✓ الشق الأول: تحليل البيئة الداخلية التي تهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات انجاز إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( مدخل إستراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر، القاهرة، 2006، ص

✓ الشق الثاني: تحليل البيئة الخارجية التي تهدف إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها والتي بالإمكان استغلالها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها، وفي ضوء هذا التحليل تقارن إمكانات المؤسسة البشرية على احتمالات الفرص و التهديدات المحيطة بها من أجل تحديد الفجوة الإستراتيجية التي يتوجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص و تلافي المخاطر.<sup>1</sup>

### 3- تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

انطلاقاً من نتائج تحليل البيئي السابق، يجري وضع إستراتيجية المؤسسة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي سينجح مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المؤسسة، تقوم جميع إدارتنا بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل يتوافق معه، ويعمل على خدمتها.

أ- إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية توسع: تقوم الإدارة باستقطاب المزيد من الموارد البشرية وبتزويد عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه الإستراتيجية.

ب- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع مؤسسة أخرى: تقوم الإدارة بالاستغناء عن جزء من مواردها البشرية وفق شروط، و بذلك تندمج مع مؤسسة أخرى بدمج الموارد البشرية وتحقيق الاندماج والتوافق.

ج- إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية تنوع المنتجات: في هذه الحالة ستكون معطيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية ان تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة من اجل إنتاج تشكيلة سلعية حددتها إستراتيجية المؤسسة، وهذا يستدعي الحاجة إلى برامج تعلم و تدريب و تنمية متنوعة أيضاً.

د- إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية استقرار: في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فنجد مثلاً بان عمليات الاستقطاب قليلة جداً و ستبقى برامج التدريب و التنمية على حالها، وكذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، لكن ستتطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر، عمان ،2005، ص84.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص107.

هـ- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية قيادة التكلفة: أي إنجاز أكبر قدر من المدخلات، بطرح منتج بسعر تنافسي في السوق، وذلك باستقطاب موارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.<sup>1</sup>

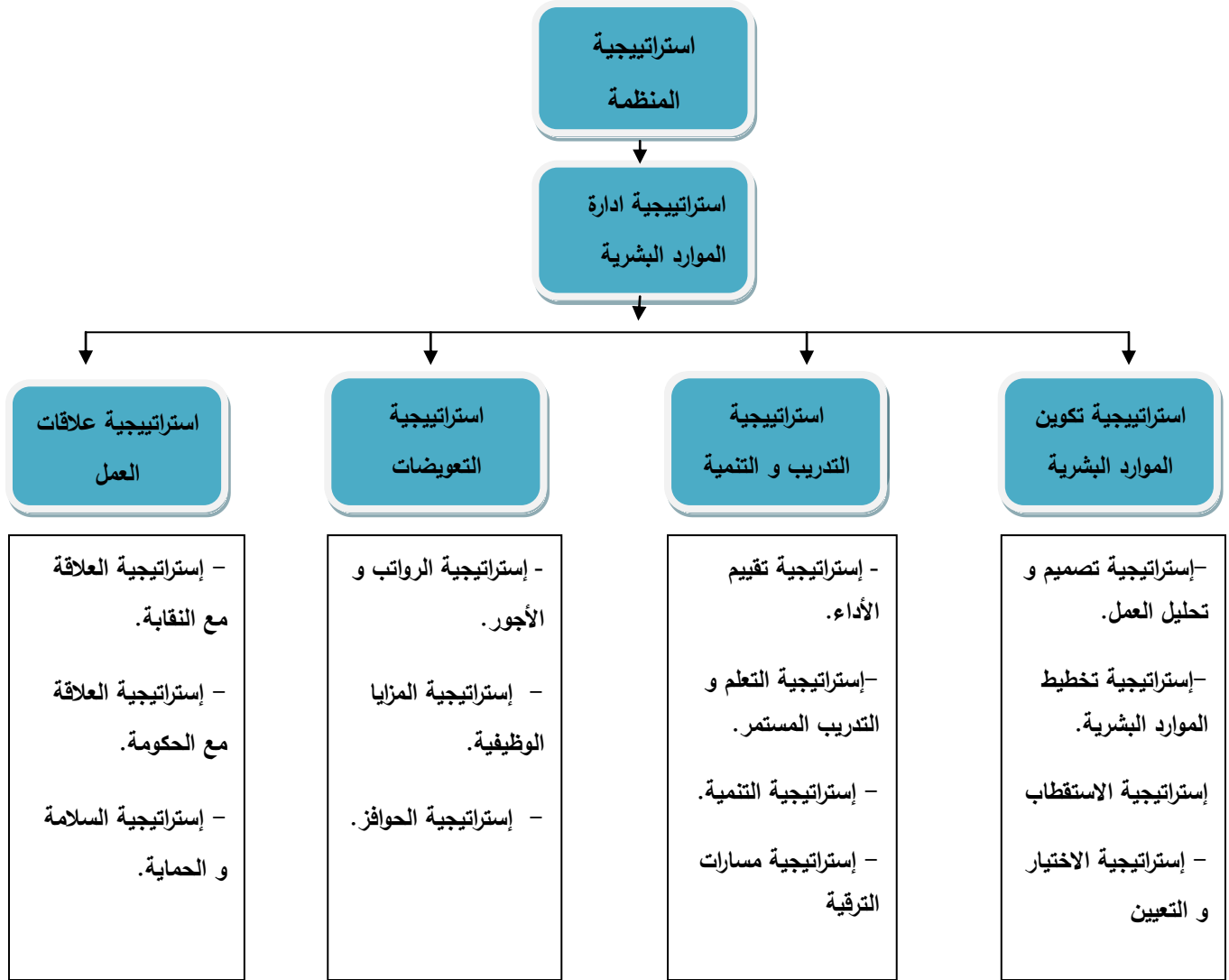
#### 4- تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

في ضوء إستراتيجية المؤسسة العامة للبشرية، يوضح الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها، وممارساتها المستقبلية من استقطاب وتعيين وتقييم أداء وتدريب الأعمال والتحفيز. بشكل يساهم في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

و يمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 84.

الشكل رقم (1-5): استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 89.

### إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تطبق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط، وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن الأنشطة الواجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل نشاط، والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، فالتطبيق السليم للإستراتيجية يعتمد على سلامة، وكفاءة التنظيم الذي يعتمد إليه، وبالتالي لابد من مراجعة متأنية للعلاقات التنظيمية لضمان الكافية، وسهولة التنفيذ بشكل مركزي أم غير مركزي. وفي الحالة المركزية نجد أن هناك إدارة مركزية تشرف إشرافا تاما على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية

والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المؤسسة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 6- تقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن تقييم مدى فعالية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية) هو أساس تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين وتحقيق انتمائهم وولائهم والتزام للمؤسسة، ومدى إسهامها على تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد، فجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني أداء تنظيمي عالي المستوى.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع: المتغيرات البيئية المؤثرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أشرنا في السابق لموضوع تكوين إستراتيجية الموارد البشرية؛ أي أن وضع هذه الإستراتيجية إنما يقوم على حجر أساس هو: دراسة و تحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المؤسسة، وإدارتها للموارد البشرية و فيما يلي عرض لأهم هذه المتغيرات.

### 1-رسالة المؤسسة:

إنّ رسالة أي مؤسسة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، و تحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين وهي الموجه لكافة نشاطاتها المستقبلية إذ يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية، يبدأ و ينطلق مع متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المؤسسة و استمرارها.

### 2-تصميم المؤسسة:

يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المؤسسة الذي يوضح إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فردياً أو جماعياً، فإذا كان التصميم جماعياً على شكل فرق عمل، ستوجه في هذه الحالة إستراتيجية

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، المرجع نفسه، ص 111.

الاستقطاب، الاختبار والتنمية إلى تكوين موارد بشرية لعدة مهارات لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن القرن الواحد، وتتركز إستراتيجية التعويضات والحوافز على ناتج العمل الإجمالي، وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب خط الهيكل التنظيمي فيها إذا كان عمودياً أم أفقياً وعدة المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد و نوعيات الوظائف.

### 3- ثقافة المؤسسة التنظيمية:

تعبّر عن القيم و المعتقدات و العادات المشتركة داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة موجة للسلوك التنظيمي البشري داخل المؤسسات باتجاه واحد، فهي توفر معايير و ضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، ووجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم و عادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.

### 4- الاختلافات بين الموارد البشرية:

إن مكان العمل أو المؤسسة يضم موارد بشرية تتباين من حيث العمر والجنس والثقافة ومستوى التعليم والبيئة والتخصص، هذه الاختلافات تحدث تباين في حاجات ورغبات وأراء واتجاهات وتفكير الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال كبار السن تختلف مطالبهم من مطالب النساء عن الرجال هذه الاختلافات يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند وضعها لبرامجها وقيامها بممارساتها في سبيل التنفيذ لإستراتيجياتها.

و الجدير بالذكر بأن هذه الاختلافات بين الموارد البشرية لا تقع مسؤوليتها على إدارة الموارد البشرية وحدها بل تقع على عاتق جميع المديرين، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها.

### 5- المتغير الاقتصادي:

إن الاقتصاد لأي بلد بمجمل قطاعاته المختلفة والاقتصاد العالمي بشكل خاص، هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط المؤسسات بوجه عام، و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواجاً، سيؤدي هذا إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المؤسسات على تبني إستراتيجية توسيع نشاطها ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيتها على أساس التوسيع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والترتيب و الحوافز؛ أما إذا كانت الحالة الاقتصادية غير مستقرة فهذا يجعل



بيئة العمل في حركة تغيير مستمر، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية عليها مواجهته و معاشته، من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها و ممارستها.<sup>1</sup>

#### 6- المتغير التقني:

يؤثر مستوى التقنية المراد استخدامه في العمل تأثيرا مباشرا على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المؤسسة من جديد لتتماشى معها، وهذا ما يتطلب من إدارة تصميم الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوة العاملة الحالية التي هي نصف ماهرة استبدالها بمراد البشرية ذات مهارة قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، فهذا الاستفتاء قد يسيء للعلاقة بين المؤسسة والنقابة، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية وضع خطة للتفاهم مع النقابة ووضع برنامج لصرف تعويضات للعمل الذي استغنت عن خدماتهم ثم تصرفهم كما يتطلب الأمر منها تصميم برامج استقطاب خاصة لاستقطاب هذه العمالة في التعامل مع التقنية الجديدة.<sup>2</sup>

#### 7- المتغير القانوني:

تعتبر القوانين و التشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميدان مؤسسات الأعمال، و لها تأثير مباشر وكبير في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، إذ أن القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل في حالة تغيير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها، إذ يجب عليها أن تضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها فإذا سنت الدولة مثلا قانون يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، وهذا معناه أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المؤسسة سيقبل، بالتالي سيؤدي إلى ظهور احتمال الحاجة إلى موارد برية جديدة لتغطية النقص وهذا ما يؤدي إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة للعاملين الجدد.

#### 8- المتغير الاجتماعي:

إن المجتمع وما يسوده من قيم حضارية، وعادات وتقاليد تؤثر في نشاط المؤسسة عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة. فالمؤسسة تعتبر خلية اجتماعية يعمل بها بشر مختلفون في طبائعهم وخصائصهم اكتسبوا من قيمها وعاداتها و تقاليدها، فكلما كان المجتمع متحضرا تسوده قيما حضارية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 100.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 101.

اجتماعية كلما انعكس هذا إيجابا على مناخ العمل الاجتماعي داخل المؤسسة، و كلما سهل تعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر البشري.

### 9- النقابة:

إن إستراتيجية الموارد البشرية، وما تشمله من أنظمة وبرامج و سياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة مع النقابات، فنجد معظم هذه الاتفاقات تتبلور في الرواتب والأجور وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل. هذه السياسات والأنظمة والاتفاقات توضع لتعزيز العلاقة بين النقابة والمؤسسة، وتجنباً لحدوث اضطرابات بينهما، فالنقابات قد تمارس ضغوطاً على المؤسسات نظراً لما تملكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تراعي الاتفاقات المبرمة مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها و قيامها بممارستها.<sup>1</sup>

### خلاصة

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها و التميز في نشاطها، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث مرت هذه الأخيرة بمراحل بدأت بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية التي كانت تعرف آنذاك بإدارة الأفراد، ثم أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية و التي أصبت

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص104.

تتظر إلى المورد البشري بأنه استثمار طويل الأجل وذلك مع مطلع القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

كما تطرقنا إلى وظائف و أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استراتيجياتها المتعددة المتمثلة في التخطيط، الاستقطاب، التدريب و التحفيز..الخ.

بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الدور الذي تلعبه لمواكبة إستراتيجية المؤسسة، من خلال العمل على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، وذلك من أجل الوصول إلى نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية و تنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية و المؤسسة ككل وفق استراتيجية محكمة، حيث سيتم الإلمام بجوانب تحسين الأداء في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

### تمهيد

✓ أداء المورد البشري وعملية تقييمه.

✓ الأداء المؤسسي.

✓ تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة.

### خلاصة

### تمهيد:

يعتبر الأداء من المواضيع التي تشغل المسيرين والباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه إن لم نقل الأهم في واقع المؤسسة الذي شهد بحوثاً مستمرة للبحث عن مشكلاته والقيام بعملية تحسينه من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، ووضع المؤسسة لمجموعة من الاستراتيجيات على غرار استراتيجية التخطيط للموارد البشرية، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء كلها تتمحور حول هدف واحد وهو تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

✓ **المبحث الأول:** أداء المورد البشري، عملية تقييمه و طرق تحسينه؛

✓ **المبحث الثاني:** أداء المؤسسة؛

✓ **المبحث الثالث:** تحسين أداء المؤسسة.

### المبحث الأول: أداء المورد البشري وعملية تقييمه

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

### المطلب الأول: ماهية أداء المورد البشري

#### أولاً- مفهوم الأداء:

كلمة الأداء لغة " Performance " كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة " Performance " المأخوذة من كلمة " Par former " و التي تعني أتم، وأنجز أو أدى "Accomplir"<sup>1</sup>.  
أما اصطلاحاً فيعرف على أنه " محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

#### ثانياً- مفهوم أداء البشري:

يعرّف على أنه: " إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع الفرد متطلباته الوظيفية، و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>.  
فالأداء البشري عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو يعتبر بذلك المحدد لنجاح المؤسسة بقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء المورد البشري.

<sup>1</sup> Dictionnaire larousse de langue française, Larousse, France, 1997, p 766-200.

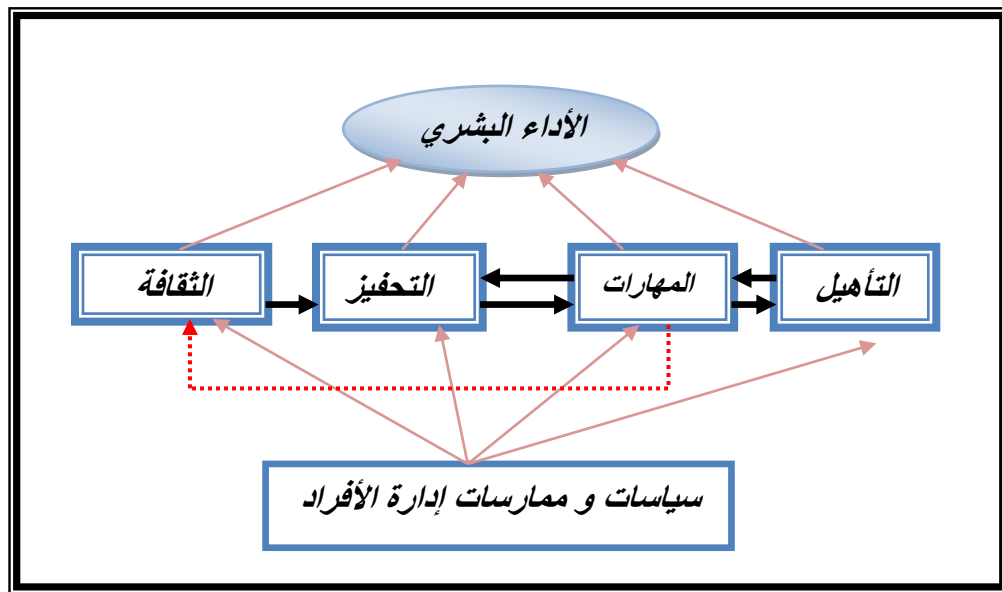
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر، عمان، 2015، ص 335.

<sup>3</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 209.

### ثالثاً - محددات الأداء البشري

إن الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر هي:<sup>1</sup>

- **الجهد:** حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم؛
  - **القدرة:** إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات و مهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي؛
  - **الفهم و الإدراك الدور (المهام):** حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها فالأداء البشري يتأثر بممارسات و سياسات الموارد البشرية،<sup>2</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:
- شكل رقم (1-2): محددات الأداء البشري و ممارسات إدارة الموارد البشرية.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب إدارة الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الأداء البشري ناتج عن تفاعل أربعة عناصر رئيسية حيث يعتبر المهارات مصدراً أساسياً ومكوناً رئيسياً للأداء البشري، والتي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الأفراد،

<sup>1</sup> بوجعدة إلياس ، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 56.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 210.

كما يؤثر التحفيز على الأفراد حيث يدفعهم إلى التعلم وإكساب المهارات، كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، و نشر الثقافة و القيم المشتركة بين الأفراد والحاجة إلى الإعراف و الانتماء.

### المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

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

#### أولاً- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، و بيان مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المؤسسة.

ويعرّف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات تقنية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحاضر، وفي المستقبل".<sup>1</sup>

و يعرف كذلك على أنه: " نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة يستهدف التأكد من تأدية الفرد العامل لعمله في المؤسسة بفاعلية، فبالإضافة إلى كونه عملية إدارية دورية هدفها قياس، وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل".<sup>2</sup>

و كما أنه يعبر عن: " عملية التقييم والتقدير للمؤسسة واستمرارية الفرد في إنجاز العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 328.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 329.

<sup>3</sup> نوري منير، إستراتيجية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، ط2، 2010، ص 338.



إن عملية تقييم الأداء هو العملية التي تحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وبالتالي التعرف على مستوى أداء الفرد وكفاءته من خلال تحليل نتائجه ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه.

### ثانياً- أهداف و أهمية عملية التقييم:

1- أهداف تقييم الأداء للمورد البشري: إن عملية تقييم الأداء تحقق للمؤسسة أهداف تتمثل فيما

يلي:<sup>1</sup>

- توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر؛
- تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن؛
- المساعدة على وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة، و كذلك رفع مستوى أداء الأفراد و إشهار قدراتهم و إمكانياتهم؛
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم، كما يشكل التقييم وسيلة لكشف ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
- جعل الفرد العامل يشعر بالعدالة، وبأن جهودهم المبدولة تأخذ بعين الاعتبار؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي القوى البشرية للمؤسسة؛
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل، ومعرفة نقاط القوة والضعف لموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص330.

وبالتالي يتضح أن تقييم أداء الموارد البشرية هو معرفة حقيقية لمستوى أداء الفرد العامل بالمؤسسة، من أجل تطوير هذا المستوى و تحسينه باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين<sup>1</sup>، و من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية.

**2- أهمية عملية تقييم أداء المورد البشري.**

ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى و من أهم هذه العوامل نذكر:<sup>2</sup>

**أ- التغيرات التي تطرأ على مستويات الوظيفة: والمتمثلة في:**

\* إضافة واجبات جديدة؛

\* توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي؛

\* تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى؛

\* اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي؛

**ب- التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل؛** كتغيرات في تركيب قوة العمل و

العملاء.

**ج- يفيد تقييم الأداء البشري في الكشف؛** عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار

والتدريب والإشراف.

**- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم**

عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقييم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال و كفاء لتقييم الأداء.

### 3- تحديد المسؤولية عن تقييم أداء المورد البشري

تقوم المؤسسة بإتباع نظام تقييم تخوّل كل من المسؤولين في المؤسسة ومرؤوسيهم إجراء التقييم،

لذلك يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد جاسم الثعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر، عمان، 2014، ص260.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص331.

<sup>3</sup> محمد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2015، ص288.

أ- الرؤساء يقيمون مرؤوسيهـم:

يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيهـ، فالرئيس المباشر يعتبر هو العارف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيهـ، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي بهـم، واعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها؛
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوسين إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتقنية العكسية back"Feed " من أدائه ومن ثم تحسينه.

ب- المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:

يعتبر المرؤوسين مصدراً للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء و كفاءتهم في توجيه وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن فوائد هذا التقييم مساعدة الرئيس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للرؤساء والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً، إلا أن هذه الطريقة تعترضها بعض المشاكل فيها تناقض مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، بالإضافة إلى أن الكثير من المرؤوسين يعانون في تقييم رؤسائهم.

ج- الزملاء يقيمون بعضهم البعض:

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

د-التقييم الذاتي (الأفراد لأنفسهم):

تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على العاملين أنفسهم، والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤدي هذا المصدر إلى المبالغة في التقييمات، ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب والترقية؛

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن الحادي و العشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص466.

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو سقوط العمل.

#### هـ- مقيمون من الخارج:

تلجأ المؤسسات إلى الطلب من خبراء من الخارج إجراء تقييم للعاملين لديها، خاصة المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم قيادي وتخصص من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

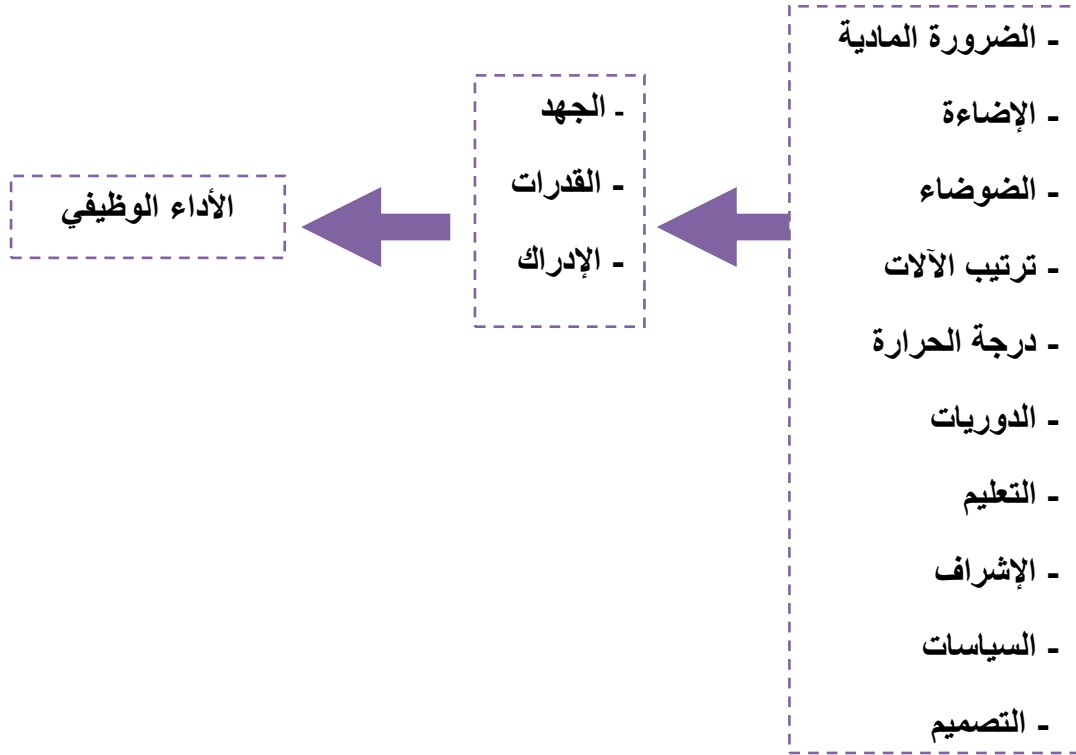
هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كإندازار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل.<sup>2</sup>

وتتجلى العوامل البيئية المؤثرة على أداء الموارد البشرية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 489.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 212.

شكل رقم (2-2): العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: رواية حسن، مرجع سابق، ص 213.

### المطلب الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء البشري عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحسين أداء العامل، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة.

#### 1- مراحل عملية تقييم الأداء

هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع في عملية تقييم أداء العامل، و قد اختلف الباحثون في عملية وضع هذه المراحل، و يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رايح يخلف، تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، 2007، ص 65.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

### أ- وضع توقعات الأداء:

تعد أولى خطوات عملية الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

### ب- مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

### ج- تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة، والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية، وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

د- التغذية العكسية: و تتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها تمكن الفرد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية: <sup>1</sup> و المتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

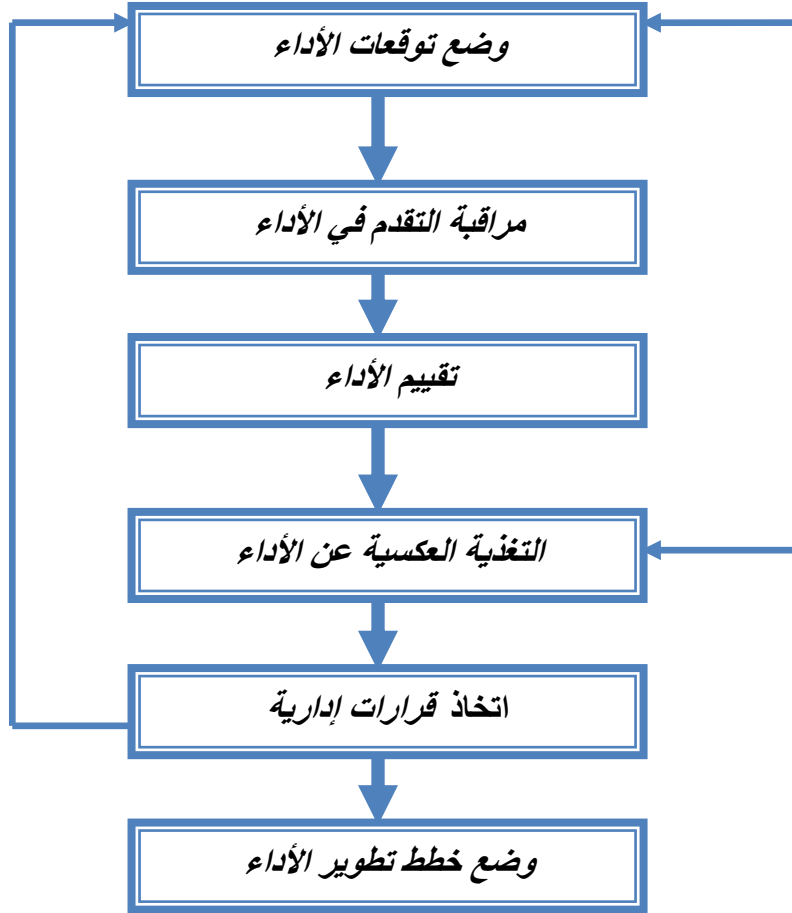
و- وضع خطط لتطوير الأداء: <sup>2</sup> و تتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات، والقدرات، والمعارف التي يحملها الفرد العامل، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها، وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص252.

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص71.

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:

الشكل رقم (2-3): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 442.

## 2- أهمية قياس أداء العنصر البشري.

يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها الأداء، و التي يمكن

تلخيصها بما يلي:<sup>1</sup>

### أ- الترقية و النقل:

إذ يكشف قياس الأداء من قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

<sup>1</sup> زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص40.

ب- تقييم المشرفين و المديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

ج- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء، ويمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها، كما يكمن اقتراح حوافز معينة لهم.

3- طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة لتقييم أداء الموارد البشرية، وفيما يلي أهم هذه الطرق.

أ- طريقة الترتيب البسيط:

تقوم على مبدأ المقارنة بين الأفراد، حيث كل رئيس مباشر يقوم بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءه، وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد مجهولة.<sup>1</sup>

ب- طريقة التوزيع الإجمالي:

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي بناء على إنجازهم، حيث يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، وتكون كل اسم على بطاقة واحدة فقط ثم يطلب من المقيم العمل بهذه المعلومات.

ج- طريقة المقارنة بين العاملين

تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد القوانين، و ... مرات المقارنة الزوجية بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

عدد المرات (عدد المقارنات الزوجية) =  $\frac{n-1}{2}$  / حيث n : يمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 447.



## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

و كمثل توضيحي فإذا كان هناك 04 أفراد في القسم هم: محمد، علي، صلاح، محمود.

فإن المقارنات تكون: محمد/علي، محمد/صلاح، محمد/محمود، علي/صلاح، علي/محمود، صلاح/محمود، و عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة و تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل، و ذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، و بذلك نتوصل الجدول الذي يوضح (مقارنة بين العاملين)، و يظهر الجدول أن صلاح قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذا المرتبة الأولى، وأن محمد حصل على المرتبة الثانية (تكرارين) وإن علي حصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة أما الرابع فهو محمود.

### جدول رقم (2-1): نتيجة المقارنة الثنائية.

الفرد	عدد مرات التفضيل	
محمد	02	02
علي	01	03
صلاح	03	01
محمود	-	04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة الذكر

وتوزع هذه البطاقات على مجموعات

مجموعة أولى: 10% أداء ضعيف

مجموعة ثانية: 20% أقل من المتوسط

مجموعة ثالثة: 40% أداء مقبول (متوسط)

مجموعة رابعة: 20% أداء جيد

مجموعة خامسة: 10% أداء ممتاز

و تتم عملية التوزيع حسب كل نسب محددة لكل مجموعة كما في الجدول التالي في تقييم 10

موظفين كمثل:

جدول رقم (2-2): توزيع لتقييم 10 موظفين

ضعيف %10	أقل من المتوسط %40	متوسط %40	جيد %20	ممتاز %10
علي	أحمد سمير	محمد يوسف سليمان فوزي	عادل حسام	عبد السلام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

د- طريقة الإدارة بالأهداف

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين العامل ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة، فمنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، و يشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها.

وتقوم الإدارة بالأهداف على المقومات التالية:<sup>1</sup>

- المشاركة الجماعية بين الرئيس، والمرؤوس في وضع المهام الأساسية، ومجالات مسؤولية عمل كل فرد؛
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه؛
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة؛
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية الموضوعية، وكيفية ممارستها، وفيما يلي جدول يقارن طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص300.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم (2-3): مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

طريقة تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط	الأداء السابق	التركيز
محاسبة الفرد	تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد	الهدف
عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف	خاصة بعمل أو وظيفة معينة	المعايير المستخدمة
منخفضة	عالية	درجة رضا الفرد عنها
إصدار الحكم و التقييم	المساعدة و النصح و الإرشاد	دور الرئيس
تبرير السلوك و الدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس
نادرا ما يعرفها فهي سرية	يعرفها مسبقا	معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم
منخفضة	عالية	مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس
ضعيف	قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر	التماسك بين الرئيس و المرؤوس

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص254.

### 3- إجراءات تحسين الأداء البشري:

إن من أهم الأهداف عملية تقييم الأداء نذكر:<sup>1</sup>

#### أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من أسباب لانحراف في أداء العاملين عن الأداء المستهدف، فتحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد في الكشف عن كيفية تقييم الأداء فإذا تمت بموضوعية فإنخفاض الأداء

<sup>1</sup> عبد الحكم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة، ابن سينا للنشر، 2001، ص 17.

عائد العاملين يعود إلى ندرة الموارد المتاحة ، كما أن الصراعات بيت الإدارة، والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن الأسباب الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، الفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية كالأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، وخاصة نوعية التدريب وظروف العمل، فغياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحدي أسباب الانخفاض في الأداء.<sup>1</sup>

### ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، وصنع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاختصاصيين في مجال تطوير الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين، وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

### ج- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين، والعاملين ذات أهمية في تحسين وتطوير الأداء، لذلك لابد من تحديد محتوى الإتصال، وأسلوبه، وأنماط الإتصال المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهلية محمد عباس، مرجع سابق، ص 157-158.

<sup>2</sup> ساحل ابتسام، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 39.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة لكل مؤسسة فهو يعبر عن نظرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الكثير أهمية لمختلف المؤسسات، فهو ضمان حول وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بإدارة مؤسساتهم من خلال عدة مراحل، ولن يتحقق ذلك إلا بمتابعة أداء المؤسسات فهو النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

يتميز الأداء بمفهوم واسع، وهام لأية مؤسسة، حيث يتطلب إنجاز فردي وكلي، فهو يركز على درجة عالية من الكفاءة و الفاعلية، و هذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر، وتخطيط سليم، ومتابعة حقيقية وتقييم وقياس مستمر لجميع الأنشطة، وهذا ما يؤكد ارتباطه بالكفاءة والفاعلية.

#### 1- تعريف الأداء المؤسسي:

إن أصل كلمة أداء تتحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة "Performer" التي تعني إعطاء، و ذلك بشكل كلي، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة "Performance" و أعطت معناها.<sup>1</sup>

فالأداء المؤسسي يعرف على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>

فهو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

كما يعرفه كل من " Miller et bromily " على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زينب قرام، استخدام التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013، ص 03.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، ص 19.

<sup>3</sup> فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 271.

<sup>4</sup> Alain FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation, Paris, 2000. p40.

و عرف أيضاً "بيترسون وآخرون" أنه: " قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه يتبين أنّ أداء المؤسسة هو: "قدرة المؤسسة على تنظيم استغلال مواردها المتاحة بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة و فعالية".

## 2- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

تتعدد المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي فوق "بيترسون وآخرون"، فمفهوم الكفاءة والفعالية والإنتاجية، يرتبطان بالأداء، إلا أنهم يختلفون عن بعضهم كما يلي:

### أ- الكفاءة:

تعرف الكفاءة بكونها " قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، فهي بالتالي مفهوم الراشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، كما أشار أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والبشرية والمعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>؛ أي أنّها عبارة عن: " نسبة الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستعملة".<sup>3</sup>

فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة على أنها ذات كفاءة و تحسب بالعلاقة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}.$$

<sup>1</sup> وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص77.

<sup>2</sup>وصفي الكساسبية، مرجع سابق، ص81.

<sup>3</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص48.

<sup>4</sup> عمر تيمجدين، مرجع نفسه، ص48.

ب- الفعالية:

تعبّر عن درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال: "العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدّرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"، و تحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

ج- الإنتاجية:

يشير مفهوم الإنتاجية إلى أنه: " عبارة عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، و بذلك فهي تتركز على علاقة المخرجات بالمدخلات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات: الدخل، الحصة التسويقية<sup>2</sup>؛ أي أنّها القيمة المضافة من قبل العملية على قيمة العمل ورأس المال، وجميع المستلزمات المستخدمة.<sup>3</sup> و تحسب الإنتاجية بالعلاقة التالية: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

المطلب الثاني: أنواع الأداء و أهم العوامل المؤثرة فيه

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون التميز بينها، و قد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفردية للمؤسسة ككل على حدا و قد يكون حسب المصدر داخلي و خارجي، و قد يكون حسب الطبيعة اقتصادي و اجتماعي.

1- أنواع الأداء:

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

أ- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و جزئي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> زينب فرام، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> درعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 228.

<sup>3</sup> الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 42.

<sup>4</sup> الزغودي محمد السايح، مرجع سابق، ص 40.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

### - الأداء الكلي:

و يتجسد بالإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

### - الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفردية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة المالية... الخ.

ب- حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة لأهدافها إلى:<sup>1</sup>

- الأداء الاقتصادي: و يتعلق باستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها الدولة.

- الأداء الإجتماعي: يعتبر الأداء في هذا المعيار بلورة لمجموعة من الأهداف بما فيها الأداء الإجتماعي، فالأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أو أفراد المجتمع الخارجي، و تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية، كما يتولى أحد الباحثين الاجتماع شروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

- الأداء السياسي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تواجهها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ج- حسب المعيار الوظيفي: تبعا لهذا المعيار يقدم الأداء تبعا للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة

لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء يتفرّع إلى:<sup>2</sup>

- أداء الوظيفة المالية أو الأداء المالي؛

- أداء وظيفة التسويق أو الأداء التسويقي؛

<sup>1</sup> صالح حنان، مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016، ص 37.

<sup>2</sup> صالح حنان، مرجع سابق، ص 37.



- أداء وظيفة الإنتاج؛

- أداء وظيفة الأفراد.

## 2-العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات:

هناك مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي يتم عرضها

كالتالي:

### أ- العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل من تفاعل مختلف عناصر المؤسسة الداخلية التي تأثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية 10 ومن أبرزها العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة ما يلي:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم

على الخصوص ما يلي:<sup>1</sup>

\* نوع التكنولوجيا المتقدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛

\* نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

\* تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الأدوات؛

\* التوافق بين عرض منتجات المؤسسة و رغبة طالعيها؛

\* التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

\* مستويات الأسعار؛

\* الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- **العوامل البشرية:** و هي مختلف القوى و المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

المؤسسة و تضم على وجه الخصوص ما يلي:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001، ص94.

- هيكل القوى العاملة

- نظام الأجور و المكافآت

- الجو السائد بين العمال و العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين من جهة أخرى.

## 2- العوامل الخارجية:

و هي العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر سلبيًا أو إيجابًا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها المؤسسة، ويمكن اختصارها كما يلي:<sup>1</sup>

أ - **العوامل السياسية:** و تتمثل في:

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة.

- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة، وجود سياسات حاكمة للأعمال المؤسسة.

ب- **العوامل الاقتصادية:** والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، ويمكن حصرها في:

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة؛

- العمالة و البطالة و أثرها على المؤسسة؛

- النظام الاقتصادي للدولة و أثرها على المؤسسة؛

- معدلات التضخم وهناك عوامل اقتصادية جزئية مثل: وفرة الموارد الأولية، الطاقة،

المنافسة....إلخ.

ج- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** و يمكن حصرها كالآتي:<sup>2</sup>

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة؛

<sup>1</sup> حسناوي إبراهيم، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص46.

<sup>2</sup> حسناوي إبراهيم، مرجع سابق، ص47.

- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛

- طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات الأفراد العاملين ودوافعهم، وأن تختلف سياسات تؤدي إلى إتباع هذه الحاجات.

#### د- العوامل التكنولوجية:

أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات والابتكارات التكنولوجية... إلخ، ويمكن إيجاز بعض هذه العوامل كالآتي:

- مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي.

- أثر التقنية على أداء المؤسسة.

#### المطلب الثالث: قياس أداء المؤسسة.

منذ أكثر من قرن، كتب " لورد كيلفن " قائلاً: " عندما يكون بإمكانك قياس ما نتحدث عنه، ونعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".<sup>1</sup>

كما يضيف " جنز " بأن: " ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة"<sup>2</sup>

فعملية قياس وتقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الآجل، وذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، و يمكن القول بأنه لا يمكن هناك تطوير على مستوى المؤسسة ما لم يكون هناك قياس و تقييم للأداء.

#### 1- تعريف قياس الأداء المؤسسي.

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تحدّد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء، و يعتبر كذلك المراقبة

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور إدارة العمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص53.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 53.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ومن بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة مقياس الأداء الجيد نذكر:<sup>1</sup>

- ✓ مستوى جودة العمال.
- ✓ مستوى تحقيق الغايات.
- ✓ مستوى رضا العملاء.
- ✓ تطابق الإجراءات و العمليات مع المعايير و المقاييس الإحصائية الموضوعية.

ويمكن تعريف قياس الأداء على أنه: "عملية قياس ما حققته المؤسسة من انجازات مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها أو بالإمكان الحصول عليها؛ أي معاينة مدى تحقق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات المنتهجة وكيفية استخدام الموارد، و اكتشاف الانحرافات الأخطاء.<sup>2</sup> و الجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.

الجدول رقم (2-4): تصنيف مقاييس الأداء.

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

المصدر: وائل محمد صبحي، و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص78.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص497.

<sup>2</sup> بوكفة حمزة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجيستر، غ.م، جامعة أم البواقي، 2007، ص 138 .

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

## 2- طرق ووسائل قياس الأداء المؤسسي:

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة، يجب أن لا تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة في عملية تجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وتتمثل أهم الطرق الحديثة في قياس الأداء في المؤسسة فيما يلي:

### أ- أسلوب لوحة القيادة:

#### - تعريف لوحة القيادة:

هي مجموعة من المؤشرات الصوتية في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول على اتخاذ القرار، فهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية " *les points clefs* " لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها.<sup>1</sup>

فهي أداة مرنة تسمح بأداء بسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة، و غالبا ما يقارن جدول قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة، وبذلك يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات عن تشغيل السيارة ويقودنا إلى الاتجاه الصحيح.<sup>2</sup>

#### - مكونات لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع، وحاجات المسؤولين غير أن هناك نقاط مشتركة فيها كافة أنماط لوحات القيادة، و في هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 101

<sup>2</sup> Claud alazand Salime sépari, contrôle de gestion, dunad, Paris, 5 eme

<sup>3</sup> ساحل ابتسام، مرجع سابق، ص 50.

جدول رقم (2-5): الشكل العام لمكونات لوحة القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمرکز ما			
منطقة الأصناف	منطقة الأهداف	منطقة الفروق	منطقة النتائج
1	3	4	2
الصف الأول المؤشر 1 المؤشر 2 الصف الثاني المؤشر 1 المؤشر 2 الصف ...			

Source : Cloud ALAZAKD, Sabine SERARI, *Contrôle de gestion manuel et Application*, Dunod, paris, 2007, p640.

حيث من خلال الجدول المبين أعلاه تظهر مناطق اللوحة في الآتي:<sup>1</sup>

- المنطقة الأولى ( منطقة الأصناف): تتمثل في مراكز المسؤولية " المصالح، الورشات... " ، و هذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيته، وتتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، وتجدر الإشارة إلا أن المؤشرات تعد المكوّن الرئيسي للوحات القيادة؛ إذ أنها تعد عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عماليتهم، و المؤشر ليس مجرد رقم مرجعي بل هو دليل مستوى من مجموعة معطيات وأهداف.

- المنطقة الثانية (منطقة النتائج): فالنتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية - خاصة بشهر و -أو تراكمية- مجموعة نتائج للشهر منذ بداية السنة- كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا.

- المنطقة الثالثة ( منطقة الأهداف): الأهداف المحددة لفترة معينة، والأهداف المعروضة في هذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية معاً، و يتم تحديد هذه الأهداف من طرف المساهمين أو

<sup>1</sup> ساحل ابتسام، مرجع نفسه، ص52.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

الإدارة العليا انطلاقاً من رصد وتقييم الفرص والأخطار التي تميز البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط.<sup>1</sup>

### - المنطقة الرابعة (منطقة الانحرافات أو الفروق):

يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية و يعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات.

فالمؤشر يتعدى كونه رقماً فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعاً ما، تجتمع فيها مجموعة من المعلومات بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف، وبرامج العمل، ويشترط المؤشر المعلومات التالية:<sup>2</sup>

- اسم المؤشر؛
  - طريقة حساب المؤشر؛
  - بيان أو كشف مصادر المعلومات المستخدمة في تحضي هذا المؤشر؛
  - طريقة عرض المؤشر: منحى... الخ؛
  - المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه و متابعة؟ و الجهة التي حضر لأجلها.
- ب- بطاقة الأداء المتوازن.

### - تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنماط إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، و تعرف كذلك بأنها نظام لقياس الأداء يركز على سلوك العاملين في الأعمال ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ساحل ابتسام، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> P.LORINO, Méthodes de performance, les éditions d'organisation, 3eme édition, PARIS, 1998,p237.

<sup>3</sup> اشهار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة، و أثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص206

كما يعرفها "Horm gren ttol" بأنها " نظام لغير رسالة وإستراتيجية المؤسسة في مجموعة متكاملة من المقاييس لقياس الأداء من خلال توفير هيكل لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة"<sup>1</sup>.

فالمؤسسات تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على مجموعة مقاييس الأداء التي يتم إنشاؤها بأربعة محاور لأبعاد وأن هذه المقاييس يمكن ربطها بإستراتيجية المؤسسة لتحقيق نجاحها الإستراتيجي، فهي تقدم مقاييس للأداء المستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات؛ أي الأبعاد الأربعة.

#### - خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

- تعد أداة لقياس تحقيق أهدافها الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس؛
  - ترجمة الإستراتيجية والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل مستخدمي القرار؛
  - توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة و تطويرها وتفسيرها؛
  - توضح الرؤية و تحسّن الأداء.
- و الجدول التالي يوضح مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> اشهار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 206.



## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

الجدول رقم: (2-6): مقاييس الأداء في أبعادها الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الأهداف	السؤال	المقاييس	الأداء الحالي	الأداء المستقبلي
المحور المالي	هل تحقق المؤسسة أهدافها الحالية؟	نمو المبيعات التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية نمو رقم الأعمال معدل الهامش الإجمالي		
محور الزبائن	هل تلبى المؤسسة توقعات الزبون؟	ثقافة الزبون استجابة الزبون عدد المجهزين		
محور العمليات الداخلية	هل تحسن المؤسسة عملياتها الداخلية؟	معدل العجز و التلف وقت الانتظار عدد المجهزين		
محور التعلم و النمو	هل تحسن المؤسسة ..... قيمة لها؟	معدل دوران العمال، توفر نظام المعلومات، عدد المنتجات الجديدة.		

المصدر: أشهار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 206.

### - علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المؤسسة:

عند استخدام بطاقة الأداء المتوازنة فإن الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة تكون نابعة من إستراتيجية المؤسسة، فبطاقة الأداء المتوازن لا تحتوي على أهداف مالية فقط، و إنما هي وسيلة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة فهي تربط ما بين الأهداف المالية وأهداف تطوير العمل وتحسينه، و بالتالي يمكن القول على أنها: تساعد على ربط الأعراف القصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى، و هي كذلك وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة، فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لن تؤدي عملها.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة والمهمة في قياس الأداء المؤسسي، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعتبر حجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبل للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بها حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا

- تكمن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

- تكمن من تحقيق وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة.

- توضح الرؤية الإستراتيجية، لتحسين الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف وتوافر النقدية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

**المبحث الثالث: تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة.**

إن تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاج العمليات، وتحقيق التكامل بين مختلف الوسائل التي توظف رأس مال بشري، ومالي بطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.
- القياس المشهور ومتابعة الأداء، فتحسين الأداء سواء كان من التحسين بصفة مستمرة أو بصفة جذرية يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة بتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة إما عندما يكون الأداء المنجز أقل من المخطط (الفعلي) أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بالمؤسسة تلجأ إلى التحسين المستمر لأدائها وبلوغ الأفضل و الريادة و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تحقيق الموارد.

<sup>1</sup> وهيبة مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تقييم إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص10.

### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء:

إدارة الجودة الشاملة توجه إداري تتبناه جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، يسعى إلى تقييم منتجات وخدمات ذات جودة ترضي رغبات العملاء، و ذلك من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات في المؤسسة، ولقد أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات الاقتصادية تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير، والتحسين المستمر للأداء الشامل، والتي تهدف إلى التعاون، ومشاركة جميع العمال في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها، وأنشطتها لإرضاء عملائها، وعمالها مع متطلبات الظروف البيئية.

#### 1- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة " TQM " .

تعد أهم الأساليب المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، و هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها، و تقليدها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازه.<sup>1</sup>

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " تحقيق النجاح طويل الأمد، وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين والمجتمع."<sup>2</sup>

فهي " الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين أدائها بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة."<sup>3</sup>

#### أ- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي:<sup>4</sup>

- تحقيق مستوى عال من الجودة؛

- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛

- تحقيق مرونة للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة (الخارجية)؛

<sup>1</sup> حمزة بوكفة، مرجع سابق، ص ص147- 148.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر عمان، الأردن، 2009، ص ص203-204.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص ص350.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص ص144.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزيون؛

- تحسين الإنتاجية والجودة معاً؛

- خلق فرص أكثر للعمل.

ب- أهمية الجودة الشاملة في تحسين الأداء:

تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء كل من المؤسسة وزيائتها كما يلي:<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للمؤسسة: يظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛

- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة؛

- زيادة الاحتكار والتحسين المستمر؛

- تقليل معدل دورات العمالة؛

- تقليل الأخطاء والوقاية منها؛

ب- بالنسبة للعاملين:

من بين الفوائد التي تتعكس على العاملين بنسبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين؛

- تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون و الإتصال؛

- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛

- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل؛

<sup>1</sup> عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006، ص711.

ج- بالنسبة للزبائن: يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة، وريحها، و تهدف إدارة الجودة الشاملة

إلى:

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين، و لعمل على جذب المزيد منهم؛
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، و تطوير المنتجات التي تلبى رغباته.

### المطلب الثاني: مدخلي التحسين المستمر إعادة الهندسة و المقارنة المرجعية

#### 1- التحسين المستمر:

أ-: تعريف التحسين المستمر " Kaizen " \*

تحت عملية التحسين المستمر كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الأمور المالية بل التحفيز القوي للعمال، ويعتبر كذلك من وسائل التحفيز، وتحسين الأداء في المؤسسة، وتبدأ من فرضية أن كل عامل يمكن تحسينه، و كل عملية لابد أنها تحتوي على الاستمرار في التعديل، وبذلك حل المشاكل البسيطة.<sup>1</sup>

#### ب- فلسفة التحسين المستمر:

تنص على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، وفي ضمان نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، و فلسفة التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية، والجودة في المؤسسة، وتتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

- هدف عام: بذل الجهود جميعاً بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المؤسسة، ويكون مرتبطة بالفعاليات، والإمكانيات التنظيمية.

\* Kaizen : كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما: كاي " Kai " تعني التحضير، زن " Zen " الأفضل أو الأمن و تترجم إجمالاً بالتحسين المستمر .

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2012، ص66.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

- **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً؛

كما يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل، لتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها: <sup>1</sup>

\* تعزيز القيمة من خلال منتجات وخدمات جيّدة و مجربة.

\* تقليل الأخطاء والوحدات التالفة؛

\* تحسين إنتاجية المؤسسة وأداء وقت الدورة؛

\* تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام الموارد جميعها.

### ج: مراحل تطبيق التحسين المستمر

لتحقيق التحسين بواسطة كايزن يتم تتبع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- **التخطيط:** ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها، والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتحسين الأفراد المشاركون في التحسين المستمر، مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين؛ فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تتم بتغيير:

✓ الماضي (إلغاء التبذير وإهدار الأموال)؛

✓ الحاضر (تحسين العمليات)؛

✓ المستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).

- **ما قبل كايزن:** و هو قيام فريق التحسين فيما يخص:

✓ نسخ مبادئ كايزن كأدوات الأساسية المستعملة؛

✓ توضيح العمليات التي تدرس؛

✓ زيادة الأمكنة التي تدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.

- **التحسين:** ويكون:

✓ تقييم الإشهارات الأزمة وتعبئة الموارد؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، نظم الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص199.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص68.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

- ✓ وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول؛
- ✓ وضع التنسيق بين الأقسام، و تنظيم الأدوات للأزمة للتحسين؛

- ما بعد كايزن: و هي المتابعة للصيقة لأنشطة كايزن من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج كايزن ومشاريع التحسين.

### 2- مدخل إعادة الهندسة والتخطيط الاستراتيجي :

#### أ- تعريف:

إعادة هندسة الأعمال هي إعادة التفكير الأساس وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة، وتحسين النوعية وزيادة المردودية ورفع مستوى الخدمات، و يمكن أن تجري عملية إعادة الهندسة في واحدة من عمليات تنفيذ الأعمال في المؤسسة أو في بعضها أو في كلها تحقيق تحسينات جذرية جوهرية وظائفه في معايير الأداء كالتكلفة والسرعة، الجودة والخدمة.<sup>1</sup>

#### ب- خصائص إعادة الهندسة

هناك مجموعة من الخصائص و هي:

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- يقوم المواطنون باتخاذ القرارات، وبذلك يصبح القرار جزءاً من الوظيفة؛
- تستخدم عملية صحيحة من المركزية واللامركزية.

#### ج- مراحل أو خطوات تطبيق إعادة الهندسة

تتلخص في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعريف العملية: ويكون بخلق الشعور بحاجة المؤسسة لإعادة هندسة عن طريق إجراءات اجتماعات ومقابلات؛

<sup>1</sup> بلعور سليمان، مصطفى عبد الطيف، إعادة الهندسة مدخلي الأداء المتميز ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات و المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص475.

<sup>2</sup> http : [www.awe.gav.ae/moli/arabic/a-iso opiration.html](http://www.awe.gav.ae/moli/arabic/a-iso opiration.html), 03/04/2017.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

- تحديد إستراتيجية واضحة: بهدف التوصل إلى فهم جيد لأهداف وتوجيهات المؤسسة وتحدي العمليات الأساسية، والمرتبطة مباشرة مع استراتيجيات المؤسسة؛
- توثيق و تحليل الوضع الحالي للمؤسسة: بهدف التعرف على أي مشاكل قد تعيق المؤسسة في تحقيق استراتيجياتها؛
- توثيق و تحليل الإجراءات الحالية: بهدف التعرف على الإجراءات الإدارية الأساسية؛
- تحديد خط السير والإجراءات وسبل قياسها: بهدف توثيق الإجراءات الجديدة وتحديد الهيكل الجديد للمؤسسة؛
- بناء و تصميم هيكل جديد للمؤسسة.
- تطوير الوظائف: بهدف التأكد من أن المخرجات لا تتداخل مع بعضها، والتأكد من إن كل وظيفة لها أهداف واضحة تتحقق مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحديد الأداء الأزمة لكل وظيفة: بهدف دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.
- و بالتالي فعلية إعادة الهندسة تتمثل في تحسينات في أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال، وهذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من أجل عمليات تنفيذ الأعمال، وهي تستدعي رسم حدود المؤسسة، وإعادة تحديد المهام، والوظائف والمهارات اللازمة لتنفيذها، كما أنها لا تعني تخفيض عدد العمال.
- د- مدخل التخطيط الإستراتيجي: و تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في إعطاء الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال:<sup>1</sup>
- وضوح الرؤية المستقبلية، اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، والقدرة على إحداث التغيير؛
- تدعيم المركز التنافسي، وتخصيص موارد المؤسسة، وإمكانياتها بطريقة فعالة؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار قباء للنشر، 2000، ص37.



وبتميز هذا المدخل بتركيز الموارد على الأولويات الحيوية (خطوات الأداء)، وترجمة الرؤية المستقبلية إلى نتائج قابلة للقياس.

### 3- مدخل القياس إلى النمط الأحسن (المقارنة المرجعية):

إن المقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين، وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات، والمعرفة، والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة، ونقلها إلى غيرها من المؤسسات، و هي ليست تقليدًا لأداء الآخرين، والوصول إلى مستواهم، ولكن التعلم منهم.<sup>1</sup>

و يتم القياس إلى النمط الأحسن على النحو التالي:

- يتم القياس إلى الأحسن خارجياً؛

- يتم تحليل مستوى الأداء خارجياً؛

- تحديد فجوة الأداء؛

- إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء، أي الارتفاع إلى مستوى المؤسسات محل المقارنة؛

و عليه، وبالاعتماد على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أحسن منها، تحليل أسباب الاختلافات الموجودة بينها، والعمل على الارتقاء بأدائها إلى مستوى أداء المؤسسات المتفوقة، يؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى تحسين أدائها، من خلال توفير الإمكانيات، والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل، والتي لم تكن تتوفر عليها المؤسسة قبل إجرائها لأسلوب المقارنة المرجعية.

### المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

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

#### 1- دوافع التحسين المستمر: وتتجلى في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، مصر، دار قباء للنشر، 1998، ص 152.

<sup>2</sup> عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. 2003 ،

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

أ- **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، والموارد البشرية والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية، وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

ب- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية، والأصول المادية، بطريقة فريدة، وبذلك المؤسسة تؤدي إلى تحسين الأداء داخلها.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها، ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

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

2- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة"

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

## متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

و من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، وتحسن من أداءها هي:<sup>1</sup>

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

-معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛

-تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

-التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في المشاكل والكوارث البيئية؛

-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها، وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها.

<sup>1</sup> Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR ,paris.2010.PP15-16

### خلاصة:

من خلال ماترقنا إليه في هذا الفصل حاولنا الإلمام بعدة جوانب التي تخص الأداء، حيث تم التطرق إلى المورد البشري من خلال إبراز أهميته و طرق قياسه، تقييمه وتحسينه وكذلك أداء المؤسسة، وتم التوصل إلى أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أعلى مستوى للأداء من خلال الاستغلال الأمثل لكافة مواردها واستخدامها بشكل فعال كفاء، كما يعد المورد البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة، إذ بدونها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيلهم جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة وتدريبهم على وسائل من أجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة، من خلال الاعتماد على مجموعة من المداخل والأساليب " إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، التحسين المستمر... الخ" فكلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة انعكس ذلك على المستوى الكلي أي على المستوى المؤسسي.

إذ يعتبر الأداء وعملية تحسينه من أهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة على الوصول إليها، حيث تقوم بتقييم أدائها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينهما والعمل على تصحيح الانحرافات وتقليصها لتطوير أدائها. وسيتم إبراز عملية تحسين الأداء في المؤسسة في الفصل الموالي " التطبيقية".

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية "بمؤسسة نפטال

### وحدة GPL - أم البواقي - "

#### تمهيد

- ✓ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.
- ✓ المعالجة الإحصائية وتحليل ، تفسير نتائج الاستبيان.

#### خلاصة

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحسين الأداء داخل المؤسسة من حيث عملية تحسين أداء الموارد البشرية و ذلك عن طريق برامج التدريب و التحفيز بالإضافة إلى عملية تقييمه وكذلك تحسين أداء المؤسسة بالاهتمام بتحسينها.

ويعتبر تحسين الأداء من أهم الغايات التي تحرص عليها المؤسسة للوصول إليها، حيث تقوم بتقييم أدائها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينهما و العمل على تقليصه لتحسين و تطوير أدائها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات تتمحور كلها في إستراتيجية تسمى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وسنحاول إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، بدراسة حالة في مؤسسة نفضال وحدة -GPL- بولاية أم البواقي، وسيتم تقسيم هذا الجزء إلى:

- **المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية و الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الاستبيان

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر وحدة GPL أم البواقي واحدة من أصل 17 منطقة موجودة تحت فرع الغاز، التابعة لمؤسسة نפטال وتلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني من خلال توزيع المادة البترولية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

قبل التطرق إلى التحدث عن وحدة نפטال فرع GPL بولاية أم البواقي سنقوم أولا بالتعرف بشكل مختصر عن مؤسسة نפטال في الجزائر .

#### اولا : لمحة عن مؤسسة نפטال:

الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال هي انبثاق من المؤسسة الأم سونا طراك، بموجب لمرسوم رقم : 80/101 لإعادة الهيكلة المؤرخ في 1980/04/06 المتضمن إنشاء مؤسسة التكرير والتسويق للمواد البترولية (ERDP) وفي 30 مارس 1986 قسمت هذه الأخيرة ونتيجة للضغوطات الكبيرة عليها إلى:

- **NAFTEC** تقوم هذه المؤسسة بتكرير المواد البترولية ومشتقاتها.
- **NAFTAL** وهي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، متخلية بذلك عن وظيفة التكرير، ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى

- NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط

-AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE حيث ونتيجة لهذا التقسيم تم التخلي

عن التكرير لصالح نفتاك ويتم توزيع حافطة متنوعة من المنتوجات البترولية منها:

- وقود وزيتوت؛
- غاز البترول المميع (GPL)؛
- غاز طبيعي وقود (GNC)؛

- وقود سيرغاز (GPL)؛
- العجلات المطاطية؛
- المنتجات الخاصة.

وبتاريخ 1998/02/11 صدر المرسوم رقم 48-98 والمتضمن 98 القانون الأساسي لمؤسسة سوناطراك، وانجر عن هذا قرار وزاري في 1998/11/17 يقضي بضم شركة نפטال لمؤسسة سوناطراك، وبالتالي تصبح تابعة لها، ونظرا لأهمية مؤسسة نפטال تم ضمها بنسبة 100 % وبالتالي أصبحت تابعة لها من الناحية التنظيمية وهذا في إطار التنظيم الشامل لإعادة الهيكلة للمحروقات.<sup>1</sup>

إن مؤسسة نפטال تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني..

تتمثل بعض مهام مؤسسة نפטال ( الشركة الوطنية لتسيير وتوزيع المواد البترولية) فيما يلي:

- تسويق وتوزيع الوقود والزيوت الخاصة بقطاع الطيران وقطاع البحرية؛
- تسويق وتوزيع الغاز المميع ، غاز البوتان / البروبان؛
- تسويق وتوزيع الزفت؛
- تسويق وتوزيع مختلف الغازات؛
- تسويق وتوزيع المواد الخاصة (البرافين وغيره)؛
- تسويق وتوزيع سيرغاز وتركيبه؛
- تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر القطر الوطني؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع ولضمان تغطية أحسن لحاجيات السوق؛
- ضمان صيانة التجهيزات وعتاد المؤسسة؛
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛

<sup>1</sup> www.naftal.dz.



- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة المؤسسة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- الاستعمال الأمثل لمختلف وسائل وهياكل المؤسسة؛
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة، ويظهر هذا جليا من خلال ترويجها لسيرغاز والبنزين الخالي من الرصاص، إلى غير ذلك من الجهود المبذولة في هذا المجال؛
- تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامهم لأجهزة الكمبيوتر، وجعل عملهم يتسم بالدقة.

#### ثانيا: إمكانية مؤسسة نפטال:

قامت المؤسسة باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية، وتمثل إمكانياتها في:

1- **اليد العاملة:** إن اليد العاملة عرفت نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة، حيث تتكون اليد العاملة من حوالي 30.000 عون وموزع عبر كامل التراب الوطني.

2- **شبكة التوزيع:** تتمثل فيما يلي:

1-2 **توزيع الوقود Carburant:** وقد جهزت نפטال لهذه المهمة الوسائل التالية 42 مركز لتخزين الوقود و 1800 محطة للخدمات منها 400 محطة مسيرة مباشرة GD .

2-2 **توزيع غاز البترول المميع GPL:** و جهزت لها 43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع، 65 مركز تعبئة و 14000 نقطة بيع.

ومن أهم زبائننا سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطوط الجوية الفرنسية... الخ.

ثالثا: المقر و الرأس المال الإجتماعي لمؤسسة نפטال:

يوجد المقر الاجتماعي لمؤسسة نפטال بشارع الكنابان الشراقة بالجزائر العاصمة إذ في 1998/04/18 أصبحت نפטال مؤسسة ذات (SPA) أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 15.650.000.000 دج وكلها ملك لمؤسسة سوناطراك.

**المطلب الثاني : لمحة تمهيدية لوحدة GPL أم البواقي**

أولا: تعريف مؤسسة نפטال وحدة GPL أم البواقي

طبقا للمرسوم رقم 99-31 الصادر بتاريخ 22-12-1999، والذي يهدف إلى تشكيل مناطق غاز البترول المميع (Zone GPL)، ظهرت وحدة أم البواقي وبعدها جاء المرسوم رقم 553 بتاريخ 29-3-2000، الذي يهدف إلى التنظيم والهيكلية العامة لفرع الغاز (Bronche GPL)، وفي 1-1-2001 تم تجسيد الهيكلية بصفة رسمية حيث أصبح كل فرع من الفروع يعمل بصفة مستقلة عن الفروع الأخرى ولكنها تبقى تابعة كلها للمؤسسة الأم نפטال.

وتقوم بتوزيع وتسويق المادة البترولية في السوق الوطنية عن طريق:

- تعبئة غاز GPL.
- توزيع وتخزين غاز البترول المميع والمادة الخام.
- نقل المواد البترولية.

### ثانيا: موارد المؤسسة

ولهذه الوحدة موارد تتمثل في:

#### 1- الوسائل المالية والمادية وتتمثل في:

- رأسمال شركة نפטال: والمقدر ب 15.650.000.000.00 دينار جزائري.
- وسائل التعبئة: حيث تملك مصنعين لتعبئة قارورات الغاز الأول بعين البيضاء، وقدرته الإنتاجية أكثر من 21000 قارورة يوميا، والثاني مركز مصغر (Mini Centre) موجود بتبسة وقدرته الإنتاجية أكثر من 7000 قارورة يوميا.
- وسائل التخزين: فهي تملك خزانين لغاز البوتان ذو قدرة تخزينية ب 1000 طن للخزان الواحد، وخزانين لغاز البروبان بقدرة تخزينية ب 75 طن للخزان الواحد بعين البيضاء، كما تمتلك المؤسسة أربع خزانات بولاية تبسة، ثلاثة منها مخصصة للبوتان ذات قدرة تخزينية تقدر ب 75 طن للخزان الواحد، وآخر مخصص للبروبان بقدرة 150 طن.
- وسائل النقل: لكي تلبى منطقة غاز البترول المميع بأم البواقي إحتياجات المستهلكين النهائيين وأكثر من 60 نقطة بيع، فقد خصصت وسائل نقل مختلفة، حيث أن كل وسيلة مخصصة لمهمة ما، كما وضحنا ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): وسائل النقل في وحدة -GPL- أم البواقي.

العدد	بيان وسائل النقل
40	شاحنات توزيع قارورات الغاز B13KG
02	شاحنات جرارة للصهاريج (نقل غاز GPL)
03	صهاريج GPL
29	جرارات
23	صهاريج نقل الغاز الخام
05	المقطورات
15	الرافعات
16	شاحنات الخدمات العامة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات وبيانات من مصلحة المالية والمحاسبة لوحدة  
GPL أم البواقي.

2- الموارد البشرية: إن إستراتيجية مؤسسة نפטال، شكلت الحجر الأساسي في التطور نحو  
عصرنة المؤسسة، ومبدأ سياسة الموارد البشرية هو تحقيق قوة بشرية عالية الكفاءة والمهارة، وهذا ما  
إهتمت به المؤسسة عن طريق التكوين المستمر للموظفين.

ومن خلال ما سبق تتمثل أهم نشاطات المؤسسة في:

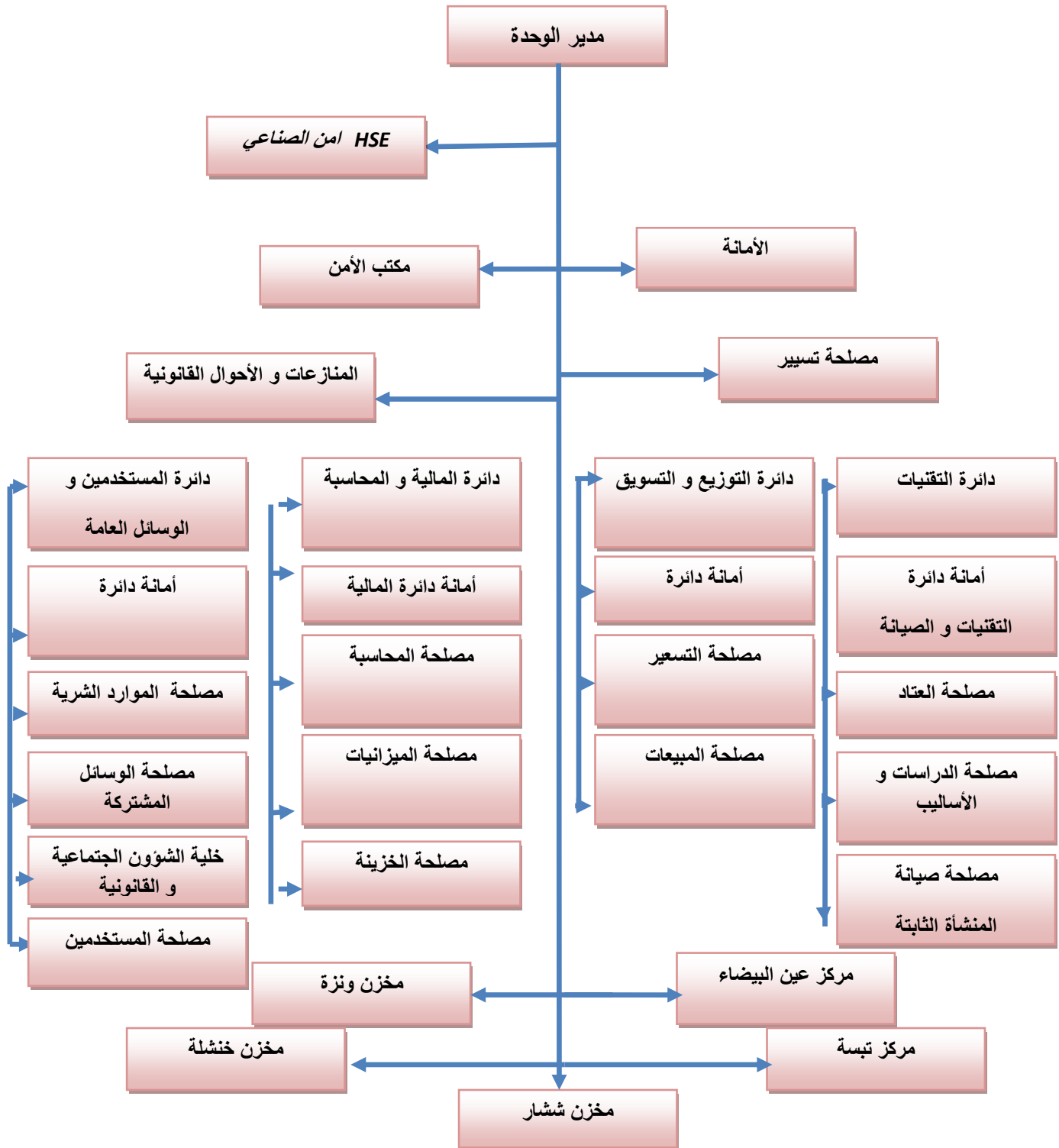
- التوزيع: مؤسسة نפטال تضمن توزيع المنتجات البترولية بمختلف أنواعها.
- الصيانة: وحدة نפטال مكلفة بصيانة الوسائل التي تنقل المنتجات البترولية بمختلف أنواعها،  
سواء كانت شاحنات أو جرارات.

- تطوير أماكن التخزين: تقوم بإعداد مراكز جاهزة للتخزين والتوزيع، حيث تتوفر على وسائلها الخاصة للدراسات، ومتابعة الإنجاز، وذلك فيما يتعلق بمراكز التخزين ومراكز التعبئة ومحطات التوزيع.

### المطلب الثالث : هيكلية وحدة GPL بأم البواقي

لأي مؤسسة اقتصادية لوحدة GPL بأم البواقي هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأطراف المكونة له من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها. فقبل الخوض في التحليل والتوضيح لمختلف الإدارات والمصالح على مستوى وحدة أم البواقي لابد من استعراض هيكلها التنظيمي والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-1 ) : الهيكل التنظيمي لوحدة GPL أم البواقي.



المصدر: معلومات من دائرة المالية والمحاسبة لوحدة GPL أم البواقي.

يمكن تحليل وتوضيح مختلف الإدارات والمصالح على مستوى وحدة أم البواقي كالاتي:

- ✓ **مدير وحدة -GPL-**: هو المسؤول الرئيسي عن التسيير، التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه، وكذلك يهتم بالتنفيذ.
- ✓ **الأمانة العامة**: تقوم على استقبال وإرسال الفاكس، وأيضا استقبال المكالمات الهاتفية وتوجيهها إلى المصلحة المطلوبة، وتقوم بترتيب البريد الصادر والوارد.
- ✓ **مسؤول الأمن الصناعي**: تتمثل مهمته في إقامة وإعداد القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالأمن في المراكز، والحرص على نشرها وتطبيقها بصرامة ذلك لوجود خطر مستمر خاصة في مراكز تعبئة الغاز.
- ✓ **دائرة التقنيات والصيانة**: هي قلب المؤسسة إذ تعمل على استمرار عمل المصالح والأقسام الأخرى، حيث تقوم بصيانة العتاد المتحرك الذي يعتبر وسيلة نقل المواد البترولية الخام، التموين، التسويق والتوزيع، وتنقسم دائرة التقنيات والصيانة إلى ثلاث مصالح وهي: مصلحة العتاد المتحرك، مصلحة إنشاء وصيانة المنشآت، مصلحة الدراسات والأساليب.
- ✓ **دائرة التوزيع**: بما أن الوحدة وظيفتها الأساسية التوزيع، ونقل المواد البترولية فإن هذه المصلحة من أهم مصالح دائرة التسويق لما لها من دور فعال في تحريك المنتجات، كما تقوم برسم السياسات التجارية والاقتصادية، وأهم الأساليب والطرق التي يرجى إتباعها عند تسويق المنتجات وتتضمن مصلحتين هما:

- 1- **مصلحة الإستغلال**: وتقوم بعدة مهام ووظائف أهمها مراقبة تموين مصالح التعبئة للقارورات بالغز الخام (برويان + بوتان)، حيث يصل من الخروب وسكيدة، عن طريق صهاريج ملك لنפטال وأخرى ملك للخواص، وتحديد كل مستويات التخزين الواجبة وذلك طبقا لتعليمات نوع الغاز والمدة الزمنية المحددة، وتقوم كذلك بإعداد برامج مستقبلية سنوية تخص الإنتاج، التموين... بالإضافة إلى متابعة حظيرة الشاحنات واستغلالها أحسن إستغلال، بالتعاون مع رئيس مصلحة التوزيع يقوم بتحليل قدرات الإنتاج والتخزين، ويقوم بإقتراحات وعمليات تنفيذ القرارات.

2- **مصلحة البيع:** مهمتها الأساسية تعظيم الربح بأقل تكلفة، وتسعى المصلحة أثناء مباشرة أعمالها إلى عدة إحتياجات منها: تحقيق معدل النمو الشهري والسنوي، إستقبال الزبائن الجدد والعمال، التنسيق مع مصلحة الإستغلال لتحديد قنوات التوزيع المثلى والسهر على وصول المنتجات إلى المستهلك بأسعار تنافسية وجيدة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، تحصيل الديون من عند العملاء، القيام بتقارير المبيعات ومراقبة المخزون، ومتابعة كل نقاط البيع: العادية (PVP)، المعتمدة (PVA)، البائع الموزع (RD)، والبيع المباشر (VD)، وكل المشاكل التي تعيق المنتج

وكذلك الجانب البشري الذي توليه نפטال أهمية كبيرة من خلال التكوين، تحسين الأداء، سياسات التحفيز، والتربية والتوظيف الجديد للإطارات والعمال.

### المطلب الرابع: دور و أهداف وحدة GPL أم البواقي.

تعتبر وحدة GPL أم البواقي واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها، ويتضح ذلك من خلال الدور الذي تقوم به، والأهداف التي أنشأت من أجلها.

#### أولاً: دور و مهام وحدة GPL أم البواقي:

من خلال الدور الذي تلعبه المؤسسة يترتب عليها عدة وظائف ومهام تجعلها تحافظ على مكانتها كمنطقة غاز من بين 17 منطقة المشكلة لقسم الغاز (DIVISION GPL) نجد منطقة غاز البترول المميع تتشكل من عدة دوائر في حدود مسؤولياتها المسطرة من الشركة الأم وفيما يلي تحليل وظائف كل منها حسب الدور الذي تلعبه:

1- **الدائرة التقنية:** يتمثل دور هذه الدائرة في الإلمام بجميع الوسائل المتاحة وظروف استخدامها إلى جانب الإشراف على كل العمليات المتعلقة بنقل السلع من مراكز التوريد إلى المستهلك النهائي وتحديد وسائل النقل مع محاولة التقليل من تكاليف النقل والعمل على زيادة سرعة الاستلام والتسليم، بالإضافة إلى تنظيم وسائل النقل الخاصة (القطاع الخاص) لضمان أحسن أداء لهذه الوظيفة بالتنسيق مع الدائرة التوزيعية.



2- **الدائرة التالية:** تقوم هذه الدائرة بالمراقبة والمتابعة لكل منتج من المنتجات في الوحدة وكذلك كل المصاريف التابعة والمتعلقة بالأجور والضرائب ومراجعة كل العمليات المالية القائمة على مستوى نقاط البيع التابعة للوحدة، وبالتالي يمكن تحديد مختلف النفقات والمصاريف التي تتحملها الوحدة.

3- **الدائرة التوزيعية:** بالتنسيق مع الدوائر الأخرى تقوم الدائرة التوزيعية بمتابعة الزبائن (البيع، الملفات، حل النزاعات والمشاكل ...) وكما ذكر سابقا، هي الأخرى تتبع سيرورة وسائل النقل بمختلف أنواعها مما يمكنها من توزيع المواد البترولية والسهر على تلبية رغبات المستهلكين، كما تقوم بمتابعة عملية الإنتاج.

4- **دائرة الموارد البشرية:** تهتم الدائرة بالعامل الذي يعتبر الركيزة الأساسية لسير عمل المؤسسة حيث تعمل هذه الدائرة على تسيير الملفات الخاصة بالعمل إلى جانب عدة مهام أخرى نذكر منها:

- انتقاء طلبات العمل للمناصب الجديدة؛
- تكوين المترشحين؛
- تكوين وترقية العمال؛
- انتقاء اللوازم والمستلزمات الخاصة بالنشاط المكتبي.

كما تعتبر المنتجات التي تسوقها وحدة GPL أم البواقي ذات أهمية كبرى في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني أو تلبية الاحتياجات الاجتماعية والصناعية باعتبارها منتجات طاقوية وهي تهتم بما يلي:

- تطوير وتوزيع المواد البترولية كالغاز المميع والسير غاز؛
- تنظيم وتطوير تسويق المواد البترولية؛
- تخزين ونقل المواد البترولية لكل تراب الوطن؛
- تطوير الهياكل القاعدية من أجل ضمان حاجات السوق؛
- السهر على تحقيق وإعداد البرامج السنوية؛
- القيام بالدراسة حول مجال استعمال واستهلاك الغاز والمواد البترولية.

ومن أجل القيام بمهامها تتطلب مجموعة من الوسائل، سواء موجودة أو يستوجب إنشائها لامتناس الطلب المتزايد لمواجهة تغيرات الطلب والحفاظ على الطاقة الإنتاجية حيث تقدم المؤسسة للاقتصاد الوطني 7.5 مليون مكافئات البترول (TEP) ويمثل 51 % من الاستهلاك الوطني للطاقة النهائية.

إذن ومن خلال هذه المهام والوظائف نستنتج أن مؤسسة نפטال تحتل مكانة جد مهمة في الاقتصاد الوطني حيث تساهم بشكل كبير في تنمية وتحريك عجلة الاقتصاد الجزائري وكذا تلبية الحاجيات المختلفة من المنتجات الطاقوية. و الجدول التالي يبين الموارد البشرية

جدول رقم (3-2) توزيع عدد الموظفين العاملين في المؤسسة

المؤقتين	الدائمين	المقر العمال
14	93	وحدة نפטال أم البواقي
61	157	مركز عين البيضاء
25	121	مركز تيسة
17	38	مركز خنشلة
0	42	مخزن ونزة
20	25	مخزن ششار
137	476	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### ثانيا: أهداف المؤسسة و تحدياتها.

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال وحدة GPL أم البواقي في مجموعة متكاملة من بينها:

#### 1- أهداف مباشرة: تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق نمو مستمر وبالتالي تحقيق أكبر ربح وضمان

الاستمرارية في المحيط الاقتصادي كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى إضافة إلى تحديد أنواع السلع التي تشتريها المؤسسة والسعي إلى تحقيق المنفعة السكانية والزمانية للمستهلكين، إعادة النظر في توزيع المنتج عبر الوطن وخاصة على تراب الولاية وإنشاء محطات جديدة والسعي إلى اختيار الموردينو أحسن الطرق للتوزيع والتخزين وإعداد برامج الرقابة على مدى تحقيق الأهداف السابقة.

2- أهداف غير مباشرة: إلى جانب الأهداف المباشرة توجد أهداف غير مباشرة تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني وبالتالي القضاء أو التقليل من حدة البطالة بالإضافة إلى أفاق وتحديات المستقبلية تشتترطها المؤسسة من أجل الوصول إلى مبتغاها.

#### 3- أهداف تأمين المنتوجات و الخدمات المسؤولة عنها: نذكر منها:

- صيانة عقلانية، مع تحديد إمكانية النقل والإنتاج؛
- زيادة وتقسيم جغرافي حسن للمنشات القاعدية لمأ وتخزين غاز البترول المميع؛
- تطوير شبكة التوزيع؛
- نقل وإيصال المنتوجات عبر كامل التراب الوطني؛
- توزيع الوقود، الزيوت، غاز البترول المميع، العجلات ومادة الزيت.

4- أهداف سياسية: هي تدعيم العلاقات الدولية عن طريق دعم الدول الشقيقة بالغاز المميع دون هامش ربح أي بالبيع بسعر التكلفة والهامش لغير المحقق تقوم الدولة الجزائرية بتغطيته عن طريق ميزانية سنوية مخصصة لذلك، وهذه المؤسسة لها وحدات تابعة على مستوى الشرق وهي تكامل مع مؤسسات أخرى على مستوى الوطن.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف بالأداة المستخدمة لجمع البيانات و مجتمع الدراسة و العينة التي وزعت عليها أداة الدراسة.

#### المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع البحث أو الدراسة، ويتكون من كافة الإداريين والعمال التقنيين ورؤساء الأقسام في مؤسسة نפטال وحدة -GPL- أم البواقي، والبالغ عددهم 75 عامل، اعتمادا على إحصائيات مقدمة من إدارة المستخدمين في المؤسسة.
- **وحدة المعاينة:** وتمثل العينة التي يوزع عليها الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، وهي جزء من المجتمع الكلي للدراسة.
- **عينة الدراسة:** بعد تحديد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم 75 عامل، تم حساب وتحديد حجم العينة المستهدفة
- **تقنية المعاينة:** هنا يكون أفراد مجتمع الدراسة، متباينين في الخصائص بحيث يشكل كل منهم طبقة (إطارات مسيرين، إداريين.....)

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناءً على أهداف الدراسة تم تحديد عينة غرضية من المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كل من يعمل ضمن الوظيفة الادارية بالمؤسسة المذكورة، وقد تم توزيع 45 إستبانة استرد منها 36 صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم حذف 4 استمارات لعدم الحصول على بعض فقرات الاستبيان بالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 71.11%، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وكان سبب عدم تمكن الطالب من استرداد النسبة المتبقية البالغة 29.89% هو اعتذار المسؤولين عن تعبئتها نتيجة للاهتمام بمتطلبات العمل أو لتحفظ بعضهم، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستردة من مجتمع الدراسة:

الجدول رقم ( 3-3 ): الاستثمارات الموزعة والمستردة

اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع إلى حجم المجتمع	الاستثمارات المستردة	نسبة الاسترداد إلى حجم المجتمع
مؤسسة نפטال وحدة - GPL - أم البواقي	45	%100	32	%71.11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان SPSS

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة المعتمدة و حدود الدراسة

#### الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

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

- **الملاحظة:** خلال الزيارات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، إعتمدت الملاحظة من طرف الباحث كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات، حيث ركز هذا الأخير على خلفيات موضوع الدراسة في الملاحظة داخل أقسام ومصالح المؤسسة.
- **المقابلة:** كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما، فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، ومختلف المصالح الموجودة فيها.
- **الاستبيان:** في إطار التحضير وجمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، تم الإعتماد على أداة الاستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولغرض توفير البيانات المطلوبة والمتعلقة بالدراسة، تم تصميم الاستبيان ووزع على أفراد عينة الدراسة

من إطارات مسيرة، تقنيين، إداريين ورؤساء الأقسام و المصالح، وذلك على مستوى مؤسسة نפטال وحدة -GPL- أم البواقي.

حيث يتم الاستعانة بالاستمارة في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص الموظفين وتعتبر عن آرائهم، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، وقد اشتملت الاستمارة قسمين كما يلي:

1- **القسم الأول:** يحتوي على محور البيانات الشخصية: واشتمل هذا المحور على بيانات حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، عقد العمل.

2- **القسم الثاني:** بالنسبة للقسم الثاني فهو يشمل متغيرات الدراسة الأساسية، فقد تم تقسيمه إلى محورين:

❖ **المحور الأول:** تم عرض فيه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد قسم إلى ثلاثة أبعاد

- **البعد الأول:** الإستراتيجية، إذ تهدف إلى معرفة الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة إذ تناول 7 فقرات، من (01-07)
- **البعد الثاني:** إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الأداء من خلال استراتيجيات التدريب و التحفيز.....الخ وتضمن 7 فقرات، من (08-14)
- **البعد الثالث:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يضمن التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية و تحقيق أداء بشري متميز وتضمن بدوره 5 فقرات، من (15-19)

**المحور الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة**

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كأداة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب.

ولتوضيح دلالة مقياس ليكرت اعتمدنا التقسيم الموالي:

جدول رقم (3-5): يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

متوسط الحسابي	الرمز	إجابة عن الأسئلة
من 1 - 1,79	1	غير موافق تماما
من 1.8 الى 2.59	2	غير موافق
من 2.6 الى 3.39	3	محايد
3.4 إلى 4.19	4	موافق
من 4.25 إلى 5	5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع الثاني: حدود الدراسة:

تحددت بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تحديد دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء داخل المؤسسة.

- **الحدود المكانية:** إقتصرت الدراسة على مؤسسة نפטال وحدة GPL بولاية أم البواقي ، وكان مجتمع الدراسة مكوّن من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الاول: أساليب تحليل الاستبيان

#### 1 - المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات:

تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لتحليل البيانات، والمعلومات التي تمّ جمعها من خلال إستبانة الدراسة، بالإضافة الى برنامج Exel كما تمّ الاعتماد على مستوى معنوية (0.05) لتفسير نتائج اختبارات الفروض.

ولوصف إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة استخدم أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي من خلال المقاييس التالية:

1- **الوسط الحسابي:** هو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخدامًا، حيث استخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقياس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

2- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها لتحليل ووصف الجوانب الشخصية لافراد العينة.

3- **الانحراف المعياري:** استخدم لبيان درجة التشتت الإجابة عن وسطها الحسابي، وهو عبارة عن الوسط الحسابي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.



4\_ مستوى الأثر: حيث تم تحديده باستخدام طول الخلايا لتفسير النتائج للمتوسطات المحسوبة.

5\_ معامل ألفا كرونباخ alpha cronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

6- اختبار الانحدار البسيط: لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل وكل متغير.

7- الانحدار المتعدد "Multiple Regression" لدراسة أثر متغير مستقل واحد على مجموعة متغيرات تابعة بآن واحد.

8- اختبار "T-Test": يهدف إلى معرفة معنوية العلاقات بين المتغيرات، ومن خلال تحليله يتم معرفة قيمة

"T" المحسوبة التي من خلالها تحدد القيم المعنوية.

T الجدولية

الفرع الثاني: صدق و ثبات الدراسة

- صدق أداة الدراسة: يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله لذا، وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها مع المشرف. (أنظر الملحقين 1 و 2)

- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على إجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ.

تم استخراج معامل الثبات طبقا لإختبار معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الإستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم (03))

الجدول رقم ( 3-6): معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجية ادارة الموارد البشرية	19	0.905
تحسين الاداء داخل المؤسسة	13	0.901
المعامل الكلي	21	0.941

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS )

يلاحظ أن قيمة معامل ألفا تراوحت بين ( 0.901 و 0.905 ) لكل متغير من متغيرات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراته (0.941)، وهذا يعني أنّ معامل الثبات مرتفع، والإستبانة في صورتها النهائية، وقابلة للتوزيع، وبذلك تمّ التأكد من صدقها وثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية و تحليل نتائج الاستبيان

من اجل عرض نتائج الدراسة و تحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها و تحليلها.

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية و المتمثلة في:

الجنس، السن، المستوى التعليمي (الدراسي)، سنوات الخبرة، وعقد العمل

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين،

كما يوضحه الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم (04))

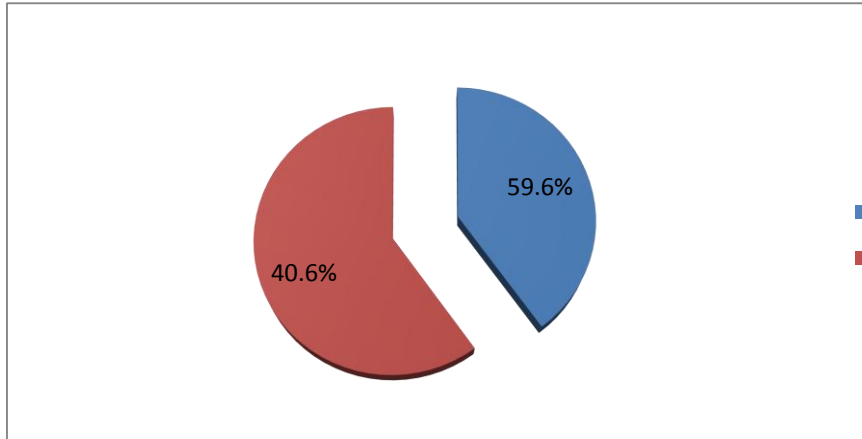
جدول رقم ( 3-7): توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
59.4	19	ذكر
40.6	13	أنثى
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS )

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المبحوثين حسب النوع بالشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-2): توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يوضح الجدول والتمثيل البياني أن أعلى نسبة كانت للذكور والتي قدرت بـ 59.4% بحيث بلغ عددهم 19 فردا، في حين سجلت الإناث نسبة صغيرة قدرت بـ 40.6% مقارنة بنسبة الذكور، و بلغ عددهم بـ 13 فردا، و يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط .

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب السن:

تمّ إستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف عمر (سن) المبحوثين، كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 04)

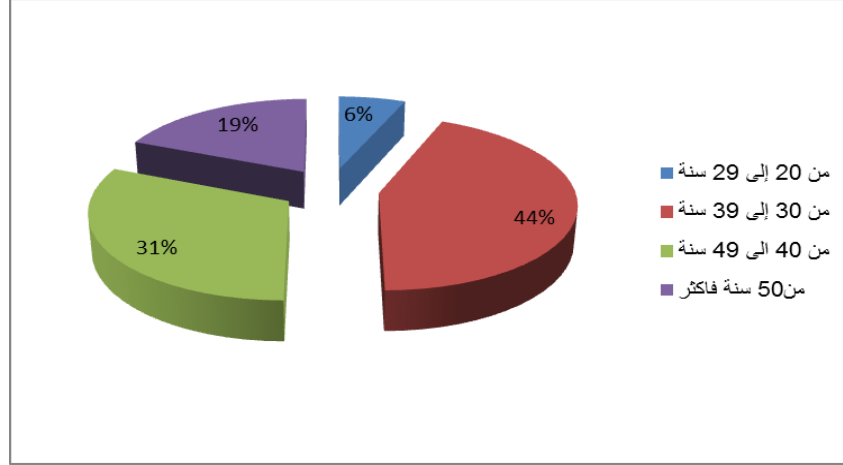
الجدول رقم (3-8): توزيع المبحوثين حسب العمر

النسبة %	التكرار	السن
6,3	2	من 20 إلى 29 سنة
43,8	14	من 30 إلى 39 سنة
31,3	10	من 40 الى 49 سنة
18,6	6	من 50 سنة فاكثر
%100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS )

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المبحوثين حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-3): توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يلاحظ من الجدول و التمثيل البياني أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة التي يتراوح عمرهم بين 30 و 39 سنة بنسبة 43,8%، تليها الفئة التي يتراوح عمرهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 31,3%، تليها الفئة التي يزيد عمرهم على 50 سنة فأكثر بنسبة 18,6% وهي الفئة التي تتصف بالخبرة الكبيرة في مجال العمل، وأخير نجد أن أغلبية الموظفين شباب لا يتجاوز سنهم 30 سنة في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (الدراسي):

تمّ إستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف المستوى العلمي

(الدراسي) للمبحوثين، كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم (04))

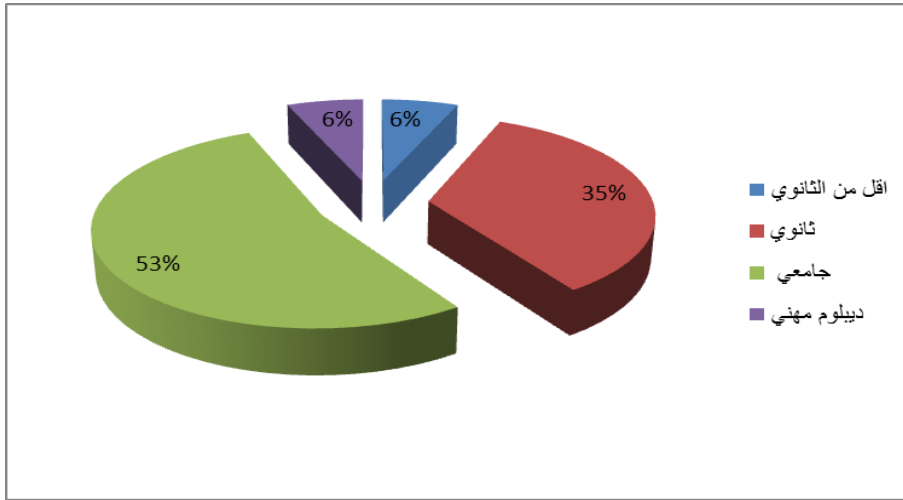
الجدول رقم (3-9): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6,3	2	أقل من الثانوي
34,4	11	ثانوي
35,1	17	جامعي
6,3	2	ديبلوم مهني
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المبحوثين حسب المستوى التعليمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (Excel)

يتضح من خلال بيانات الجدول و الشكل أعلاه أن معظم العينة ذو مستوى جامعي، و ذلك بحكم نشاط المؤسسة الذي يتطلب حاملي شهادات جامعية، حيث قدرت نسبة العينة 35,1%، وهى نسبة عالية و مؤشر جيد للمؤسسة، أما المستوى الثانوي فقدر بنسبة 34.4%، في حين المستوى أقل من

الثانوي و دبلوم مهني فقد قدر كل منهما ب 6,3 %، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل عام في عملية التوظيف على شهادات جامعية أو تطبيقية .

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

لقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف خبرة الباحثين، كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم (04))

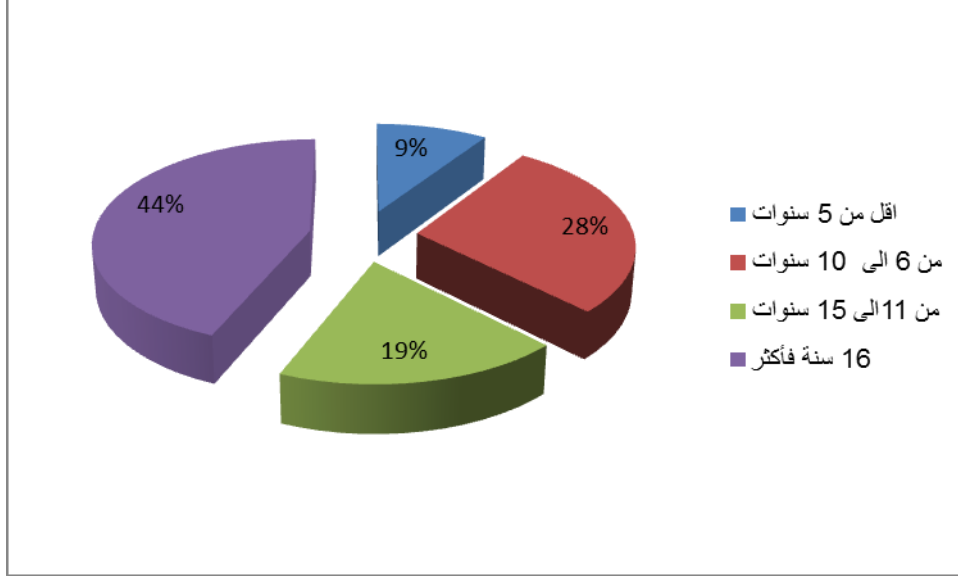
جدول رقم ( 3-10): توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	9,4
من 6 الى 10 سنوات	9	28,1
من 11 الى 15 سنوات	6	18,8
16 سنة فأكثر	14	43,8
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الباحثين حسب سنوات الخبرة بالشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-5): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ذو خبرة أكثر من 16 سنة، حيث بلغت النسبة 43,8% و عددهم بلغ 14 عامل و الذين لهم أكثر خبرة في العمل، تليها في المرتبة الثانية الفئة العاملة المستهدفة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 28.1% بمعدل 9 عمال، أما 6 عمال من العينة تتراوح خبرتهم في المؤسسة بين 11 إلى 15 سنة و بنسبة 19.8%، في حين 3 عمال من العينة تتراوح خبرتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و يعبر عليهم بنسبة 9,4%.



الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي:

لقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف خبرة الباحثين، كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم (04))

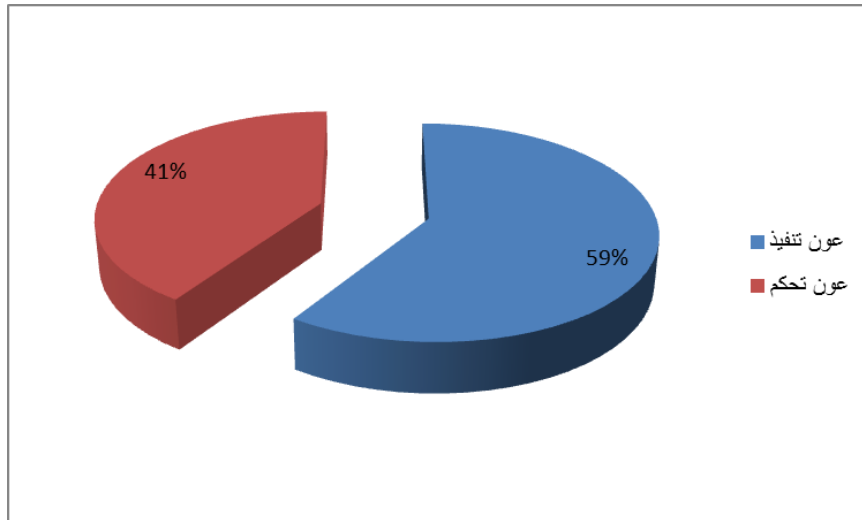
الجدول رقم (3-11): توزيع الباحثين حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة ( المنصب الوظيفي )
59,4	19	عون تنفيذ
40,6	13	عون تحكم
100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الباحثين حسب سنوات الخبرة بالشكل التالي:

الشكل رقم ( 3-6 ): توزيع الباحثين حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين لنا من الجدول وان غالبية أفراد العينة أعوان تنفيذ بنسبة 59,4%، وهذا راجع إلى المستوى الجامعي للعينة و كذا عقد عملهم الدائم و الذي مكنهم من كسب مناصب داخل المؤسسة ، ثم نجد أعوان

التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 40.6%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رؤساء المصالح بصفة كبيرة في القيام بعملية السهر على عملها .

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل:

لقد تمّ استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف خبرة الباحثين، كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 04)

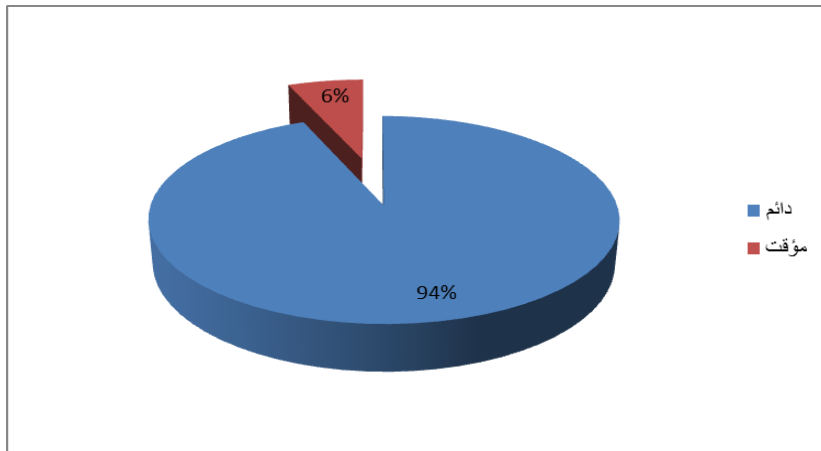
الجدول رقم (3-12): توزيع الباحثين حسب عقد العمل

عقد العمل	التكرار	النسبة %
دائم	30	93,75
مؤقت	02	6,25
المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يمكن تمثيل النسب المئوية لوصف الباحثين حسب سنوات الخبرة بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): توزيع الباحثين حسب عقد العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من حيث عقد العمل نجد أن مناصب العمل بالنسبة لأفراد عينة الدراسة دائمة بنسبة 93.75 % أي لديهم عقود غير محددة، و هذا يدل على ان معظمهم لهم اقدمية العمل في المؤسسة، ثم نجد نسبة 6,25% عقد عمل مؤقت لفردين أي عقدهما محدد المدة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتناول المبحث ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة واختبار الفرضيات، باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي. و ذلك من اجل تحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة بهدف ترتيبها من حيث الأهمية، حيث ستكون البداية بمحور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للتعرف على مدى دراية عمال المؤسسة بهذه الأبعاد و مدى الالتزام بها، وسيتم عرض النتائج في الجداول التالية:

أولاً: تحليل المحور الأول المتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و هو يتضمن 3 أبعاد موزعة كالتالي:

1 - الإستراتيجية:

جدول رقم(3-13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد

الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يسود في المؤسسة ثقافة الإستراتيجية.	التكرارات	0	2	6	23	1	3,72	17,04	مرتفع
		النسبة %	0	6,3	18,8	71,8	3,1			
02	تقوم مؤسستكم بصياغة إستراتيجية واضحة ومحددة	التكرارات	0	2	12	17	1	3,53	19,00	مرتفع
		النسبة %	0	6,3	37,5	53,1	3,1			
03	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	التكرارات	0	3	5	16	8	3,91	22,83	مرتفع
		النسبة %	0	9,4	15,6	50	25			
04	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للخطة الإستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.	التكرارات	0	4	7	13	8	3,78	25,79	مرتفع
		النسبة %	0	12,5	21,9	40,6	25			

05	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء.	التكرارات	0	3	2	19	8	4,00	0,842	21,05	مرتفع
		النسبة %	0	9,4	6,3	59,4	25				
06	الإستراتيجية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات المحيط.	التكرارات	0	3	7	19	3	3,69	0,780	21,13	مرتفع
		النسبة %	0	9,4	21,9	59,4	9,4				
07	قامت المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها - التدريب و التحفيز - خلال السنوات الأخيرة	التكرارات	0	6	1	19	6	3,78	0,975	25,79	مرتفع
		النسبة %	0	18,8	3,1	59,4	18,8				
		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده الإستراتيجية									
								3,77	0,593	15,72	مرتفع

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبعد حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف انه هناك اتفاقا في اتجاهات أفراد العينة على كل العبارات ( 1.2.3.4.5.6.7 ) بمتوسطات حسابية (3,72)، (3,53)، (3,91)، (3,78)، (4,00)، (3,69)، (3,78) و بانحراف معياري (0,634)، (0,671)، (0,893)، (0,975)، (0,842)، (0,780)، (0,975) على التوالي ، ويعني درجة موافق أثرهما ( أهمية النسبية) مرتفع لكل العبارات ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 5 و التي تنص على أن المؤسسة تقوم بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء بمتوسط حسابي 4,00، تليها العبارة رقم 5 التي تنص على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للإستراتيجية بمتوسط حسابي 3,91، و هذا يعكس توجد ثقافة الإستراتيجية من خلال عمل المؤسسة و بدورها الإدارة على صياغة إستراتيجية واضحة تستجيب للمتغيرات كذلك نجد أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التدريب و التحفيز وغيرها وذلك بهدف تحسين اداء المورد البشري و بالتالي تحسين

الأداء المؤسسي. لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تتطلب تحقيق رسالة المؤسسة، فهي الضابط الأول والعام لجميع المناشط والأعمال التي تتم في المؤسسة، وكذلك تمثل الرؤية المستقبلية لأية مؤسسة، والصورة التي نريد أن تصبح عليها في المستقبل من خلال النتائج السابقة حول بعد الإستراتيجية يتبين أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد يتراوح بين 3,41-4,2، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,77 و بانحراف معياري 0,593 و هو اصغر من 1 مما يبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتبني الثقافة الإستراتيجية.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم(3-14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد إدارة

الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية مستوى الأثر
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
08	تغطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري.	0	1	2	23	6	4,06	0,619	15,25	مرتفع
		0	3,1	6,3	71,9	18,8				
09	تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم.	2	1	1	22	6	3,91	0,963	24,62	مرتفع
		6,3	3,1	3,1	68,8	18,8				

مرتفع	29,35	1,045	3,56	4	18	3	6	1	التكرارات	10	تحرص الإدارة على التحفيز الجيد بهدف الرضا الوظيفي.
				12,5	56,3	9,4	18,8	3,1	النسبة %		
مرتفع	28,54	0,982	3,44	5	18	5	6	1	التكرارات	11	تحاول الإدارة دوريا تغيير طرق و معايير تدريب الموارد البشرية.
				15,6	56,3	18,8	6,3	3,1	النسبة %		
مرتفع	24,42	0,916	3,75	5	18	6	2	1	التكرارات	12	تعمل المؤسسة على توفير مراكز للتدريب المناسبة و القابلة للتطبيق..
				15,6	56,3	18,8	6,3	3,1	النسبة %		
متوسط	32,26	1,039	3,22	3	11	9	8	1	التكرارات	13	تعتمد المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في الترقية و سياسات الأجور المغربية
				9,4	34,4	28,1	25	3,1	النسبة %		

14	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	التكرارات	1	4	9	16	2	3,44	0,914	26,57	مرتفع
	النسبة %	3,1	12,5	28,1	50	6,3	3,62	0,638	17,62	مرتفع	
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها إدارة الموارد البشرية											

المصدر: من إعداده الطالب بالاعتماد على نتائج و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبعد حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف انه هناك اتفاقا في اتجاهات أفراد العينة على كل العبارات ( 8.9.10.11.12.14 ). بمتوسطات حسابية (4,06)، (3,91)، (3,56)، (3,75)، (3,22)، (3,44) و بانحراف معياري (0,619)، (0,963)، (1,045)، (0,982)، (0,916)، (0,914)، (0,780) على التوالي ، ويعني درجة موافق أثرهما ( أهمية النسبية) مرتفع لكل العبارات ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 5 و التي تنص على أن المؤسسة تقوم بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء بمتوسط حسابي 4,00، تليها العبارة رقم 5 التي تنص على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للإستراتيجية بمتوسط حسابي 3,91، و هذا يعكس توجد ثقافة الإستراتيجية من خلال عمل المؤسسة و بدورها الإدارة على صياغة إستراتيجية واضحة تستجيب للمتغيرات كذلك نجد أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التدريب و التحفيز وغيرها وذلك بهدف تحسين اداء المورد البشري و بالتالي تحسين الاداء المؤسسي.

من خلال النتائج السابقة حول بعد الإستراتيجية يتبين أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد يتراوح بين 3,41- 4,2، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,77 و بانحراف معياري 0,593 و هو اصغر من 1 مما يبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتبني الثقافة الإستراتيجية.



ثالثا: التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات بعد التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
15	تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها و تحسينه ..	0	1	3	23	5	4,00	0,622	15,55	مرتفع
		النسبة %	3,1	9,4	71,9	15,6				
16	تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة.	0	1	7	22	2	3,78	0,608	16,08	مرتفع
		النسبة %	3,1	21,9	68,8	6,3				
17	تعتمد المؤسسة عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات الداخلية والخارجية.	0	3	6	20	3	3,72	1,772	47,63	مرتفع
		النسبة %	9,4	18,8	62,5	9,4				

متوسط	36,34	1,203	3,31	3	17	2	7	3	التكرارات	18	. توجد رقابة على مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الإستراتيجية الموضوعية .
				9,4	53,1	6,3	21,9	9,4	النسبة %		
متوسط	35,52	1,176	3,31	3	15	7	3	1	التكرارات	19	يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء بشري مميز
				9,4	46,9	21,9	9,4	12,5	النسبة %		
مرتفع	15,85	0,574	3,62	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده التخطيطي الاستراتيجي							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبعد حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف أن اتجاهات أفراد العينة وإجابات الباحثين المتعلقة بالعبارات و الفقرات الخمسة المتعلقة بهذا البعد " التخطيط الاستراتيجي " حيث بلغت أقصى قيمة للمتوسطات الحسابية لهذا البعد بالنسبة للفقرة رقم 15 التي تنص على ان المؤسسة تلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها و تحسينه ، كما تشير المتوسطات الحسابية (3,78)، (3,72) لاجابات الباحثين على الفقرات (16-17) بانحرافات معيارية (0,608)، (1,72)، وهذا يعني درجة موافق أثرها مرتفع تعكس تبني المؤسسة لأسلوب التخطيط الاستراتيجي حيث تقوم بتخطيط الموارد البشرية بغية التنبؤ باحتياجاتها مستقبلا من الموارد البشرية كما

و نوعاً، ذلك من خلال قيام الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقييم نقاط القوة و الضعف، واعتمادها على المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية عند قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي البعيد الاجل لحماية نفسها من مخاطر البيئة حيث يتم تحديد رسالة المنظمة ثم تتم عملية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية من خلال معرفة الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف. ويندرج ذلك كله بهدف التوظيف الأمثل للموارد البشرية و بالتالي تحقيق أداء بشري متميز.

في حين نجد العبارة 18 و 19 بانحراف معياري (1,203)، (1,176) بمتوسط حسابي (3,31) لكل منهما فإنها تعني درجة محايد بموافقة متوسطة وهذا معناه انه هناك ضعف على مستوى إدارات المؤسسة من خلال ضعف الرقابة على الأنشطة .

من خلال النتائج السابقة حول بعد التخطيط الاستراتيجي يتبين أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد قد بلغ 3,62 و بانحراف معياري قدره 0,574، و هو اصغر من 1 مما يبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم نوعاً ما بتبني التخطيط الاستراتيجي .

من خلال ما سبق نجد أن المحور الأول الخاص بالدراسة و الذي يتمثل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث نجد المتوسط العام لهذا المحور قدر ب 3,67 و بدوره قد قدر انحراف معياري بقيمة 0,543، ومع ملاحظة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور يقع في الفئة ما بين (3,41 - 4,2) مما يبين أن اتجاهات أفراد الدراسة نحو تطبيق مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نפטال وحدة أم البواقي جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، وبالتالي إدارة المؤسسة لها دور كبير في تبني مفهوم الإستراتيجية بدرجة كبيرة مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: تحليل المحور الثاني المتعلق بتحسين الأداء في المؤسسة والذي يتضمن 13 عبارة كالتالي:

جدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور تحسين الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارات	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة.	التكرارات	0	2	6	18	6	0,793	20,42	مرتفع
		النسبة %	0	6,3	18,8	56,3	18,8			
02	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.	التكرارات	1	6	4	18	3	1,011	28,88	مرتفع
		النسبة %	3,1	18,8	12,5	56,3	9,4			
03	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.	التكرارات	3	7	2	16	4	1,234	36,94	متوسط
		النسبة %	9,4	21,9	6,3	50	12,5			

متوسط	29,67	1,012	3,41	2	18	4	7	1	التكرارات	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	04
				6,3	56,3	12,5	21,9	3,1	النسبة %		
مرتفع	26,91	0,950	3,53	3	17	7	4	1	التكرارات	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.	05
				9,4	53,1	21,9	12,5	3,1	النسبة %		
مرتفع	23,95	0,920	3,84	7	17	4	4	0	التكرارات	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.	06
				21,9	53,1	12,5	12,5	5	النسبة %		
مرتفع	36,07	1,129	3,13	3	12	4	12	1	التكرارات	تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد	07
				9,4	37,5	12,5	37,5	3,1	النسبة %		
مرتفع	20,32	0,801	3,94	5	23	2	1	1	التكرارات	تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة	08
				15,6	71,9	6,3	3,1	3,1	النسبة %		
مرتفع	24,40	0,876	3,59	3	18	6	5	0	التكرارات	بعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير و الموظفين	09
				9,4	56,3	18,8	15,6	0	النسبة %		

متوسط	31,65	1,070	3,38	4	14	4	10	0	التكرارات	عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب.	10
				12,5	43,8	12,5	31, 3	0	النسبة %		
مرتفع	26,63	0,991	3,72	5	19	3	4	1	التكرارات	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة Tableau De Bord في تحسين أدائها.	11
				15,6	59,4	9,4	12, 5	3,1	النسبة %		
متوسط	29,82	1,008	3,38	3	14	8	6	1	التكرارات	تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة (كأسلوب لتحسين الأداء	12
				9,4	43,8	25	18, 8	3,1	النسبة %		
مرتفع	20,32	0,801	3,94	6	21	2	3	0	التكرارات	تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة	13
				18,8	65,6	6,3	9,4	0	النسبة %		
مرتفع	18,43	0,660	3,58	إجمالي المحور الثاني : تحسين الأداء في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه وبعد حساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف انه هناك اتفاقا في اتجاهات أفراد العينة على كل العبارات (1.2.5.6.7.8.10.11.13) بمتوسطات حسابية (3,88)، (3,50)، (3,53)، (3,84)، (3,13)، (3,94)، (3,59)، (3,38)

(3,38) و بانحرافات معيارية (0,793)، (1,011)، (0,950)، (0,920) (1,129)، (0,801)، (1,070) (0,991)، (0,801) على التوالي ، ويعني درجة موافق أثرهما ( أهمية النسبية) مرتفع لكل العبارات ، حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم 13 و 8 التي تنص على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3,88 و انحراف معياري 0,793 المتمثلة ان العامل يفتخر بأدائه داخل المؤسسة ، أما بالنسبة للعبارات (3.4.9.12) بمتوسطات حسابية (3,34)، (3,41)، (3,59)، (3,38) بانحرافات معيارية (1.254)، (1,012)، (0,876)، (1,008) على التوالي، بدرجة محايد أثرها متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة لوفر شروط الازمة لانجاز الوظائف على أكمل وجه ، كما نجد ان المؤسسة لاتطبق أسلوب تحسين الأداء كإدارة الجودة الشاملة بنسبة كبيرة بالنظر الى إجابات الباحثين فهي تعير على التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها، و تقليلها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازه.

من خلال النتائج السابقة حول بعد الإستراتيجية يتبين أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور أداء المؤسسة يتراوح بين 3,41 - 4,2، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3,58 و بانحراف معياري 0,660 و هو اصغر من 1 مما يبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحسين الأداء داخل المؤسسة .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج

#### الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية "H0": اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اكبر من 0,005 .

- ترفض الفرضية الصفرية "H0": اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية اقل من 0,005 .

- (أنظر الملحق رقم (05))

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

ولقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، و النتائج موضحة في الجدول التالي: انظر الملحق رقم (04)

الجدول رقم(3-17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	t المعنوية (sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
الفرضية الرئيسية	0.811	0.657	0.001	1,684	3,889

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يتضح لنا من الجدول العلاقة بين إستراتيجية غدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0,811، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,657، أي ما قيمته 0,657 من التغيرات في عملية تقييم وتحسين الأداء داخل المؤسسة ناتج عن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وعلى العموم فهناك علاقة ذات متوسطة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعملية تحسين الأداء داخل المؤسسة، وهذا يعود الى التحسين المستمر للمورد البشري ، وما يؤكد العلاقة قيمة t المحسوبة التي بلغت 3,889 و هي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ، حيث جاءت أكبر من t الجدولية و التي قدرت ب



1,684، ومن هنا ترفض الفرضية العدمية " الصفرية" و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء المؤسسي عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

و تتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى "H0"

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الإستراتيجية في المؤسسة و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، و النتائج موضحة في الجدول التالي: انظر الملحق رقم (13)

الجدول رقم.(3-18):. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	t المعنوية (sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة
الفرضية الفرعية الأولى	0,652	0,425	0,001	1,684	3,692

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة بين الإستراتيجية في المؤسسة و عملية تحسين الأداء داخلها حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0,652، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,425، أي ما قيمته 0,425 من التغيرات في عملية تقييم وتحسين الأداء داخل المؤسسة ناتج عن مجموعة الاستراتيجيات الموضوعة من طرف الإدارة على غرار إستراتيجية التخطيط و التحفيز و التدريب للموارد البشرية بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء و على العموم فهناك علاقة ذات متوسطة بين الإستراتيجية في المؤسسة و دورها في نجاح أداء الفرد و المؤسسة و هذا يعود إلى اهتمام المؤسسة بمحاولة تبنى الإستراتيجية و تجسيدها على الواقع بالمؤسسة محل الدراسة و

مايوكد العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة التي بلغت 3,692 و هي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ، حيث جاءت أكبر من  $t$  الجدولية و التي قدرت ب 1,684، ومن هنا ترفض الفرضية العدمية " الصفرية" و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المؤسسة و عملية تحسين الأداء المؤسسي عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✓ الفرضية الفرعية الثانية "H0"

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، و النتائج موضحة في الجدول التالي: انظر الملحق رقم (14)

الجدول رقم.(3-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	$t$ المعنوية (sig-t)	$t$ الجدولية	$t$ المحسوبة
الفرضية الفرعية الثانية	0,582	0,338	0,001	1,684	3,082

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0,582، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,338، أي ما قيمته 0,338 من التغيرات في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة ناتج عن الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية و التي تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري و تعتبره استثمار طويل الأجل بالإضافة إلى أنها تهتم بالعمال بدرجة كبيرة بمنحهم فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم، و على العموم فهناك علاقة ذات متوسطة بين

إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء داخل بالمؤسسة محل الدراسة، و ما يؤكد العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة التي بلغت 3,692 و هي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ، حيث جاءت أكبر من  $t$  الجدولية و التي قدرت ب 1,684، ومن هنا ترفض الفرضية العدمية " الصفرية" و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء المؤسسي عن مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة "H0"

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية، و النتائج موضحة في الجدول التالي: انظر الملحق رقم (15)

### الجدول رقم(3-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحسوبة t	t الجدولية	t المعنوية (sig-t)	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	البيان
3,251	1,684	0,001	0,662	0,814	الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss)

يوضح لنا الجدول أعلاه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 0,814، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,622، أي ما قيمته 0,622 من التغيرات في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة ناتج عن الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي من خلال التزام المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها و تحسينه، إضافة إلى ذلك يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء بشري مميز. يساهم في تحسين و تطوير أداء المؤسسة و على العموم فهناك علاقة ذات متوسطة التخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين

الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، و ما يؤكد العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة التي بلغت 3,251 و هي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  ، حيث جاءت أكبر من  $t$  الجدولية و التي قدرت ب 1,684، ومن هنا ترفض الفرضية العدمية " الصفرية" و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين أداء المؤسسة عن مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي حاولت الطالب التعرف على دو إستراتيجية إدارة الموارد في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من محورين، حيث قدر عدد المبحوثين بـ 32مبحوث، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج (SPSS) وتم التوصل الى أبعاد ( الاستراتيجية، ادارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) التي تم وضعها و لها دور كبير في عملية تحسين الأداء في مؤسسة نפטال وحدة GPL بولاية أم البواقي.

# خاتمة

## خاتمة

من خلال هذه الدراسة حاول الطالب معالجة أحد أهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير و نجاح المؤسسات ألا وهو " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة".

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

ف نجد ايضاً 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 و نخص بالذكر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التدريب و التحفيز وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية و المؤسسة ككل بهدف تهيئة الموارد البشرية تقنيا و اجتماعيا و تنمية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم من اجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي و بالتالي المؤسسي.

وعلى ذلك استهدفت هذه الدراسة في الفصل الثالث تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال التخطيط الاستراتيجي لضمان الموارد البشرية الفعالة والكفئة وبالتالي العمل على تحسين مستوى أدائهم وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وذلك على مستوى وحدة نفضل GPL بولاية أم البواقي .

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

### 1- نتائج الدراسة :

وسيتم تقسيمها لنتائج للجانب النظري ونتائج للجانب التطبيقي كما يلي:

- **نتائج الجانب النظري:** من بين النتائج التي توصل إليها الجانب النظري من الدراسة مايلي:

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

✓ إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة و الإدارة لاستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف و التدريب و التحفيز و تقييم.

## خاتمة

✓ يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية و المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية باعتباره جوهر العملية الإنتاجية.

✓ هناك علاقة بين أداء المؤسسة و أداء الموارد البشرية أي علاقة تأثر و تأثير من خلال تأثر أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية وتؤثر الموارد البشرية في الكفاءة و الإنتاجية، إذن يمكن القول بان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة.

✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة و متطلباتها و متغيراتها الأساسية، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و الإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة و معاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل.

✓ يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

- نتائج الجانب التطبيقي: من بين النتائج التي توصل إليها الجانب التطبيقي من الدراسة مايلي:

✓ المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في عملية تحسين أدائها .

✓ تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي و بالتالي تحسين الاداء المؤسسي ككل.

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المؤسسة و عملية تحسين الأداء المؤسسي عن مستوى دلالة في المؤسسة محل الدراسة.

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و عملية تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة.



## 2- التوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام كبير للعنصر البشري بأنه استثمار طويل الأجل.
- ✓ الحرص على إشراك عمال المؤسسة في صياغة أهداف و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يجب على الإدارة العليا للمؤسسة القيام بعملية تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لان نجاح المؤسسات الجزائرية يتوقف على الفهم الجيد للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- ✓ العمل على زيادة نشر الوعي حول مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمختلف الموارد البشرية من خلال إقامة ندوات و اجتماعات و نشاطات.
- ✓ العمل على تكوين خطط مستقبلية ووضع برامج طويلة الأجل لتخطيط و استقطاب وتوظيف موارد بشرية فعالة .
- ✓ هناك نقص للموظفين العاملين على مستوى مصالح المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يجب عليها ان تقوم بعملية توظيف موارد بشرية فعالة لتحقيق الأهداف بأكثر بكفاءة و فعالية

## 3- آفاق الدراسة:

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

- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية.
- إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.
- إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. إبراهيم عباس الطلابي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2013.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، ط2، دار مجولين للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
3. اشهار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة، و أثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011.
5. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن الحادي و العشرين، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
7. حسين مريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2013.
8. حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية (المحل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
9. خالد بن محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ( منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. خضير كاظم حمود، هایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.

11. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار المسيرة، عمان 2009.
12. درعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
15. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
16. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
17. عبد الحكم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة، ابن سينا للنشر، 2001.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار قباء للنشر، 2000.
19. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للنشر، مصر، 1998.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
21. عواطف إبراهيم الحدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر عمان -الأردن، 2009.
22. فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 2000.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، البلد، 2008.

24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
25. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
26. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية للنشر، لبنان، 1999.
27. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي)، دار المناهج للنشر، عمان، 2013.
28. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
29. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
30. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
31. محمد جاسم الثعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر، عمان، 2014.
32. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2015.
33. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2014.
34. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تكنولوجي علمي)، دار الرواد للنشر، عمان، الأردن، 2014.
35. منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، القاهرة، 2013.

36. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( مدخل استراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر، القاهرة، 2006.
37. نعيم إبراهيم الظافر، الإدارة الإستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
38. نوري منير، إستراتيجية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الطبعة 2، 2010.
39. وائل محمد صبحي، و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
40. وائل محمد صبيحي، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص 497.
41. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2011.
42. يوسف حجيم الطائي، نظم الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

### ثانيا: المجالات

1. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001.

### ثالثا: الملتقيات

1. بلعور سليمان، مصطفى عبد الطيف، إعادة الهندسة مدخلي الأداء المتميز ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات و المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006.
3. وهيبة مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تقييم إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر، 2010.

### رابعا: المذكرات و الأطروحات:

1. باباه ولد سيدن، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.
2. بوجعدة إلياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
3. بوكفة حمزة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، غ.م، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2007.
4. حسناوي إبراهيم، أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
5. رابح يخلف، تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، 2007.

6. الزغودي محمد السايح، إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2011/2012.
7. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
8. زينب قرام، استخدام التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.
9. ساحل ابتسام، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015.
10. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غ.م، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
11. ليلي إبراهيم درويش، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على أداء منظمات المجتمع المدني، مقدم لنيل درجة الدبلوم المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، جامعة غزة، 2012.
12. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010.
13. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
14. مشرون معودة، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
15. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.



16. صالحى حنان، مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016.

### 17. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation, Paris, 2000. p40.
2. Alain JOUNOT, *100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable*, AFNOR ,paris.2010.PP15-16
3. Cloud ALAZAKD, Sabine SERARI, *Contrôle de gestion manuel et Application Dunod*,paris,2007, p640.
4. *Dictionnaire larousse de langue française*, Larousse, France, 1997, p 766-200.
5. [http : // www.alukah.net- 09/03/2017-21 :50](http://www.alukah.net-09/03/2017-21:50)
6. [http : www.awe.gav.ae/moli/arabic/a-iso opiration.html, 03/04/2017.](http : www.awe.gav.ae/moli/arabic/a-iso opiration.html, 03/04/2017)
7. P.LORINO, *Méthodes de performance*, les éditions d'organization, 3eme édition, PARIS, 1998,p237.
8. Salma bardak el younsi, *cours stratégie d'entreprise*, unioversité de djarba, tunisie, p 06.

# الملاحق



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

- قسم: علوم التسيير

- تخصص: إدارة أعمال المؤسسة

أخي الكريم، أختي الكريمة.....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته..... وبعد

الموضوع: استبانة حول دراسة

"دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة".

دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي .

تهدف الاستمارة للتعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و إل أي مدى يمكن أن تسهم هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وذلك كبحت تكميلي لمتطلبات نيل شهادة الماستر، حيث اننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة و اختصاص.

إن حرصكم عل تقديم المعلومات الكافية بدقة و موضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، مما سيعود بالنفع لما فيه مصلحة مؤسساتنا، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية و بالغ التقدير و الإحترام

الطالب - محمد الشريف فاروق -

ملاحظة:الرجاء وضع علامة (×) داخل مربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

## 1- المعلومات ( البيانات الشخصية )

✓ الجنس:

ذكر  أنثى

✓ السن:

من 20 - 29  من 30-39  من 40-49   
من 50 فأكثر

✓ المستوى التعليمي ( الدراسي ) :

اقل ثانوي  ثانوي  جامعي  دبلوم مهني   
دراسات أخرى

✓ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 6 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة   
من 16 سنة فأكثر

✓ الوظيفة :

عون تحكم  عون تنفيذ

✓ عقد العمل :

دائم  مؤقت

## 2- متغيرات الدراسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
<b>المحور 1:</b>					
<b>إستراتيجية إدارة الموارد البشرية</b>					
<b>البعد - 1 - الإستراتيجية</b>					
					1- يسود في المؤسسة ثقافة الإستراتيجية.
					2- تقوم مؤسستكم بصياغة إستراتيجية واضحة ومحددة.
					3- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
					4- تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للخطة الإستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
					5- تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء.
					6- الإستراتيجية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات المحيط.
					7- قامت المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها- التدريب و التحفيز- خلال السنوات الأخيرة
<b>البعد - 2 - إدارة الموارد البشرية</b>					
					8- تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
					9- تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم و تحسين أداؤهم.
					10- تحرص الإدارة على التحفيز الجيد بهدف الرضا الوظيفي.
					12- تعمل المؤسسة على توفير مراكز للتدريب المناسبة و القابلة للتطبيق.

					13- تعتمد المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في الترقية و سياسات الأجور المغربية
					14- هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

البعد - 3 -

موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					15- تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها و تحسينه..
					16- تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية و المستقبلية للمؤسسة.
					17- تعتمد المؤسسة عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات الداخلية والخارجية.
					18- توجد رقابة على مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخط الإستراتيجي الموضوعية .
					19- يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء بشري مميز.

## المحور 2:

### تحسين الأداء في المؤسسة

موافق تماما	موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					20- يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة.
					21- تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
					22- تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.
					23- تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.
					24- يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

					25- حصولي على الحوافز و التقدير يجعلنيأبذل جهدا أكبر في عملي.
					26- تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.
					27- تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكليصفة مستمرة و دائمة
					28- يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير و الموظفين.
					29- عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب.
					30- تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة Tableau De Bord في تحسين أدائها.
					31- تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة (كأسلوب لتحسين الأداء
					32- تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

- قسم: علوم التسيير

- تخصص: إدارة أعمال المؤسسة

أخيالكريم، أختي الكريمة.....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته..... وبعد

الموضوع: استبانة حول دراسة

"دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة".

دراسة حالة: مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي .

تهدف الاستمارة للتعرف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و إلى أي مدى يمكن أن تسهم هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات نيل شهادة الماستر، حيث اننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة و اختصاص.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة و موضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، مما سيعود بالنفع لما فيه مصلحة مؤسساتنا، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية و بالغ التقدير و الاحترام

الطالب - محمد الشريف فاروق -



ملاحظة:الرجاء وضع علامة (x) داخل مربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

## 1- المعلومات ( البيانات الشخصية )

✓ الجنس:

ذكر  أنثى

✓ السن:

من 20 – 29  من 30-39  من 40-49   
من 50 فأكثر

✓ المستوى التعليمي ( الدراسي ) :

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دبلوم مهني   
دراسات أخرى

✓ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 6 – 10 سنوات  من 11 – 15 سنة   
من 16 سنة فأكثر

✓ الوظيفة :

عون مؤهل  عامل تنفيذ

✓ عقد العمل :

دائم  مؤقت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
<b>المحور 1:</b>					
<b>إستراتيجية إدارة الموارد البشرية</b>					
<b>الاستراتيجية</b>					<b>الوحدة - 1 -</b>
					1- يسود في المؤسسة ثقافة الإستراتيجية.
					2- تقوم مؤسستكم بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة.
					3- تشاركك المؤسسة بوضع استراتيجيات طويلة المدى. تكرار حذف
					4- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
					5- تقوم المؤسسة بمراجعة دورية للخطة الإستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.
					6- يوجد ارتباط بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية <b>حكم يحذف</b>
					7- تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء.
					8- هناك تقييم لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية <b>حكم يحذف</b>
					9- الإستراتيجية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات المحيط.
					10- قامت المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها خلال السنوات الأخيرة
<b>إدارة الموارد البشرية</b>					<b>الوحدة - 2 -</b>
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					11- تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
					12- تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم و

					تحسين ادائهم.
					13- هل تعتمد الإدارة على سياسة واضحة في تحسين الأداء حذف
					14- تحرص الإدارة على التحفيز الجيد بهدف الرضا الوظيفي.
					15- تحاول الإدارة دوريا تغيير طرق و معايير تدريب الموارد البشرية .
					16- تعمل المؤسسة على توفير مراكز للتدريب المناسبة و القابلة للتطبيق.
					17- تعتمد المؤسسة على نظام للموافقات متمثلة في الترقية و سياسات الاجور المغربية

### التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### البعد - 2 -

موافق تماما	موافق	محايد	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما
					18- تلتزم المؤسسة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها و تحسينه..
					19- تعمل الجهود التخطيطية في المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف في الأنشطة الحالية و المستقبلية للمؤسسة.
					20- تعتمد المؤسسة عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي على المتغيرات الداخلية والخارجية
					21- توجد رقابة على مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الاستراتيجية الموضوعية .
					22- يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية و البشرية في المؤسسة نحو تحقيق أداء بشري مميز.
					23- تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب و التطوير حذف

### المحور 2: تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة

موافق تماما	موافق	محايد	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما
					23- يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة.
					24- يعتقد العمال أن الأداء البشري هو المعدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة. حذف
					25- تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة.
					26- تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.
					27- العامل يقبل بساعات إضافية بدون أجر. حذف
					28- تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.
					29- يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.
					30- يعتبر تحسين الأداء للمستخدمين ركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسة. حذف
					31- حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.
					32- يعتقد العامل بأنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. حذف
					33- تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها. حذف
					34- تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء فعال للأفراد.
					35- تسعى المؤسسة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة و دائمة
					36- تعرفه مؤسستكم استقرار في العاملين أي عدم وجود احتجاجات حذف
					37- للمؤسسة مقاييس و مؤشرات تستخدمها لقياس إنجازاتها حذف
					38- يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير و الموظفين.
					39- عمال المؤسسة قادرين على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المطلوب.
					40- تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة Tableau De Bord في تحسين

					أدائها.
					41- تطبيق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة (كأسلوب لتحسين الأداء
					42- تقوم المؤسسة بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر كمدخلين لتحسين أدائها وتطوير بيئة العمل . حذف
					43- تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة

## مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

الملحق رقم(3): معمل ثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,901	,905	13

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	19

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	13

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	32

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

الملحق رقم (4): البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1- الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	59,4	59,4	59,4
	انثى	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

2 - السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29الى20من	2	6,3	6,3	6,3
	39الى30من	14	43,8	43,8	50,0
	49الى40من	10	31,3	31,3	81,3
	فاكثر50من	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

3- المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقلمنالتانوي	2	6,3	6,3	6,3
	تانوي	11	34,4	34,4	40,6
	جامعي	17	53,1	53,1	93,8
	دبلوممهني	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

#### 4- سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	3	9,4	9,4	9,4
	سنوات 10 الى 6 من	9	28,1	28,1	37,5
	15 الى 11 من	6	18,8	18,8	56,3
	سنة فاكثر 16 من	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

#### 5- المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تحكم	19	59,4	59,4	59,4
	عون تنفيذ	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

#### 6- عقد العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	30	93,8	93,8	93,8
	مؤقت	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS



## الملحق رقم (5): اختبار فرضيات الدراسة

### 1- الفرضية الرئيسية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 <sup>a</sup>	,657	,646	,32444

a. Prédicteurs : (Constante), YY

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 <sup>a</sup>	,657	,646	,32444

a. Prédicteurs : (Constante), YY

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

### 2- الفرضية الفرعية الأولى:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,652 <sup>a</sup>	,425	,406	,45764

a. Prédicteurs : (Constante), YY

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,672	,453		3,692	,001
	YY	,586	,124	,652	4,712	,000

a. Variable dépendante : xx1

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

## 2- الفرضية الفرعية الثانية:

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,582 <sup>a</sup>	,338	,316	,52803

a. Prédicteurs : (Constante), YY

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,611	,523		3,082	,004
	YY	,562	,144	,582	3,917	,000

a. Variable dépendante : xx2

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814 <sup>a</sup>	,662	,651	,33938

a. Prédicteurs : (Constante), YY

المصدر : التحليل الاحصائي SPSS

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,092	,336		3,251	,003
	YY	,707	,092	,814	7,664	,000

a. Variable dépendante : XX3

المصدر : التحليل الاحصائي SPS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي \* أم البواقي \*

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إلى السيدة (ة):

صديرة بنت مسيلة نونان

فرع GAL أم البواقي

في إطار إعداد مذكرة التخرج الخاصة بطلبة

السنة: ثمانية جامم تخصص: إدارة الأعمال المحاسبية

والموسومة ب: دون استثنى إدارة المحاسبية المحاسبية تجب

الدرجة داخل المحاسبية

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم المحترمة استقبال الطلبة الآتية أسماؤهم:

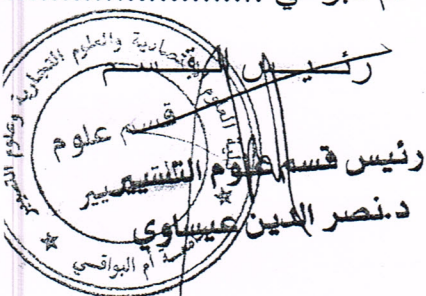
1- محمد المشرف... فاروق... رقم التسجيل: 14000869

2- رقم التسجيل: /

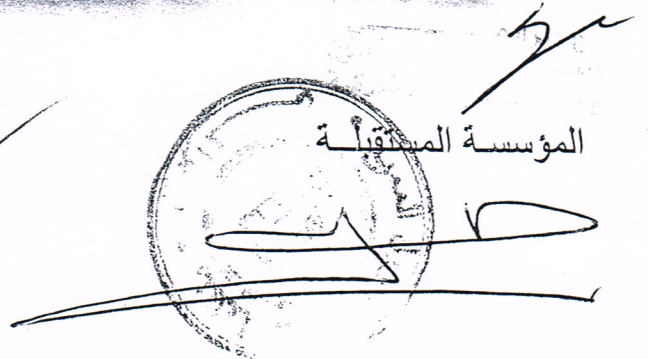
بمؤسستكم قصد إجراء تريض تطبيقي وتزويدهم بالمعلومات و الوثائق اللازمة والمتعلقة بالبحث الذي يتم إعداده.

تقبلا وامننا فائق الاحترام والتقدير.

أم البواقي : 22 فيفري 2017



Handwritten signature of the official.





## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة و إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني إستراتيجية و خطة واضحة على المدى الطويل الاجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك من أجل التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها عنصر فعال في أي مؤسسة وذلك بالاعتماد على استراتيجية التخطيط و الاستقطاب والتدريب والتحفيز وغيرها، حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (SPSS) وتم التوصل إلى أن تبني المؤسسة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بصفة جيدة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، أداء المؤسسة، تحسين الأداء

## Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle important joué par la stratégie de gestion des ressources humaines pour améliorer les performances des institutions, par l'importance que joue l'entreprise et de la gestion des ressources humaines, par l'adoption d'une stratégie et un plan clair pour la durée à long terme afin d'adapter aux changements environnementaux, ainsi que de pour une bonne planification des ressources humaines efficaces en tant que composante efficace de toute organisation reposant sur la stratégie de planification et de la polarisation, la formation, la motivation et d'autres, où le traitement du sujet par une étude de cas par l'unité NAFTAL institution d'étude sur le terrain GPL de oum el bouaghi où les membres de l'organisation de la communauté d'étude, et dans le but d'atteindre les objectifs de l'étude a été conçue pour identifier et utiliser des méthodes appropriées de statistique (SPSS) a été conclu que l'adoption de l'entreprise pour la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise à l'étude,

**Les Mots-clés :** stratégie, gestion des ressources humaines, la performance des entreprises, améliorer la performance.