

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: إدارة استراتيجية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان

استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة كوك حصنة-

تحت إشراف:
د. شريف مراد

من إعداد:
- مسعودي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
د. شريف مراد			مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

فخر

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على منحه ايانا الصبر وسعة البال ,حتى تمكنا من إنجاز هذا العمل ونتقدم بشكرنا الجزيل والخالص إلى كل من كان سندا في اعداد هذه العمل الاستاذ المشرف: "شريف مراد" التي لها الفضل في إنجاز هذا الجهد المتواضع ,وعلى قبولها الاشراف على هذه الرسالة وما أولته من اهتمام

وتوجيه وتسديد في كل مراحل البحث. فلها منا كل الاحترام والتقدير, كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم بنصائحه لنا لإتمام هذا العمل ,دون أن ننسى شكر الاساتذة الذين رافقونا مشوار الدراسة الجامعية.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك وأعز الناس على قلبي أمي وأبي
حفضهما الله وأطال بعمرهم
إلى أخوتي قرّة عيني وسندي بالحياة
إلى أحلى صديقات رفقوني في مسيرتي وكانوا شجاعتي
إلى كل من ساهم في مساعدتي
إلى أصدقاء عملي
إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع
اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا

فاطمة الزهراء



فهرس

فهرس الموضوعات:

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
8	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهم الوظائف للموارد البشرية
16	المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية أهم التحديات التي تواجهها
20	المبحث الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية
28	المطلب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

37	المطلب الثالث: مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بإدارة الموارد البشرية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الأداء
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء
46	المطلب الثاني: أنواع الأداء
48	المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء
52	المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية
52	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية
57	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: ماهية مؤسسة كوك حضنة
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية على مؤسسة كوك حضنة
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله
67	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة.
67	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
74	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
90	خلاصة الفصل
91	الخاتمة العامة
95	قائمة المصادر والمراجع
100	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

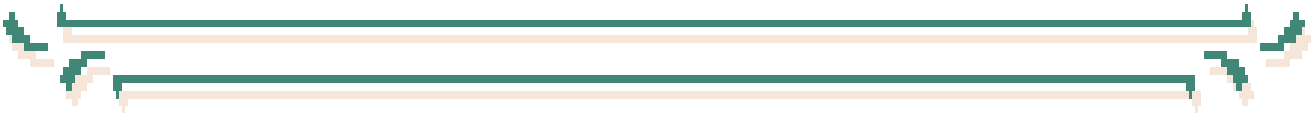
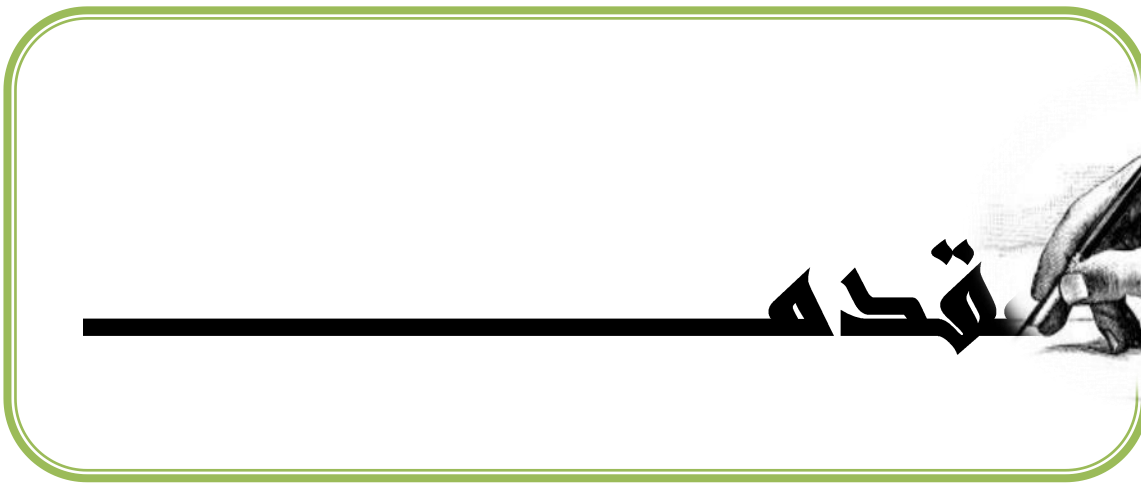
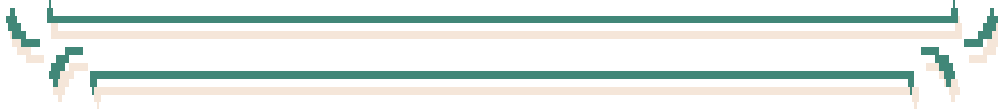


قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف	12
(02-1)	وظائف الموارد البشرية وأقسامها	13
(01-3)	عينة الدراسة لمجموعة من موظفي مؤسسة Coq Hodna –ولاية المسيلة.	68
(02-3)	بين درجات مقياس رنسيس ليكارت (RensisLikert) الخماسي.	68
(03-3)	الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	70
(04-3)	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المؤسسة الاقتصادية.	71
(05-3)	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.	72
(06-3)	Guttman Split-Half Coefficienttt لقياس ثبات الاستبانة.	72
(07-3)	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	73
(08-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
(09-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	75
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	76
(11-3)	توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة.	76
(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة.	77
(13-3)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عقد العمل.	77
(14-3)	يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk	78
(15-3)	العبارات المتعلقة ببعد التدريب.	79
(16-3)	العبارات المتعلقة ببعد الثقة.	80
(17-3)	العبارات المتعلقة بمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية.	82
(18-3)	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	84
(19-3)	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).	85
(20-3)	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	86
(21-3)	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).	86
(22-3)	يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).	88
(23-3)	يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج).	88

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-01)	نموذج الموارد البشرية لإدارة التنظيم	15
(02-1)	أهداف إدارة الموارد البشرية	18
(03-1)	تحديات إدارة الجودة البشرية	19
(04-1)	تطور مفهوم الاستراتيجية	22
(05-1)	يوضح مختلف مستويات الإدارة الاستراتيجية.	24
(06-1)	أبعاد الاستراتيجية	26
(07-1)	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	30
(08-1)	نموذج جامعة وورثش (Warwich)	31
(09-1)	نموذج جامعة هارفارد	33
(10-1)	نموذج التطابق الاستراتيجي	35
(11-1)	نموذج ديفيد جيست (Gust)	36
(12-1)	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	40
(01-2)	أهمية تقييم الأداء	50
(01-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	64
(02-3)	يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	73



المقدمة:

إن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض و عدم استقرار في ظل منافسة تزداد حدتها و تتعدد منابعها، أدت بالمؤسسة الاقتصادية بأنواعها إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال اتباع الأساليب المناسبة خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصر هام و داعما أساسيا لأي نشاط داخل المؤسسة، اعتماد أعلى توجيه و تدريب تلك الموارد من أجل رفع مستوى إنتاجيتها و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و من بين هذه الأساليب ضرورة معرفة أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ومدى تطبيقها نظرا لأهمية هذا النوع من الموارد بها مقارنة بالمادية منها، إذ أنها تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة و متطلباتها العمل فيها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و الإحاطة بجميع متغيراتها، كما تعتبر نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد من أجل تحسين أدائها و لقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى الاستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة متى يكون لها معرفة أكثر مهارة قدرة كفاءة و التزام.

أولاً: إشكالية الدراسة

من أجل معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية تطرح الإشكالية التالية و التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، و يمك صياغها على النحو التالي:
ما استراتيجية إدارة الموارد البشرية و ما دورها في تحسين أداء المؤسسة.

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
2. ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
3. ما هي متطلبات تحسين الأداء؟
4. ما هي المؤسسة الاقتصادية و ما أهميتها؟

ثالثاً: الفرضيات

للإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: يساهم تبني استراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد التدريب في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.
- يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد الثقة في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمُن أهمية البحث فيما يلي:

- التأكيد على الدور الذي تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء من خلال فهم البيئة الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى أنها ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمل.
- الإجابة عن التساؤلات المقدمة و دراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها.
- توضيح مفهوم و أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
- الإحاطة و الإلمام بجوانب ما يتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء الوظيفي و الأداء المؤسسي.
- معرفة إذا ما كان للمورد البشري أهمية داخل المؤسسة لكون أن المؤسسات الجزائرية بدأت بإشراك المورد البشري في الإدارة لتحسين مستوى أدائها و أداء العمال.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على الموارد البشرية و دورها و أهميتها.
- التعرف على كيفية تحسين أداء الموارد البشرية و طرق تقييمه.
- محاولة إبراز واقع استراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أسباب موضوعية: تتمثل في:

- كون الموضوع من المواضيع التي لم يتطرق لها الكثيرون و لم تتل حقه من البحوث و الدراسات.
- التعرف على مدى استخدام استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري و الأداء المؤسسي داخل المؤسسة الاقتصادية.

2. أسباب ذاتية: وتتمثل في:

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.
- الاهتمام الشخصي باستراتيجية و إدارة الموارد البشرية.

سابعا: منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة و طبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف و تحديد وتصنيف عناصر الموضوع المدروس، فالاعتماد عليه ضرورة حتمية كما أن الدراسات التي تصف و تفسر الوضع الراهن أو ما هو موجود فعلا (الواقع الظاهر) تعتمد عليه في تكوين الفرضيات و اختيارها فالتغيير الكيفي

يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة.

ثامنا: أدوات و حدود الدراسة

1. أدوات الدراسة:

بغرض الإلمام بالجانب النظري لمتغير الدراسة و العلاقة بينهما فقد اعتمدنا على جميع البيانات من مختلف المصادر و المراجع التي تتمثل أهمها في:

الكتب، الرسائل الجامعية (العربية و الأجنبية)، المجلات، المواقع.

و فيما يخص تجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بتحليل العلاقة الاستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة Coq Hodna بولاية المسيلة، فقد اعتمدنا: الاستبيان، الأساليب الإحصائية.

2. حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- المجال المكاني: اقتصر على مؤسسة Coq Hodna بولاية المسيلة.
- المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.
- المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغرض الإجابة عن الإشكالية الدراسة تم تقييم البحث إلى ثلاث فصول متكاملة فيما بينها و مقدمة و خاتمة. الفصل الأول: المعنون بالإطار النظري للموارد البشري المتمثلة في المباحث التالية:

• الموارد البشرية

• الاستراتيجية

• استراتيجية الموارد البشرية

الفصل الثاني: المعنون بالإطار المنظر لأداء المؤسسة الاقتصادية تتضمن المباحث التالية:

• مفهوم الأداء.

• المؤسسة الاقتصادية.

• دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: المعنون بـ دراسة حالة حول مؤسسة Coq Hodna تتضمن المباحث التالية:

• ماهية مؤسسة كوك حضنة

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحديد مهام أهداف مؤسسة كوك حضنة.

الخاتمة تتضمن أهم النتائج التي يتم التوصل إليها و على أثرها يتم وضع مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: الدراسات السابقة

دراسة شؤون مسعودة صالح صافية (2012-2013) بعنوان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدف هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز استراتيجية 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" الاستراتيجية الاختبار، التعيين، التدريب، الأجور و التعويض بالمؤسسة محل الدراسة و تم التوصل إلى أن المؤسسة عند بنائها لاستراتيجياتها السابقة الذكر تعتمد على إجراءين أساسيين هما تحليل البيئة الداخلية لمعرفة و تعزيز نقاط القوة و تدارك نقاط الضعف، أما البيئة الخارجية مراعات الفرص و التهديدات التي قد واجهتها من خلال معرفة منافسيها و كتحسين لاستراتيجيات المؤسسة يتضح أنه هناك نقص في ممارستها و نقص بعض الاستراتيجيات المتمثلة في برامج التدريب الذي يهدف إلى إدارة القوى البشرية في مختلف المستويات، أما فيما يخص استراتيجية التقييم فهي غير فعال لاعتمادها على الطريقة التقليدية، تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس وهي الجودة، التسليم، المرونة.

دراسة خالد محمد الحياصان: (2005-2006) بعنوان معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، بحث مقدم في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

هدف الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة و فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التعيين و تقييم أداء العاملين و تدريب العاملين و علاقتها بالأداء المؤسسي اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية و قد تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها 50 عاملا فأكثر و تصدر أكثر من صحيفة، و بلغ عددها 4 مؤسسات صحفية، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة و فعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة و فعالية استراتيجيات تقييم أداء العملية في المؤسسات الصحفية الأردنية و أدائها المؤسسي، و من بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية و تحليل الوظائف و وصفها و تصنيفها.

دراسة مدوري نور الدين: (2010-2011) بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان، دراسة حالة.

تناولت الدراسة إلى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية و إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و مدى تأثيرها على برامج التدريب بالمؤسسة و مدى تأثيرها في تحسين الأداء.

دراسة الزغودي محمد السابح: (2011-2012) بعنوان مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر في علو التسيير، تدقيق و مراقبة التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدف الدراسة إلى التعرف على مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها 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 و كنتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري و يعتبره الركيزة و الميزة الأولى للتفوق و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها.

حيث تسطيع الاستمرار في مزاولة أنشطتها و تحسين أدائها حيث تعتبر المراجعة الأداء الإدارية التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم انشطتها المختلفة، و هذا لاختيار 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 المهنيين خاصة بعد ظهور الاصلاحات 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 و الذي ينعكس بدورها على تحسين أدائها.

الفصل الأول

الإطار النظري للموارد البشرية



تمهيد:

يتوقف نجاح أي منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية لتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة، بدون الأفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية مبنى ومعدات وآلات وغيرها... أرصدة نقدية... إنهم الأفراد العناصر البشرية أو الإنسانية، حجر الزاوية لأي منظمة وهم صناع النجاح والتطور المستمر.

ولا يمكن أن تتخيل أي منظمة -مؤسسة - شركة... الخ بدون أفراد ليس بداخلها فقط بل المتعاملين معها من موردين وعملاء وجمهور آخر بالمجتمع، وعلى الجانب الآخر كيف تتعامل المنظمة مع الأفراد بداخلها بمساندة نظم العمل والتحديات المتجددة ... وما يحدث من صراعات داخل المنظمة وخارج نطاق العمل، ليبقى تساؤل آخر... إدارة الأفراد أم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

إن الدارس لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات و التجارب ليصبح على ما هو عليه حالياً فابتداء من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية و التي أفادت الجانب التنظيري لهذا الميدان بأفكار خصبة وضعت تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي فبعد ما كان يعامل البشر في المؤسسة على أساس عقلاني استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني، حيث أبح ينظر للإنسان ككائن له شعور و له كيان، و يستطيع أن يؤثر في القرار و يساهم في التسيير.

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة حيث كانت تجد مكانها في المستويات الشطية الدنيا في المؤسسة، و كان طابع عملها يتميز بالروتين و لا يتعد تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية، و التي تحدث في حياة العاملين، و لكن حالياً أصبحت هذه الوظيفة أهم و أعمق من ذلك حيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي و تشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية و انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

أولاً: يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط وتوحد أنماطها السلوكية و مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها استراتيجيتها المستقبلية ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة.

مجموعة من الأفراد المشاركة لرسم أهداف وسياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.¹

تعريف إجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة وهو العنصر الأساسي الذي يسعى إلى رسم و تحقيق أهدافها.

ثانياً: خصائص الموارد البشرية

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2002، ص 18.

لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي، و إن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية العمل يتناسب مع خصائص هذا المورد الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يحمله شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز و من بين هذه الخصائص نذكر:

1. النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية:

عندما ذهب خبراء أوروبا و علمائها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تمكن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية و الاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى يومنا هذا و هو "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

2. التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجمعات المتقدمة وإن هذه المجمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت تسيير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

3. قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم و متى، و أين تعمل و لماذا إلا فهي تساهم لشروطه و دوافعه التي يحددها، و تأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته.

4. الميل الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، و لذلك يجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتبره.

5. تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تتميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكن هي شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطوير.

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، و كل ما هناك أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بكل وضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.²

ثالثا: أهمية الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمة مركزا حساسا، فنجاح أي منظمة يرتبط أساسا بنجاح هذه الإدارة مما يجعلها إدارة مهتمة لأي منظمة و يجب إعطائها اهتماما كبيرا.

1. أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن معرفة أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية يستدعي معرفة بعض الأخطاء التي يقع فيها بعض المديرين و الواجب تفادي الوقوع فيها و تتمثل هذه الأخطاء فقي: تعيين شخص غير مناسب في الوظيفة و ارتفاع معدلات دورات العمل بين الموظفين، بالإضافة إلى تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد و ضياع وقت العمل في مقابلات لا معنى لها، و من بين الأخطاء أيضا مثل المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين، ووقوع المنظمة تحت طائلة القانون للأمان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة و الصحة المهنية بالإضافة إلى إحساس بعض الموظفين بعدم العدالة في ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة، وقصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء، مع الالتزام بممارسة بعض السلوكيات داخل بيئة العمل. لذلك على المدير أن يسعى إلى عدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء من خلال القيام بوظائفه على أكمل وجه، و لقد أثبتت الدراسات أن نجاح بعض المدراء حتى في ظل عدم ملائمة الخطط و الهياكل التنظيمية و النظم الرقابية.

و عموما يمكن تلخيص الأسباب الدافعة إلى زيادة أهميته إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة و هي تغيير احتياجات العاملين، تعقد المهام الإدارية زيادة درجة التدخل الحكومي تغيير

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2005-2006، ص 49-48.

ملامح الوظيفة، و متطلبات الأداء، حدة المنافسة، الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية، الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري، الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية، بعض التطورات الأخرى، و منها مساعدة العاملين على تقبل التغيير و إدارة القدرة التنافسية للمنظمة كذلك تبني فلسفة الجودة الشاملة إلى جانب تغير ثقافة المنظمة المعاصرة.

2. أهمية الموارد البشرية:

في الواقع فإن أهمية الموارد البشرية نابع من مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق عدة مزايا:

❖ **المزايا الاقتصادية للمنظمة الناجحة:** هناك العديد من المزايا الاقتصادية التي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيقها من بينها:

✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة و مؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة و يعزز من مركزها الاقتصادي و أرباحها في الأجل الطويل.

✓ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، و ذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين، و تدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم، و من زيادة فعالية المنظمة ككل.

✓ إن المعالجة الصحيحة و العادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار و التعيين و تقييم الأداء، التدريب و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجحة عن سرعة دوران العمل و تدني معدلات الأداء أو انخفاض الإنتاجية.

✓ إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين خاصة حالات الفصل أو عدم منح علاوات أو التجاوز في الترقيات.

❖ **مميزات المنظمة الناجحة:** في دراسة حول مميزات المنظمة الناجحة و غير الناجحة أكد قادة بعض الموارد أن المنظمات الناجحة تتميز بالاعتماد المطلق بالموظفين و اعتبارهم مورد أساسي في المنظمة، و جود فرص للتدريب و التطوير و التقدم الوظيفي ثم تقدم لهم أجور جيدة إلى جانب الحوافز المالية الأخرى، المحافظة على الموظفين و انخفاض معدل دوران العمل، شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات، اهتمام الإدارة العليا و التزامها ببرامج للموارد البشرية تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

وحسب رأي هؤلاء القادة فإن المنظمات غير الناجحة هي على عكس ذلك تماما.³

³ فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016-2017.

3. أسباب نجاح المنظمات:

في تقرير تناول مائة شركة أمريكية ناجحة أوضح أن إدارة الموارد البشرية لها تتبع ما يلي: ارتباط إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة المباشرة، وإعطاء أهمية قصوى لسياسة المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم، وبالإضافة إلى تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لنتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتبني تخطيط الموارد البشرية أساس من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.⁴

المطلب الثاني: أهم الوظائف للموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل يتم فيها التعرف على هذين الأخيرين:

اختلف كل من الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة (م ب) في تحديد وظائف محددة لها وهناك من يسميها أنشطة من حيث تعددت تقسيمها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة تأخذ التقسيمين الموليين:

1. التقسيم وفق هدف كل وظيفة:

يعني التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها و من ثم يتم تحديد الأنشطة التي يتدخل ضمن ذلك الهدف هذا من خلال الجدول (01-01):

جدول رقم (01-1): وظائف الموارد البشرية و مسمياتها وفق الأهداف⁵

الوظائف	مسميات الوظائف وفق الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحليل العمل ❖ تخطيط القوى البشرية ❖ البحث في القوى البشرية ❖ الاختبار ثم التوظيف 	وظائف خاصة باجتذاب القوى ب:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ العلاقات الإنسانية ❖ التعاقد السيكولوجي ❖ السلامة و الصحة المهنية ❖ الأمن الاقتصادي 	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تقييم الأداء 	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية:

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 21.

⁵ مانع سيرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات رسالة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 21-22.

الفصل الأول:-----الإطار النظري للموارد البشرية

<ul style="list-style-type: none"> ❖ التدريب التعليم التنظيمي ❖ التطوير و الإبداع ❖ برنامج إدارة المسار الخط الوظيفي 	
---	--

ويعتبر التقسيم بالجدول (01-01) لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة و الصريحة في إبراز و احتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد و هو "الهدف" بذلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها.

2. التقسيم وفق الأقسام:

الجدول رقم (1-02): وظائف الموارد البشرية و أقسامها

الأقسام	الوظائف
قسم التوظيف	وهو القسم المختص في أمور التوظيف في المنظمة و يشمل ذلك استقطاب الموظفين الجدد و اختيارهم و تعيين الأنسب منهم بما في هذه الأمور من تفاصيل بدءا من الإعلان، و المقابلات و انتهاء بتحضير العقود كما يشمل توقيع الموظفين الجدد على العقود، و مدونة السلوك و تدريبهم و صقل مهاراتهم التي تحتاجها المنظمة.
قسم الاستقبال	و هو القسم المعني باستقبال الزوار العملاء و الباحثين عن العلم بالإضافة إلى استقبال الاستفسارات و الرد عليها فهو بمثابة حلقة الوصل بين المنشأة و العالم الخارجي و هو الواجبة التي تعكس صورة المنشأة أمام الزوار، و لهذا غالبا ما يكون أهم شروط توظيف موظفي قسم الاستقبال: مهارات التواصل سواء المباشرة و من خلال الهاتف و اللباقة في التعامل و المظهر الجيد.
قسم التطوير و التدريب	يختص هذا القسم فيما يتعلق في عملية تدريب الموظفين الجدد و القدامى و تطوير مهاراتهم القائمة و تعليمهم المهارات الجديدة التي طرأت الحاجة إليها في المنظمة، كما يندرج تحته التدريبات التعريفية التي تعطي للموظفين الجدد Inductions، و ذلك من خلال التنسيق مع الأقسام المختلفة لتحضير نبذة تعريفية عن القسم و مهامه لعرضها أمام الموظفين الجدد.
قسم المزايا و المكافآت	يتخصص هذا القسم في الأمور المتعلقة بتحديد الرواتب و الأجور و

الفصل الأول:-----الإطار النظري للموارد البشرية

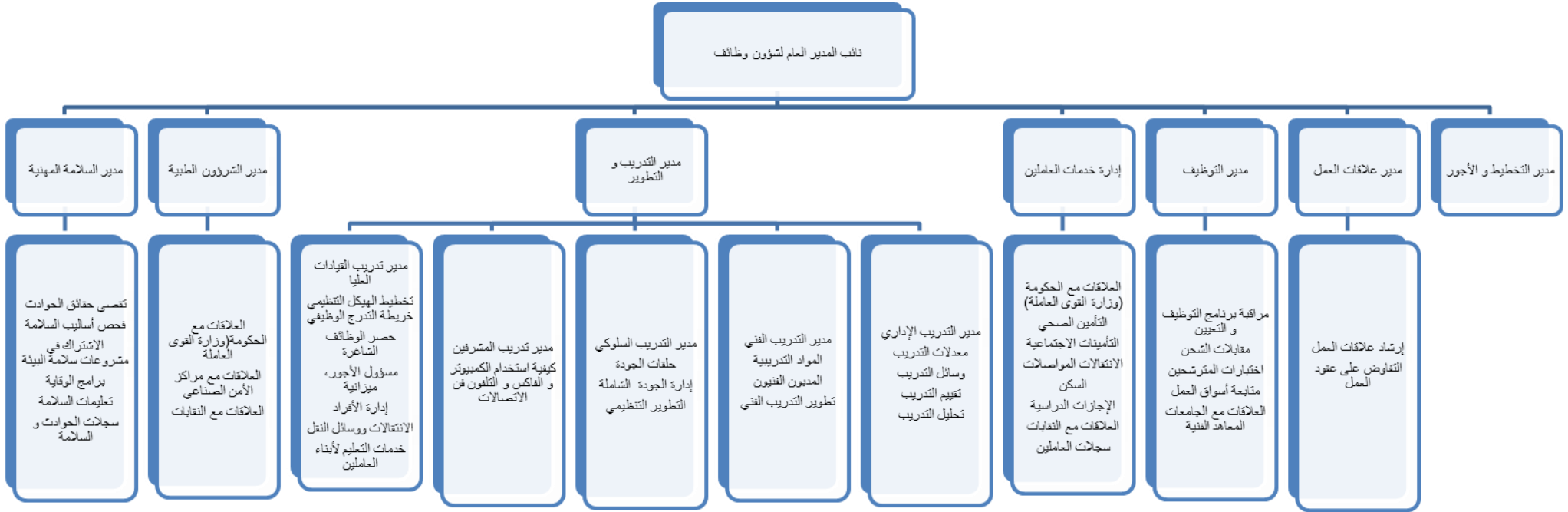
<p>تقرير المكافآت و الحوافز و الزيادات السنوية، كما يندرج ضمنه تقييم أداء الموظفين السنوي و نصف السنوي Appraisal، و ذلك بمساعدة المدير المباشر و بالرجوع إلى الأهداف التي تم وضعها مع الموظف بداية العام، تقييم أدائه خلال هذه المدة، ليتم بعد ذلك تحديد الإجراء المناسب ترقية أو زيادة خصم، أو غيرها من الإجراءات المتبعة في المنشأة.</p>	
<p>يشمل هذا القسم على نوعين من العلاقات: علاقات المنظمة الخارجية، و تشمل علاقتها لمنظمة الأخرى و النقابات و الإعلام، و غيرها من العلاقات الخارجية و علاقات المنظمة الداخلية، و تشمل علاقات الموظفين بعضهم ببعض و علاقاتهم بالإدارات و علاقة الإدارات فيما بينها</p>	قسم العلاقات

المصدر: من إعداد الخاص، Sotor.com

بناء على القسمين السابقين و بالاطلاع على عدة مراجع قد تناولت تقسيمات مختلفة لوظائف الموارد البشرية لا يسعنا نكرها كلها أمكننا بناء تقسيم بسيط حيث وضعها بشكل مبسط و شامل ومبرزين فيه الوظيفة و ما يقابلها من مهام.

الفصل الأول:-----الإطار النظري للموارد البشرية

الشكل رقم (1-1): نموذج التنظيم لإدارة الموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، ص 227.

المطلب الثالث: أهداف الموارد البشرية أهم التحديات التي تواجهها

أولاً: أهداف الموارد البشرية

يعتبر الفرد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو تعليمية... الخ، و يتوقف بقاؤها و مدى تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم، فيقوم مدير الموارد البشرية على الطريقة التي يتم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم، فيقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، و هي أنشطة غير مطبقة في الوحدات الأخرى للمنظمة، لكنها تساعد على تحقيق الأهداف التي يسعى كذلك مديرو الوحدات الأخرى لتحقيقها لأن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المنظمة ككل.

الأهداف الرئيسية:

هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة و المتميزة:

1. **تعظيم الإنتاجية:** يعتبر تعظيم الإنتاجية هدفاً في مفهومه قديماً و معروفاً منذ وقت بعيد هدف رئيسي للمنظمات المختلفة، و يشير هذا الهدف في مفهومه العام إلى السلسلة الكلية من الأنشطة و الإجراءات التي تقوم بها الإدارة المضاعفة تحقيق الهدف الموضوع للمنظمة و بما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف المنظمة ككل فإن هدف الإنتاجية يصبح الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية و العاملين فيها: إن جانباً من مسؤوليتهم يمكن في تطوير و اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف فإنه على مدير إدارة الأفراد تطوير أساليب قياس مدى مساهمة هذه الأنشطة التي يؤديونها في تحقيق هدف الإنتاجية أي تطوير أنظمة تقويم الأداء و عليه ترتبط فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها و أهداف المنظمة ككل.¹

2. **هدف البقاء و استمرارية المنظمة:** يعتبر هذا الهدف أيضاً رئيسي لإدارة الموارد البشرية و هو مرتبط بالهدف الأول و هو يعني المحافظة على المنظمة على أنها وحدة قائمة تسير بخطى متقدمة في وجه الضغوط و المتغيرات الداخلية و الخارجية و أحياناً يطلق على هذا الهدف "الوقاية التنظيمية" و أصبح هذا الهدف أهميته بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لظهور عجز العناصر ذات الكفاءة العالية، و وجود منافسة شديدة على الموجود منها وها أصبحت عناصر نادرة في تلك الفترة.

و أصبحت تدرك الإدارة أهمية الاحتفاظ بقوة عمل دائمة و التقليل من معدل دوران العمل قدر المستطاع، و ذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل المنظمة تعمل على خلق الرضا عن العمل بما يدعم الحفاظ على الكفاءات ذات المقدرة العالية، و من أجل أن تتحدى المنظمة للضغوط الخارجية كتغير قوة العلم، التطور التكنولوجي... الخ، لا بد من بذل مجهود متزايد فيما يرتبط بمشاكل الوقاية

¹فريد النجار ، مرجع سابق، 229

التنظيمية، و عدم تحقيق هذا الهدف قد تسبب في تغيرات كبيرة في كثير من المنظمات و يعرض هياكلها التنظيمية للمخاطر الحادة، و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار المنظمة حي تتمثل مسؤوليتها في تحديد السياسات و الإجراءات و البرامج التي تجعل من المنظمة مكانا جذابا بالعمل، و تعمل كذلك على تقليل الصراعات و النزاع الداخلي إلى أدنى مستوى ممكن، فتحقيق الاستقرار الداخلي يجعل المنظمة قوية بما يسمح لها بمواجهة الضغوط الداخلية و الخارجية، و لقد ساعدت الأبحاث التي تمت و تتم في ميدان العلوم السلوكية إدارة الموارد البشرية بشكل كبير واضح في مجالات عدة خاصة قياس الرضا عن العلم و الروح المعنوية للعمال...اله، و هذه العلوم لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمنظمة عكس علم الاقتصاد الذي يساهم في إمداد المنظمة بالمعلومات عن الطرق يجب استعمالها لتشخيص الضغوط الخارجية و كيفية التعامل معها.

الأهداف الفرعية:

تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية لإنجاز أهداف فرعية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، إيجاد الحافز لدى القوى العاملة و تقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة، إدارة العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم، تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية و التدريب و التطوير، توفير ظروف و أحوال العمل المناسب التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريف العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و الأمراض المهنية.¹

اختبار كفو الأشخاص الشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمنظمة و منتجاتها و سياساتها و لوائحها، و توصل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد، رعاية العاملين و تقديم الخدمات لاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم، التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المنظمة قياس الروح المعنوية و الرضا عن العمل و تحديد مصادر القل و الملل و الإجهاد لدى القوة العاملة، و حالات عدم الرضا عن ظروف و أحوال العمل و قضايا الغياب و دوران العمل و وضع الحلول اللازمة و الملائمة لهذه المشاكل، المشاركة في تقليل الآثار الناتجة عن الحوادث الصناعية الأمراض المهنية في حل مشاكل العاملين النفسية و الاجتماعية داخل و خارج العمل.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 38.

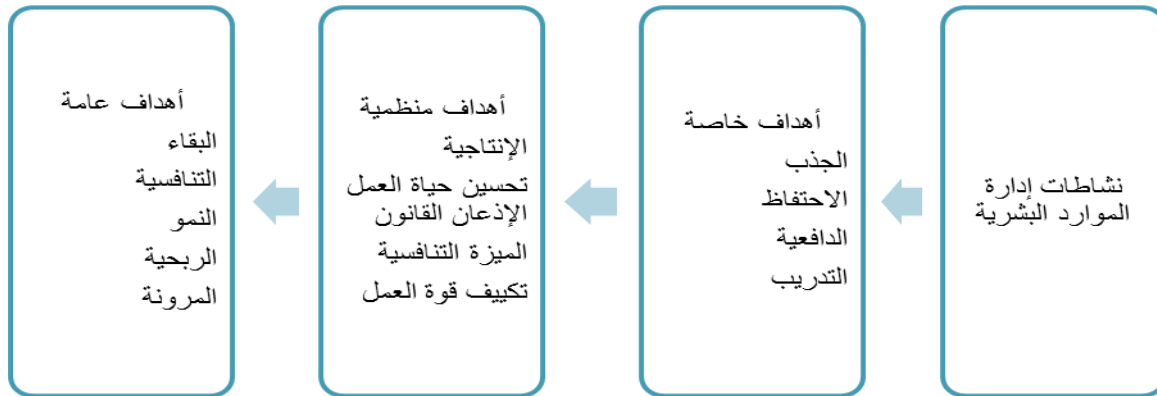
² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

في حين نجد أن هناك من يلخص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ❖ تكوين قوة عمل مستقرة.
- ❖ إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- ❖ صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهاراتها في الأداء.
- ❖ المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن كل الأهداف الأساسية و الفرعية تعمل على تحقيق الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية كما تساعد على تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة إلى تخفيض تكلفة الإنتاج بترشيد الإنفاق و تحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، و الشكل الموالي يشرح أهداف إدارة الموارد البشرية.¹

الشكل رقم(1-02): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 34.

ثانيا: أهم التحديات للموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و يمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء و التحديات الاجتماعية.

التحديات العالمية:

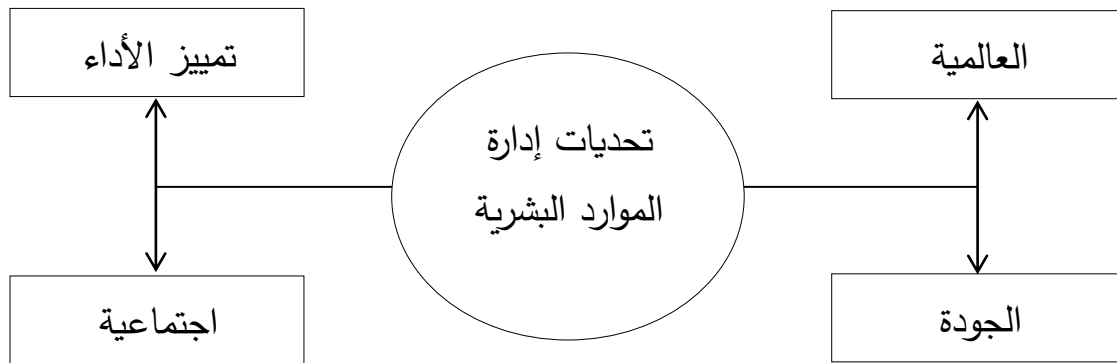
¹ فطيمة زرع، مرجع سابق، ص 32.

العالم قرية صغيرة هكذا يرى العديد من رجال الأعمال و الباحثين فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريبا نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية و كأننا نراها من أماكن حدوثها، و لقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة و النتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة الأعمال، و يمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لانتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعددة الجنسيات و عابرة للقارات، إن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلات مماثلة في ممارسة إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية.

تحديات الجودة:

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، و حلقات الجودة، و الأداء المقارن، و لا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديات من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

شكل رقم (1-03): تحديات إدارة الجودة البشرية



التحديات الاجتماعية:

يتبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات كذلك فإن تغير هيكل و تركيب العمالة في الأسواق، و ما صاحب ذلك من تغيير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

تحديات تميز الأداء:

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، و تحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، و يتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

❖ التركيز على إدارة المهارات الوظيفية الجيدة.

❖ التركيز على إدارة فرق العمل.

❖ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

و خلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل و يرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة.¹

المبحث الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة، أنه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، و النمو والازدهار هو وضع خطة استراتيجية فمستقبلها مرتبط أنها يجب أن تدرك الأهمية الاستراتيجية ووضع استراتيجية فعالة تضمن لها البقاء و الاستمرارية فنجاح المنظمة مرتبط بشكل كبير باستراتيجيتها الموضوع كمسألة حيوية لنجاح المنظمة و ذلك الاهتمام ببيئتها الداخلية و كذلك الخارجية لمواجهة التحدي الجديد و مواكبة التطور فالاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

كما تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة و متطلباتها و متغيراتها الأساسية و المؤثرة من حيث رسالتها و غايتها، أهدافها و أساليبها الإدارية و ثقافتها التنظيمية، و متطلبات العمل فيها و غيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و الإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة و معاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الاستراتيجية مفهوم قديم و عريق، ففي الغرب فإن الاستراتيجية "Strategy" اشتقت من الكلمة الإغريقية "Strategos" والتي تبلورت أثناء الاصلاحات الديمقراطية بالإشارة إلى الوحدات العسكرية و السياسية التي كونت مجلس الحرب "MChierman, 1997: 791" وهكذا فتاريخ الاستراتيجية أقدم من الناحية العسكرية و السياسية من في الأعمال و الاقتصاد.²

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 38-41.

² خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 166.

كما عرفها Chandler: بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.¹

حسب Johnson و Schooles (2000): الاستراتيجية هي التوجه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق أفضلية تنافسية إنطلاقاً من تهيئة و إعداد موارد المؤسسة وفقاً لتغيرات المحيط و النمو الذي يستجيب لاحتياجات السوق و مختلف شركاء المصلحة في المؤسسة و بالتالي الاستراتيجية هي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة للمستقبل و كيفية تحقيق ذلك في ظل تأثيرات المحيط و تباين مصالح الشركاء فيها.

و قد صنف (Mistzberg, 1994) الاستراتيجية إلى:

- ❖ الاستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى.
- ❖ الاستراتيجية المعتمدة: المعبر عنها بخطة رسمية.
- ❖ الاستراتيجية الناشئة: وهي استراتيجية فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات و الخطط تجد نفسها أمام مزيد من الاستراتيجيات المعتمدة و الناشئة.
- ❖ الاستراتيجية المحققة: هي نتائج العملية السابقة و هي الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.²

كما تعرف على أنها:

- ❖ تحديد المؤسسة لأهدافها الأساسية على المدى الطويل من خلال توافق و تكامل أنشطتها و تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
- ❖ مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل تتمثل أساساً في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط يتسم بالتغيير، بهدف تلبية احتياجات السوق و رغبات مختلف الأطراف الفعالية في المؤسسة.

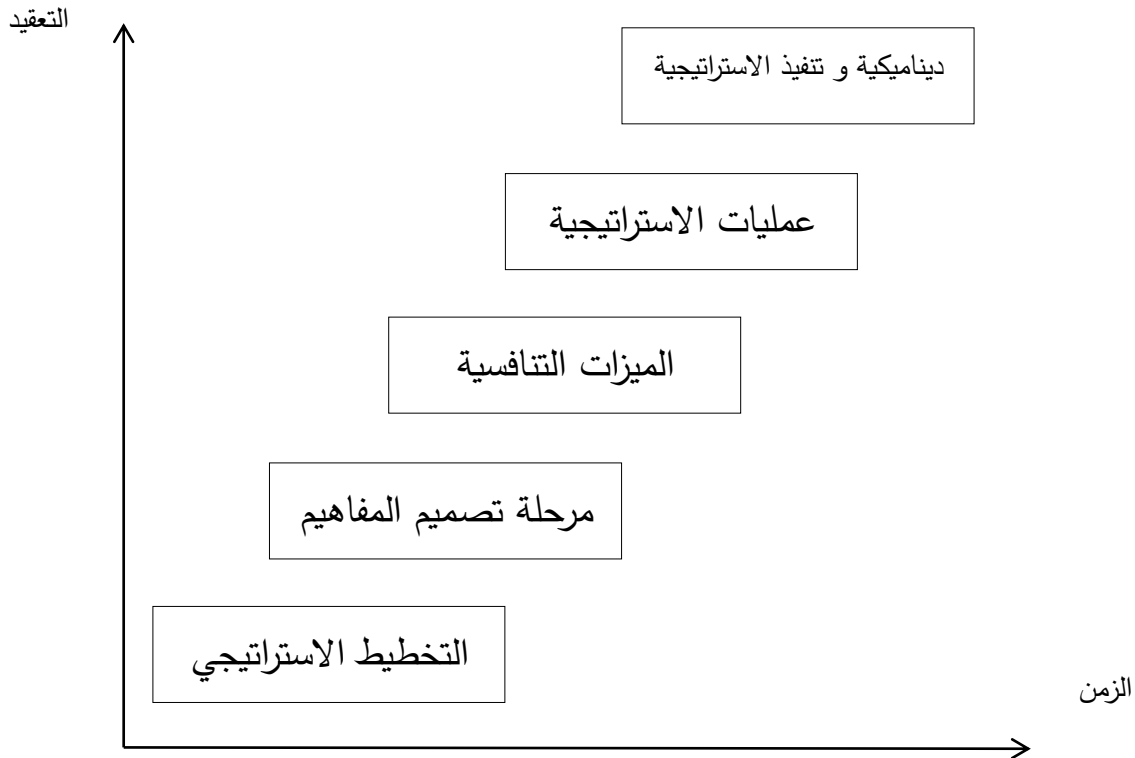
التعريف الإجرائي:

إن الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من القواعد و الخطط و السياسات المتبعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة في أقل وقت و جهد و تكلفة سواء على المدى القصير أو الطويل.

¹ Alfred Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, les editions d'organisation, Paris, 1989, p 76.

² صولح سماح، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ثانية ماستر، 2015-201، ص 3.

الشكل رقم(1-04): تطور مفهوم الاستراتيجية



• التخطيط الاستراتيجي	• دور الحياة	• تحليل المنافسة	• عمليات الاستراتيجية	• التعلم التنظيمي
• تحليل SWAT	• مشروع PIMS	• سلسلة القيمة	• الاستراتيجية المستهدفة و المحققة	• مراحل الأعمال
		• تحليل الفجوة		• إعادة الهندسة
		• الاستراتيجيات العامة		• و رصف الأعمال
				• بزوغ أهمية الصناعة و التنفيذ الاستراتيجي

المصدر: خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجيه و التخطيط، مرجع سابق، ص 171.

وهكذا يبدو هذا التطور الكبير و التغيير المستمر على محتوى مفهوم الاستراتيجية و فلسفته و كذلك علاقة بالتغيرات الحاصلة في بيئة التطبيق لهذه المفاهيم.

ثانيا: أهمية الاستراتيجية

❖ تحقيق أفضل إنجاز ممكن و ذلك من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.

❖ تعطي الخطة الاستراتيجية أهدافا و توجيهات واضحة للمستقبل.

❖ التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق و البحث عن أسواق جديدة.

- ❖ تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- ❖ تنظيم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- ❖ تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء و التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- ❖ إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي النجاح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.¹
- ❖ تصنع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

ثالثاً: مستويات الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

1. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة:

في هذا المستوى تقوم الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الاستراتيجية لها و البحث عن الموارد اللازمة و صياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و بيئة الأعمال الدولية، و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.²

2. الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وفي هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها و في هذا المستوى تجيب الخطة الاستراتيجية على الأسئلة التالية:

- ❖ ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟
- ❖ من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟
- ❖ كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
- ❖ كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة و فعالة؟

¹ خالد رجم، محاضرات مقياس استراتيجية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص 4.

² بن قانة سهام، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-

2015، ص 12.

الفصل الأول:-----الإطار النظري للموارد البشرية

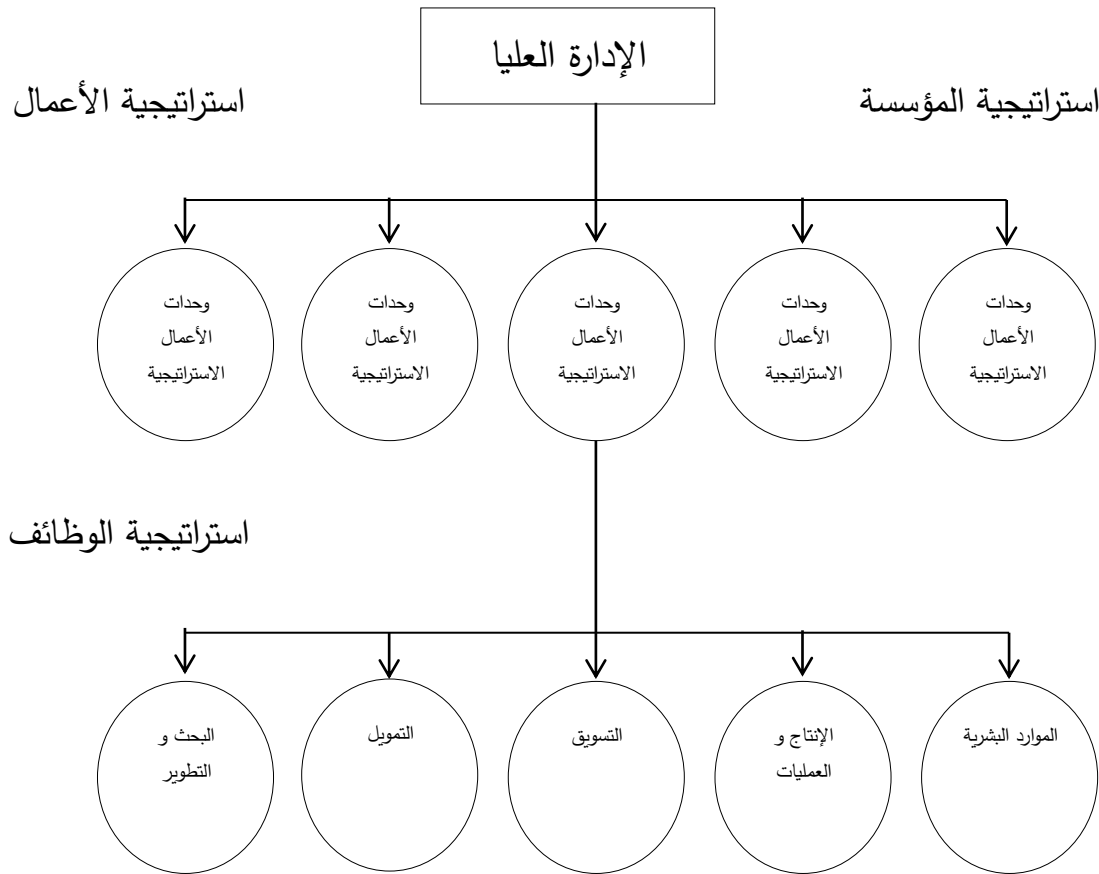
❖ إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة

الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.¹

3. الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

لما كانت وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التسويق، الشؤون المالية... الخ لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة و بمعنى آخر توجد خطة استراتيجية للتسويق، و خطط للإنتاج، و تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على أنشطة اليومية لهذه الوظائف.²

الشكل (1-05): يوضح مختلف مستويات الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: بن قانة سهام، مرجع سابق.

رابعاً: أبعاد الاستراتيجية:

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصيص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2011/ ص 7.

² بن قانة سهام، مرجع سبق ذكره، ص 15.

من المبادئ المقترحة للاستراتيجية تساويها في صياغة الاستراتيجية، و من ثم تقديم استراتيجية للمنظمة تتلاءم مع طبيعة المنظمة و معبرة عن متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية هذا وقد أسهم مجموعة من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية كما يلي:

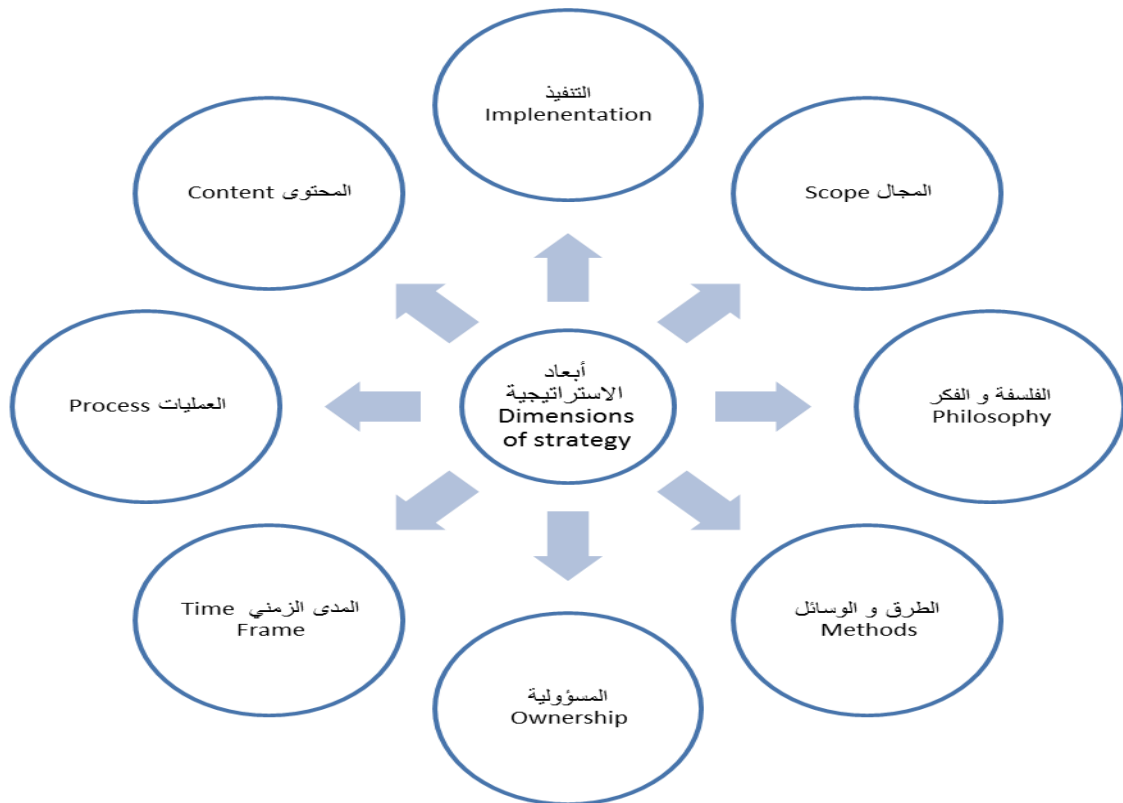
1. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على خلق تكيف بين الغابات و الأهداف المراد الوصول إليها و الوسائل الممكنة و المتاحة لبلوغ تلك الغايات أو الأهداف.
2. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على عدم إهمال أو تجاوز الاتجاهات الخاصة بالعمل و التي تبدو أقل احتمالية من الحدث.
3. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على استثمار الاتجاهات الخاصة بالعمل و التي فيها نسبة المقاومة قليلة و ضئيلة و محددة.
4. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على استثمار الاتجاهات التي تؤدي إلى خلق و إيجاد المزيد من البدائل أن تعمل الاستراتيجية على التأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تتميز بدرجة عالية من المرونة.
5. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداماً إيجابياً وفعالاً و عدم وضع الموارد المتاحة في المنظمة لغرض حماية موقع فريد فيها.
6. من الضروري أن تعمل الاستراتيجية على تجديد الأساليب و الوسائل و تعزيز الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكنها من استخدام هذه الموارد و بشكل خاص الموارد البشرية باتجاه فعال و إيجابي.¹

كما توجد أبعاد أخرى:

- ❖ **المجال scope:** بمعنى الأنشطة و الموارد و التكنولوجيا و اختيار الأسواق و البيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- ❖ **العمليات Process:** تعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل و الإجراءات و ديناميكية العمل.
- ❖ **الطرق Methods:** و الأساليب و الوسائل و المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي و الاستقرائي و الريادية و التفكير النظامي و المنهجي.
- ❖ **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية ownership،** و هذه تحدد الجهات المسؤولة، و فيما إذا كانت متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- ❖ **المدى الزمني Time-Frome:** والذي يوضح المدى الذي تعطيه الاستراتيجية.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2009، عمان الأردن، ص

- ❖ الفلسفة الفكرية **Philosophy**: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة و هل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- ❖ المحتوى **Content**: إن محتوى الاستراتيجية قد يقع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
- ❖ التنفيذ **Implementation**: هل تنفيذ الاستراتيجية و الخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.¹
ويوضح الشكل رقم (06) أبعاد الاستراتيجية²
ويشير الباحث (Fourderad Chanorbaghi) إلى أن أبعاد الاستراتيجية و كما في الشكل (06-1) و المحددة كما يلي:
الشكل رقم (06-1): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2008، عمان الأردن، ص 49.

¹ خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي "منهج معاصر"، مرجع سابق ذكره، ص 170.

² مرجع سبق ذكره، ص

خامسا: إعداد وصياغة الاستراتيجية :

إن عملية الصياغة الاستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا من أجل موازنة ضغوط عديدة تردها البيئة الداخلية و الخارجية فالصياغة الاستراتيجية تتطلب الخطوات التالية:

❖ الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها و أنشطتها الحالية رغم تغيير الظروف المحيط بها.

❖ الخطوة الثانية: في هذه الحالة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية المحددة، و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

❖ الخطوة الثالثة: وفي هذه الخطوة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه و هذا يسمى بتحديد "الفجوة الاستراتيجية".

❖ الخطوة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجية البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي.

❖ الخطوة الخامسة: يتم تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها و حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

❖ الخطوة السادسة: يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل.¹

كما يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ويقصد بها وضع خطط طويلة الأجل لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف بأسلوب فعال من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة، تتضمن عليه الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية:

❖ تحديد رسالة المؤسسة.

❖ دراسة الأهداف و الغايات طويلة الأجل.

❖ دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و المخاطر.

❖ دراسة إمكانية الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف.

❖ تحديد البدائل الاستراتيجية.

❖ اختيار الاستراتيجية.

❖ اختيار الاستراتيجية المناسبة.

و تحتاج عملية الصياغة إلى تجميع المعلومات و تحليلها من أجل اتخاذ قرارات شخص اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، و ينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات تأثير طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة و ما تقدمه من سلع و

¹ فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص 05.

خدمات و الأسواق التي تخدمها و التكنولوجيا المستخدمة و البحوث التي سوف تجري و الموارد التي تستخدم.

سادسا: تنفيذها

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج و الميزانيات و الإجراءات و يتم تنفيذ هذه العملية من قبل مديري الإدارة الوسطى و التنفيذية، و لكنها تراجع من قبل الإدارة العليا و يشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي، و هي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد.¹

المطلب الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

اولا: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

تعرف على أنه "مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية لها و المحافظة عليها و بمعنى آخر فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهداف الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و التي تتسم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن تعريفها على أنها عبارة عن تخطيط و مراقبة تنفيذ القرارات الاستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل و من ثم البقاء و الاستمرارية في المستقبل.²

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

عرضها **Clark** بأنها "مجموعة من السياسات الأفراد المستقلة الهادفة للوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن و تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق التكامل التنظيمي و التزام العاملين و المرونة في العمل و الجودة أي أنها "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 و بذلك ينتج منها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة.³

و تعرف أيضا على أنها خطة معاصرة تشتمل على ممارسات و سياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل و تتفق و تتكامل هذه الخطط و الممارسات و السياسات مع

¹ محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بين مهدي، أم البواقي، 2007-2008، ص 13.

² مشرون موعودة، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 23.

³ حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 54.

الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تعمل على تحقيق رسالتها، و أهدافها في ظل المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها، و لعل أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعبر عن خطة قصيرة أو طويلة الأمد تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج وسياسات تحدد وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة و تحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية و مستقبلها الوظيفي.¹

فهي رسم سياسة طويلة الأجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل و كل ما ارتبط بشؤونه الخاصة و بحياته الوظيفية في مكان عمله.²

ثانيا: أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن استمرارية و نجاح المؤسسات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين و من هذه المصادر امتلاكها للموارد المادية و التكنولوجية و المعدات و التي تكون من السهل تقليدها من الآخرين، و لكن عندما تمتلك موارد بشرية فعالة و ناجحة يكون مظن الصعب على المنافسين تقليدها، في المنتجات التكنولوجية و حماية الأسواق... الخ لذلك و يجب على إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيتها أن تعمل على تطوير الكفاءات البشرية مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للاستراتيجية، و استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها تكمن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:³

❖ إن استراتيجية الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و ذلك لمواجهة التحديات التي تحويها البيئة الداخلية والخارجية لها.

❖ إنها تضمن التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة و تبادل التأثير لكل طرف على الآخر.

❖ تزيد من فاعلية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها لأن العامل البشري، الموارد البشرية أساس نجاح الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار كل المهارات والمعارف و المتوفرة لديها سواء في مرحلة إعداد الاستراتيجية و تنفيذها.

❖ تزيد من قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة و التعرف على نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في المؤسسة و اتباع برامج تنفيذية للتعامل معها.

❖ تزيد من قوة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية و كيف تنميها بحيث تحقق لها الأهداف الاستراتيجية.

¹ فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010، ص 40.

³ فاروق محمد الشريف، مرجع سابق، ص 35.

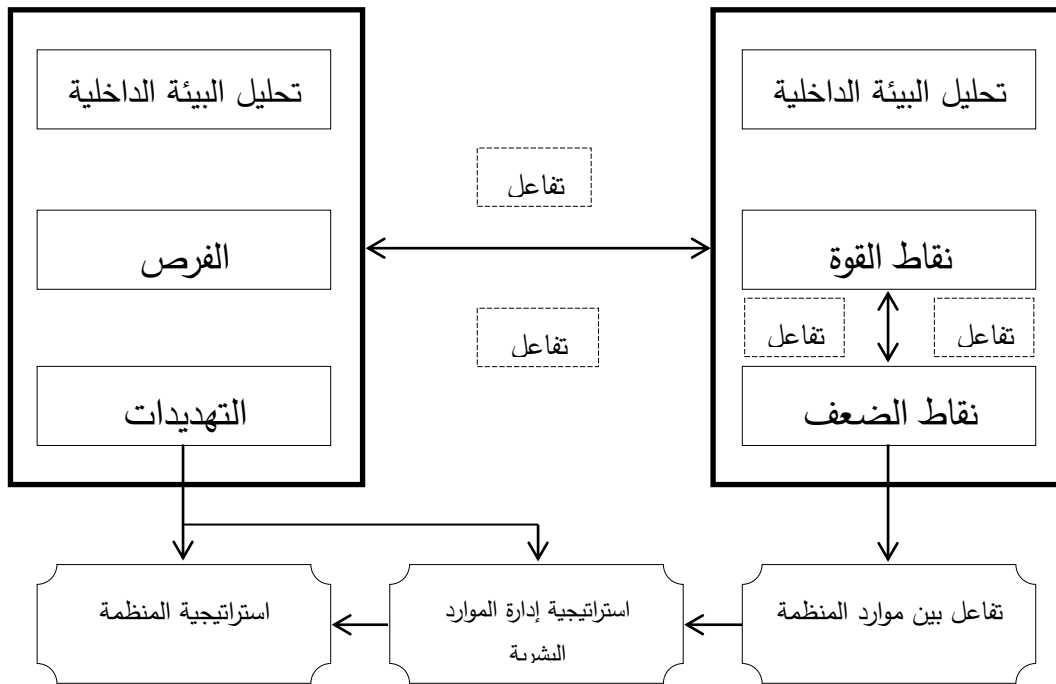
ثالثاً: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

أ. : نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

لقد ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين و هو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام و قد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، و له مواصفات البعد و الشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل النتائج للبيئتين و أن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها أساس و الأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية و نجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعليمها و تدريبها و تنميتها لإكسابها المعرفة و المهارة و الخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث و الإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة.¹

ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة وز هو كالاتي:

الشكل رقم (1-07): نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص

.115

¹ عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 113.

الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية

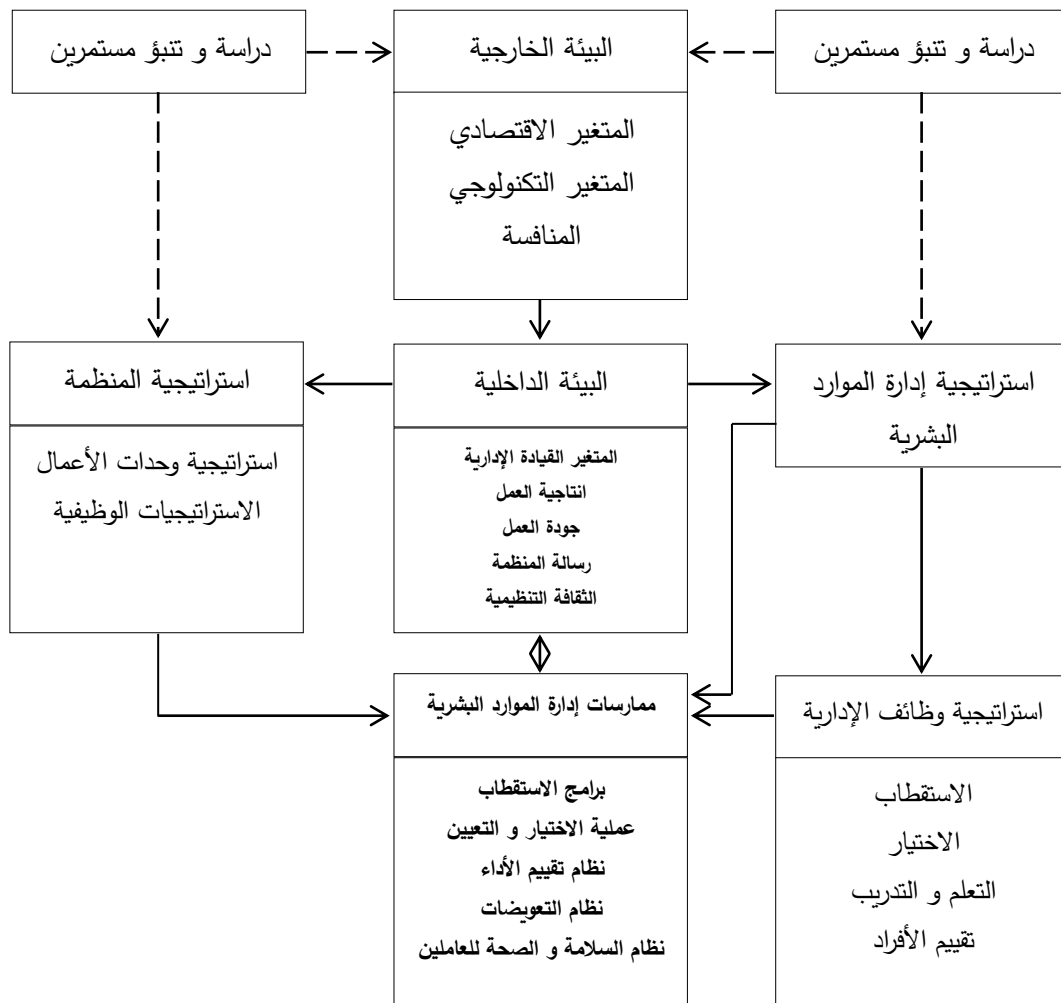
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تكوين استراتيجية المنظمة و استراتيجية الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة المادية و البشرية، من أجل التأقلم و التكيف مع البيئة الخارجية من خلال اغتنام الفرص و التهديدات.

ii. نموذج جامعة وورثش

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل اثنين من الباحثين هنري بتغير (Hendry and Pettigrew) من جامعة وورثش (University of Warwick) (لهذا سمي باسم نموذج جامعة وورثش) حيث صورا من خلال آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية و التأثير البيئي في تكوين كل منهما.¹

ويوضح الشكل الموالي نموذج جامعة وورثش كما يلي:

الشكل رقم (1-08): نموذج جامعة وورثش (Warwick)



¹ عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 123.

المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 123.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج جامعة وورثش يبني وفق الخطوات التالية:¹

1. تحليل البيئة الخارجية: يتم في هذه المرحلة عملية تكوين استراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى بدراسة و تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه المتغيرات و تأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

2. تحليل البيئة الداخلية: يتم في هذه المرحلة دراسة و تحليل المتغيرات الداخلية و تحديد الأثر الذي أحدثه متغيرات البيئة الخارجية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل و التكيف معه.

3. وضع استراتيجية المنظمة الكلية: و تشمل على استراتيجية الأعمال و الأهداف و الخطط و البرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج و التسويق...الخ، التي عن طريقها تتحقق أهداف استراتيجية المنظمة، حيث تتمثل استراتيجية الأعمال في خطة عالية المستوى للمنظمة تسعى للوصول إلى أهداف تجارية محددة.

4. وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة و يسهم في تحقيق أهدافها.

5. وضع استراتيجيات ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أنظمة وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تتجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات ووظائفها وممارستها سينعكس ذلك على ما يلي:

❖ انجاز استراتيجيتها.

❖ الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة و استراتيجيتها.

❖ تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.

❖ إنتاجية عمل عالية.

❖ جودة المنتجات.²

iii. : نموذج جامعة هارفارد

يعد نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنيا و الأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموج من القرارات و السياسات التي تحدد طبيعة المنظمة طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

¹ عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 124.

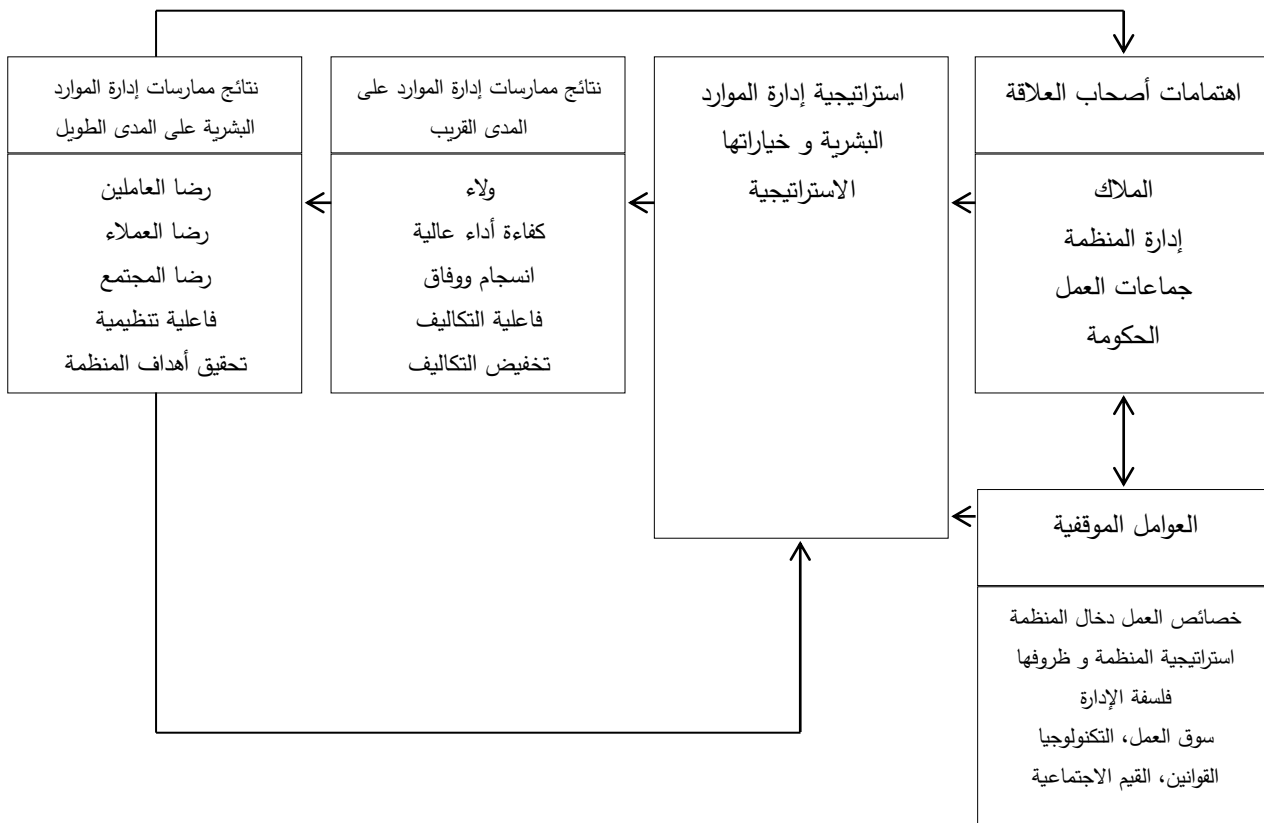
² عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 124.

الفصل الأول:-----الإطار النظري للموارد البشرية

و يدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق و موضوعي لما لدى المنظمة من موارد و إمكانيات و موازنتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص و تهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعه أو مثبطة و ما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف.¹

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

الشكل رقم (1-09): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل لنشر و التوزيع، 2005، ص 125.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:² تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة و العوامل الموقفية: توضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها في ضوء اهتمامات و تأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة و كذلك بتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفين أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها و استقرارها.

¹ القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 24.

² عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 126.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل فيما يلي:

- ❖ ولاء عالي من الموارد البشرية.
- ❖ انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.
- ❖ تكاليف إنتاج منخفض تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- ❖ أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- ❖ رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية و سعر مناسب.
- ❖ رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي و معنوي لحاجاتهم.
- ❖ رضا المحيط المجتمعي.
- ❖ تحقيق أهداف المنظمة و ضمان البقاء و الاستمرار.

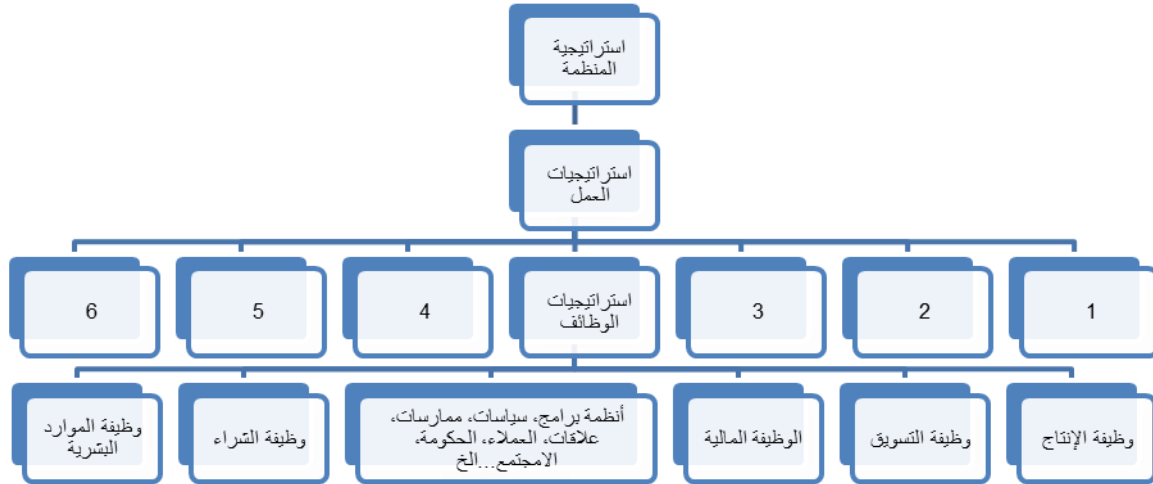
التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية و تتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة و المواقف و الظروف المحيطة.

iv. : نموذج التطابق الاستراتيجي

إن التطابق و التكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام و مطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي، حيث يعتمد هذا الأخير على قاعدة تحقيق التكامل و التوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة العامة، ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل و أكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها مع المحتوى التنظيمي و البيئي، أي أن أداء المنظمة يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين الاستراتيجية المنظمة و استراتيجية الأعمال و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ويوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي و هو كالآتي:

الشكل رقم (1-10): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: محمود عيسى، نماذج عملية التصميم الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة و معرفة متوفرة على الموقع الالكتروني بتاريخ 2017/07/10: <http://www.alukah.net/culture10/1257/#ixzz4playG932>

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزء من استراتيجية المنظمة (المتغير المستقل)، و هذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

.V : نموذج ديفيد جيست (Gust)

وضع ديفيد جيست (Gust) نموذجه عام 1997، بعد تجارب و تطبيقات بدأها عام 1989، ويوضح الشكل الموالي مضمون النموذج كمايلي:

الشكل رقم (1-11): نموذج ديفيد جيست (Gust)

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف الإدارة و الاستراتيجية للموارد البشرية
إنتاجية جودة إبداع معدل دوران (عمل منخفض) رضا العملاء	جهد دافعية التزام أداء جيد	ولاء مكان محب للعمل جودة مرونة العمل	الاستقطاب الخيار التعلم و التدريب تقييم الأداء التعويضات المزايا الإضافية	الإبداع و الابتكار الجودة تخفيض التكاليف

المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 119.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج ديفيد جيست (Gust) يتكون من ما يلي: ¹

1. تحديد أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية شكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارية وهي كما يلي:

❖ تحقيق الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين و كسب حصة سوقية أكبر.

❖ تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها و أرباحها.

❖ تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الاتفاقات و تحقيق أعلى قدر من المخرجات فأقل قدر من المدخلات.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة حيث تقوم بوضع الأنظمة و السياسات و البرامج و تنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

❖ استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.

❖ انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف عن المنظمة في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.

❖ تعليم و تريب الموارد البشرية بشكل مستمر لجعل المنظمة مكانا للتأهيل و التعليم و الإدارة المستمرة.

¹ عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 118.

❖ وضع نظام سليم لتقييم أداء الموارد البشرية و مساعدة المديرين و الرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.

3. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط المرسوم لها، ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:

❖ زرع الولاء و الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه منظمهم.

❖ تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.

❖ توفر المرونة السهولة في أداء الأعمال و المهام بشكل عام.

4. نتائج سلوك الموارد البشرية:

لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك مواردها البشرية بما يلي:

❖ دافعية كبيرة للعمل.

❖ تفاني في العمل.

❖ التزام في العمل.

❖ غيرية على سمعة و مصلحة المنظمة.

5. نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

❖ إنتاجية عمل عالية.

❖ جودة المنتجات.

❖ إبداع و ابتكار لدى الموارد البشرية و منتجات المنظمة متطورة.

❖ رضاء سعادة العملاء.

❖ انخفاض في معدل دوران العمل.

❖ أرباح أكبر سبب اتساع حصة المنظمة في السوق.

❖ فرص نمو المنظمة أكبر.

❖ فرص بقاء و استمرار المنظمة أكبر.

المطلب الثالث: مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية

إن بناء الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس على تحليل و تتبع شامل للبيئتين الخارجية و الداخلية للمؤسسة إذ لا تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال دراسة واضحة وشاملة لنقاط قوتها و ضعفها من جهة ما تقوم به عملية تحليل الداخلية من خلال التخطيط

الاستراتيجي البعيد الأجل لحماية نفسها من مخاطر هذه البيئة و عليه فإن تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل و سنحاول استعراضها بشكل موجز كالآتي:

1. دراسة و تحديد متطلبات رسالة المؤسسة:

تبدأ عملية تكوين استراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة المؤسسة، و ما تحويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجمع أنشطتها و غيرها من الإدارات الأخرى في المؤسسة، وفي 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 و ها هو الأساسي في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ و كيف و أين؟ و لماذا.¹

لذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطلب تحقيق رسالة المؤسسة فهي الضابط الأول و العام لجميع المناشط و لأعمال التي تتم في المؤسسة وكذلك تمثل الرؤية المستقبلية لأي مؤسسة و الصورة 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 و الشعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية، بمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز استراتيجية المؤسسة و رسالتها المستقبلية.

❖ الشق الثاني: تحليل البيئة الخارجية التي تهدف إلى معرفة فرص الاستثمار و طبيعتها و التي بالإمكان استغلالها و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها، وفي ضوء هذا التحليل تقارن إمكانيات المؤسسة البشرية على احتمالات الفرص، و التهديدات المحيطة بها من أجل تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يتوجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص و تلاقي المخاطر.²

3. تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقاً من نتائج تحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية المؤسسة التي ترسم اتجاه وخط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي سينجح مع رسالتها، و في ضوء متطلبات إنجاز استراتيجية المؤسسة، تقوم جميع إدارتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل يتوافق معه و يعمل على خدمتها.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل استراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر ، القاهرة، 2006، ص 105.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

❖ إذا كانت استراتيجية المؤسسة استراتيجية توسع: تقوم الإدارة باستقطاب المزيد من الموارد البشرية و بزيادة عبء المستقبلي الذي تتطلبه الاستراتيجية.

❖ إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع مؤسسة أخرى: تقوم الإدارة بالاستغناء عن جزء من مواردها البشرية وفق شروط، و بذلك تندمج مع مؤسسة أخرى بدمج الموارد البشرية و تحقيق الاندماج و التوافق.

❖ إذا كانت استراتيجية المؤسسة تنوع المنتجات: في هذه الحالة ستكون معطيات استراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة، و هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة من أجل إنتاج تشكيلة سلعة حددتها استراتيجية المؤسسة، و هذا يستدعي الحاجة إلى برامج تعلم و تدريب و إدارة متنوعة أيضا.

❖ إذا كانت استراتيجية المؤسسة استراتيجية استقرار: في ظل هذه الاستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فنجد مثلا بأن عمليات الاستقطاب قليلة جدا و ستبقى برامج التدريب و الإدارة على حالها، و كذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، لكن ستتطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المؤسسة.

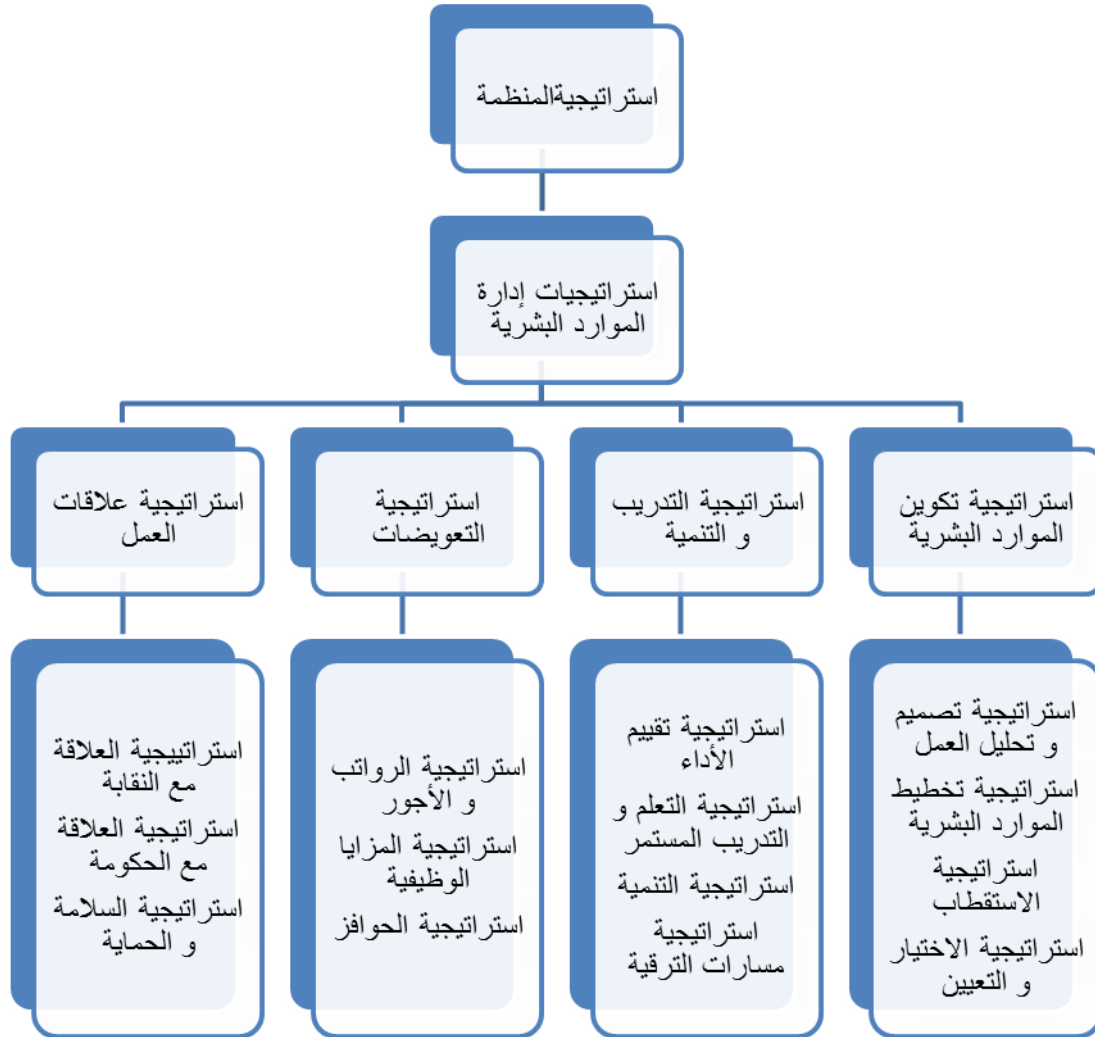
❖ إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية قيادة التكلفة: أي إنجاز أكبر قدر من المدخلات بطرح منتج بسعر تنافسي في السوق، و ذلك باستقطاب موارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.¹

4. تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية:

في ضوء استراتيجية المؤسسة العامة للبشرية، يوضح الإطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها، و ممارساتها المستقبلية من استقطاب و تعيين و تقييم أداء و تدريب الأعمال و التحفيز بشكل يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة. ويمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص108

الشكل رقم (1-12): استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



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

5. إنجاز أو تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج و موازنات و سياسات تعبر كل منها عن الأنشطة الواجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل نشاط، و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول لتطبيق السلم الاستراتيجي يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعتمد عليه و بالتالي لا بد من مراجعة متأنية للعلاقات التنظيمية لضمان الكافية، و سهولة التنفيذ بشكل مركزي أم غير مركزي، و في حالة الحالة المركزية نجد أن هناك إدارة مركزية تشرف إشرافا تاما على تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية و الإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المؤسسة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل و مدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.¹

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق،

6. تقييم نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن تقييم مدى فعالية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (كمرحلة أخيرة من مراحل الاستراتيجية) هو أساس تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال خلق رضا وسعادة العاملين و تحقيق إنتمائهم وولائهم للمؤسسة، و مدى إسهامها على تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي عالي المستوى.¹

¹ فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 40.

خلاصة الفصل:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها و التميز في نشاطها حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الموارد البشرية حيث اختلف آراء الكتاب و المفكرين حول المفهوم مع مرور الزمن، و تنوعت خصائصها كما تطرقنا إلى أهدافها و التحديات التي تواجهها و الذي يبين أهمية الموارد البشرية و دورها في المؤسسة.

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

الفصل الثاني

الإطار النظري لأداء المؤسسة
الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد
البشرية



الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء إلا أن هذا المفهوم بدفته وتفصيله لا يزال يفتح باب المساهمة ولو بقليل و محاولة الوصول إلى الركب على طول المسافة و تقصيرها فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسية لأكبر دليل على ذلك من هذا المنطلق تداخل المتغيرات و تسارعها بسرعة انتشار المعلومات من جهة و كذا لدور عملية تقييم لأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها و إعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة.

البشرية

المبحث الأول: ماهية الأداء

مهما كان حجم المؤسسة أو شكلها (صغيرة، كبيرة، صناعية، زراعية، خدماتية...) فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها و باعتبار المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليه جزء من التحديات أدى ذلك إلى تطوير فكرة الأداء و هذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، و ان تحقيقها في هذا المبحث تطور مفهوم الأداء و تعريفه و مستويات قياسه في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعريف:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، من خلال هذا العنصر سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء و هذا بالتطرق لبعض التعريفات التي توجه الأداء.

تعريف Wit and Meyer:

الأداء هو المستوى التي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة و الأحداث التي تشكل داخل المنظمة.¹

تعريف المنظمة العربية للإدارة و الإدارة التابعة لجامعة الدول العربية:

الأداء هو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية و هو يشمل على ثلاث مكونات:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.²

تعريف أحمد مصطفى السيد:

"الأداء هو درجة بلوغ الفرد و الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".
ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في بيئتها كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما الكفاءة و الفعالية.

¹ طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 478.

² لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص محاسبة و نظر المعلومات، قسم علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 07

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

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 قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما: مدى توافر الطاقات البشرية والمادية و المعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.¹

فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة على أنها ذات كفاءة وتحسب بالعلاقة التالية:²

$$\text{الكفاية} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$$

الفعالية:

تعبّر عن درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المقدرّة فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية وتحسب بالعلاقة التالية:

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

المطلب الثاني: أنواع الأداء

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، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفردية للمؤسسة ككل على حدّ واحد وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي وقد يكون حسب الطبيعة الاقتصادية و اجتماعي.

أنواع الأداء:

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

أ. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و جزئي:³

¹ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ع م، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 48.

² زينب قرام، استخدام التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2013، ص 03.

³ فاروق محمد الشريف، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

- **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.
 - **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفردية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التسويق، إدارة وظيفة المالية... الخ.
- ب. حسب معيار الطبيعة:**

- ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة لأهدافها إلى:¹
- **الأداء الاقتصادي:** ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها الدولة.
- **الأداء الاجتماعي:** يعتبر الأداء في هذا المعيار بدوره لمجموعة من الأهداف بما فيها الأداء الاجتماعي فالأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو شروط فرضها عليها أفراد المؤسسة أو أفراد المجتمع الخارجي، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة الاقتصادية كما يتولى أحد الباحثين الاجتماعي مشروع بالاقتماد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- **الأداء التكنولوجي:** 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 أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.²
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها مزايا متنوعة.

ت. حسب المعيار الوظيفي:

تبعاً لهذا المعيار يقدم الأداء تبعاً للوظائف و الأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء تتفرع إلى:³

- أداء الوظيفة المالية و الأداء المالي؛
- أداء وظيفة التسويق أو الأداء التسويقي؛
- أداء وظيفة الإنتاج؛

¹ 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 73.

² راضية سويد، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017-2018، ص 49.

³ فاروق محمد الشريف، مرجع سابق، ص 65.

البشرية

• أداء وظيفة الأفراد.

ث. حسب معيار البيئة:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى خارجي و أداء داخلي:

- **الأداء الداخلي:** وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها الإنتاج التمويل، التموين... الخ، و تختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.¹
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة الارتفاع سعر البيع أو خروج أحدج المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض الأسعار المواد و اللوازم و الخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، يفرض هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، و ذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين التعاريف نذكر:

هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا.²

عرف **Devise** تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة³ وفي هذا الإطار يتفق البعض على مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولم يحدث فعلا في المؤسسة و مدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها و تنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.⁴ كما يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات

¹ صالح حنان، مرجع سابق، ص 37.

² راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سابق، ص 53.

³ ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 20.

⁴ راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد البشرية

الكفيلة لتجاوز الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف في الفترة زمنية محددة في الغالب سنة.¹

وهناك من يرى أنه يقصد من تقييم الأداء تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة و تحقيق المهام المحددة لها و معرفة أسباب الانحرافات على الأداء المحددة.²

من التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها المقارنة بين النتائج المنجزة فعليا مع ما هو مخطط و ذلك وفقا لمعايير معدة مسبقا و تحديد الانحرافات إن وجدت و معرفة أسبابها و اتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها، و دعم الأسباب المؤيدة للانحرافات الإيجابية، و يتم ذلك خلال فترة زمنية محدد غالبا ما تكون سنة.

2. أهمية تقييم الأداء:

مثل كل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء و المرؤوسين و المشرفين و كذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-01): أهمية تقييم الأداء

¹ فطيمة زعر، مرجع سابق، ص 242.

² فطيمة زعر، مرجع نفسه، ص 242.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص 306.

• بالنسبة للعمال¹:

✓ إحساس العامل بالمسؤولية بأن الأداء موضع تقييم مع رؤسائه و إن نتائج التقييم يترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل.

¹ معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 304.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

✓ اختبار العامل تحت التجربة تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العالم الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة و هذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم.
✓ زيادة مستوى رضا العامل حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجاز المهام و مستوى الجهد المبذول.

• بالنسبة للرؤساء:

✓ ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال و التقييم و إعداد التقارير حول كفاءتهم بها النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم و التقيد بمواضيعه.

✓ إدارة على تحليل شعور المسؤولية على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة و حساسة يجعلهم يمتنون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن و النقد.

✓ إدارة الاتصال بين المشرف و العمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم و المناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال و المشرفين.

• بالنسبة للمؤسسة:

✓ إن وجود نظام لتقييم في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية.

✓ الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمال.

✓ وضع معدلات للأداء العمال من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتجديد المستوى المطلوب لأداء العمال.

✓ في كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتردة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة لتحسين.

✓ ملائمة محيط المؤسسة من خلال توجيه بيئة عمل مناسبة في إضاءة، و تمويه، و سلامة و الأمن...الخ.

3. متطلبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة مما يساعد اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات كذا الارتفاق بالنتائج إلى المستويات المرغوبة و من هذه الشروط ما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تتحدد فيه المسؤوليات و الصلاحيات بدقة دون أي تداخل.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلة للتنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى.
- أن يتوفر للمؤسسة الأفراد قادرين على عملية التقييم بتطبيق معيها بالشكل الصحيح.
- تقور نظام فعال و متكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء.
- أن تكون انسيابية المعلومات سريعة و منتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مسؤولياتهم و مستوياتهم الإدارية على اتخاذ القرار السليم و السريع في الوقت المناسب.
- أن تكون الإجراءات و الآليات لمسار عملية تقييم واضحة و منظمة و متناسقة.
- وجود نظام حوافز فعال ليحقق رابطا مبينا بين الهدف المخطط و الفعلي فغيابه ينقص من قوة القرار المتخذ.

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا و صغيرا كما تعد أداة لإدارة المجتمع لأن نشاط العلية الإنتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية و المادية و عناصر أخرى معنوية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لم تظهر المؤسسة على الأنماط و الأشكال التي هي سائدة اليوم و إنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها، من الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها و أشكالها، و من أهم المراحل التي مرت بها هي كالاتي:²

- الإنتاج الأسري البسيط.
- ظهور الوحدات الحرفية.
- النظام المنزلي للحرف.
- ظهور المانيفاكتورة.
- المؤسسات الصناعية الآلية.
- التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات و تشمل:

¹ لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص محاسبة و نظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017 ص 21.

² رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، ص 11.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

- التكتلات الاقتصادية والاحتكارية، وأبرز التكتلات: (الكارتل، التروسات، الهولدينغ، شركة التملك).
 - الشركة المتعددة الجنسيات.
- و من أهم التعاريف للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.¹

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق ربح محصل من الفرق بين الإيراد و تكاليف الإنتاج.² المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة".³

المؤسسة هي القوالب التي ينظم فيها شؤونهم و علاقاتهم بعضهم مع بعض، و المؤسسة جهاز عمل و أجهزة العمل تشكل تركيبات و نظم و أدوات و تجهيزات.⁴

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج موارد الإنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعاً لحجمه و نوع نشاطه. من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالي التي تصنف بها المؤسسة و للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوقاً و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.⁵

أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافي وظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها: أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

¹ عرابجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996، ص 11.

² بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التحقيق من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 3.

³ دكتور عدنان كركور، التخطيط المعلمي، مؤسسة الألماني الجامعية، حلب سوريا، 1979، ص 95.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص 25.

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر، ص 10.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

من التعاريف الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات نجد:

1. التصنيف حسب معيار الحجم:

يعد حجم المؤسسة من المعايير التي غالباً ما تترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بمؤشرات عدة منها:¹

أ. حجم الأرض أو المحل المادي.

ب. رأس المال: يأخذ هذا العنصر أشكال عدة:

✓ رأس المال القانوني.

✓ رأس المال الدائم -مالي.

✓ رأس المال التقني.

✓ العمل.

✓ نسبة رأس المال التقني -الجانب التكنولوجي.

✓ رقم الأعمال و القيمة المضافة.

ت. عدد العمال: هو معيار الحجم الأكثر استعمالاً حيث يمكن تمييز خمس تقسيمات:

✓ المؤسسات المصغرة: يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 9 أجراء.

✓ المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها من 10 إلى 49 أجير.

✓ المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50 إلى 250 أجير.

✓ المؤسسات الكبيرة: يتراوح عدد عمالها من 251 إلى 1000 أجير.

✓ المؤسسات الكبيرة جداً: يفوق عدد عمالها 1000 أجير.

2. التصنيف حسب طبيعة الملكية: نميز ما يلي:²

• المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

• المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام و القطاع الخاص.

• المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شأؤوا و لا يحق بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

3. التصنيف حسب معيار حسب المعيار الاقتصادي:

القطاع: هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي، و منه نميز ثلاث

قطاعات للمعيار الاقتصادي:

¹ بن جيمة عمر، مرجع سابق، ص 4.

² بن جيمة، مرجع نفسه، ص 5.

البشرية

- القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي، وكل فروعها و يضاف إليه أنشطة من الصيد البحري و المناجم.
- القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، أو الوسيط و تشمل صناعات استراتيجية، تحويلية و غيرها.
- القطاع الثالث: هو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدماتية، التجارية.

4. التصنيف حسب المعيار القانوني:

ويتكون من مؤسسات فردية و شركات.¹

- **مؤسسات فردية:** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، و هو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج و يديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.
- **الشركات:** هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية و عينية، و أن يكون تمويلها خاليا من المخالطة و التدليس أو الإكراه و تتمتع بشخصية اعتبارية وهي إما شركات أشخاص أو أموال.
- ✓ **شركات أشخاص:** يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى:
 - **شركة تضامن:** هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاوله نشاط ذي طبيعة تجارية و الشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر و هم مسؤولون من غير تجديد عن ديون الشركة، و يتكون اسم الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوع بكلمة وشركائهم لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول و لا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، و تنتهي الشركة بموت أحد الشركاء و إفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه ما لمي نص القانون الأساسي على عكس ذلك.
 - **شركة المحاصة:** هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تتعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي و يكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين و دون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بمستندات قابلة للتداول.
 - **شركة التوصية البسيطة:** يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي بجمع الشركاء فيها، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون من الشركاء الموصون، و تسميتها بالتوصية تعني الثقة إذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن حيث قدرته وكفاءته لإدارة

¹ بن جيمة، عمر، المرجع السابق، ص

البشرية

الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه و لا يشترك في الإدارة.

حيث تطبق الأحكام المتعلقة بشركة التضامن على شركة التوصية البسيطة و لكنها تستمر في حالة وفاة الشريك الموصي، و تحل في حالة إفلاس أو إعسار أحد الشركاء المتضامنين وفي حالة وفاته تستمر الشركة مع ورثته ويصبحون شركاء موصين.

• شركات أموال: يمكن تقسيمها إلى: 1

• **شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL (Société a responsabilité limitée):** الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء لا يتعدى 20 شريكا، لا يكتسبون صفة التاجر و لا يسألون عن ديون الشركة و لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص في رأس مالها، تتخذ الشركة اسما خاص بها يكون مشتقا من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء، و أن لا يكون رأس مال الشركة أقل من 1.000.000 دج وينقسم رأس مال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل و لا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول لا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء أو إفلاسه أو وفاته إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة و يمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث، و يمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج و الأصول و الفروع.

• **الشركة ذات الشخص الوحيد (Entreprise unipersonnel responsabilité limité)**

EURL: هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعيا أو معنويا إلا أنها تسمى شركة و تتميز بخصائصها، و يمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقا من عرض تأسيسها أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية.

• **شركة المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، و يطلق على شركة المساهمة (الشركة) و يجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، و يجوز إدراج اسم شريك أو أكثر إلى التسمية.

• **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة، و الشركاء

¹ رشيد واضح، مرجع سابق، ص 13.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء

الموصين أقل من ثلاث أو إلا نذكر أسمائهم في اسم الشركة.¹

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات و طبيعة وميدان نشاطها، و لهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها.

أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الأهداف عن النتائج و الغابات التي ترغب المؤسسة بلوغها، و حسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها² "تصورات لنهاية مرغوبة ظروف و حالات، يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم".

كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة و تسعى إلى تحقيقها"³

حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة و نزعتها وجمعها و نلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:⁴

- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطاتها، تجديا لتكنولوجيات المستعملة و تسديد الديون، و طبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة.⁵
- تحقيق المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) و تغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقيق طلبات المجتمع.

¹ بسمايل محمد، النظام القانوني لشركة المساهمة في التشريع الجزائري، مذكرة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، ص 8.

² حسين رحيم، إدارة منظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 76.

³ عامر حبيبة، دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، علوما لتسيير، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 9.

⁴ بوعبد الله عيسى، الوظيفة الآلية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماستر، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 16.

⁵ عامر حبيبة، مرجع سابق، ص 9.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

• عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق بالإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين و الأرباح وتدنية التكاليف.

ومنه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية، والتقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه في محاولة إلى تحقيق التراكم و خلق الثروات، أما على المدى المتوسط و القصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية و النوعية التي تشبع رغبات المستهلك و تدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها، و توسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها و تحقيق معدل الربحية المطلوب.¹

2. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين و هو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة،...) و بالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج و توفير إمكانيات مالية و مادية أكثر فأكثر للعامل.
- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال من خلال علاقات مهنية و اجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي و السياسي، لأن ذلك هو سبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات و المرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث العمل، التقاعد...) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم.²
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم و لتغيير أذواقهم و تحسنها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق

¹ عامر حبيبية، مرجع سابق، ص 10.

² بوعبد الله عيسى، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

الإشهار و الدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

• امتصاص الفائض من العمالة.

• و نجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين و غير ذلك من جهة و المستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.¹

3. الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث و التطوير، و ذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا و ترصد لها مبالغ كبيرة.

• البحث والإدارة: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا و ترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتحصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

بينما صنف الكاتب جرينلي (G. E. Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:²

✓ الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

• قيادة السوق و تقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
• الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.

• خدمة المنتفعين وتقاس ب: فائدة (قيمة) المنتج، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

• أهداف أدائية: تتمثل فيما يلي:

• النمو (التوسع): ويقاس ب: عائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
• الربحية و تقاس ب: العائدات على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.

• الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

• الكفاءة و تقاس ب: المبيعات على مجموعة الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة.
• شؤون العاملين و تقاس ب: علاقات العاملين و معنوياتهم، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

✓ الأهداف الخارجية: تتمثل فيما يلي:

¹ عامر حبيبة، مرجع سابق، ص 10.

² Romain Dumas: Intelligence économique d'entreprise, édition Francis Lefebvre, Paris, 2011, p 128.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد

البشرية

• المسؤولية الاجتماعية تقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تباين بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة فمنهم من يرى أن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، و هذا طبعا باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي، ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح، وذلك من أجل ضمان استمرارها، كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالإدارة المستدامة فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبنية و حمايتها لها، و منه يتحتم على المؤسسة وضع سلع للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية و العوامل البيئية المؤثرة عليها و العمل على تحقيقها تدريجيا.¹

¹ Romain Dumas, op.cit, p 128.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة الاقتصادية و علاقته بإدارة الموارد البشرية

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية و يتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم، وذلك عن طريق الاهتمام والعناية اللازمة بالموارد البشرية. لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة على ماهية الاداء وكيفية تقييمه بالإضافة إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية وما هي تصنيفاتها وأهم اهدافها.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لمؤسسة
كوك حضنة



تمهيد:

يعد مجمع رحماني واحد من أبرز المتعاملين الاقتصاديين في السوق الجزائرية إذ يحتوي على مجموعة من الشركات المتعددة و المتنوعة في نشاطها.

ومن بين هذه الشركات أو المؤسسات الاقتصادية نجد مؤسسة كوك حضنة "Coq Hodna+" فهي تعد بمثابة المركز الرئيسي لبعض فروع مجمع رحماني، إذ أن معظم بلديات و دوائر الولاية تعتمد عليها في تمويله ذلك لأنها تكتسي أهمية بالغة في بلديتها بلدية برهوم فهي تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تفوق بعملية حضن البيض.

بغية التقرب أكثر من الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية الخاصة ومعرفة استراتيجية مواردها البشرية التي يتم من خلالها تحسين أدائها الاقتصادي، تم اختيار مؤسسة كوك حضنة بولاية المسيلة، كمحل لدراستنا التطبيقية، من خلال اعتمادنا على الاستبيان كأداة للدراسة حيث؛ قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS إصدار 26 لمعالجة البيانات وتحليلها وذلك بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة في اطار الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها حيث؛ تناولنا في المبحث الأول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

المبحث الأول: ماهية مؤسسة كوك حضنة

المطلب الأول: لمحة تاريخية على مؤسسة كوك حضنة

والمتواجدة ببلدية برهوم ولاية المسيلة لصاحبها "رحماني كمال" التي تعد امتداد لنشاط والده أطال الله في عمره منذ سبعينيات القرن الماضي و الذي كان مربيا للدواجن.

وهي واحدة من الشركات الرائدة في مجال إنتاج الكتاكيت والدواجن والأعلاف المركبة في الجزائر. إذ كان الانطلاق الفعلي لهذه المؤسسة عام 2006 بمجموع 200 عامل دائم و 50 عامل مؤقت.

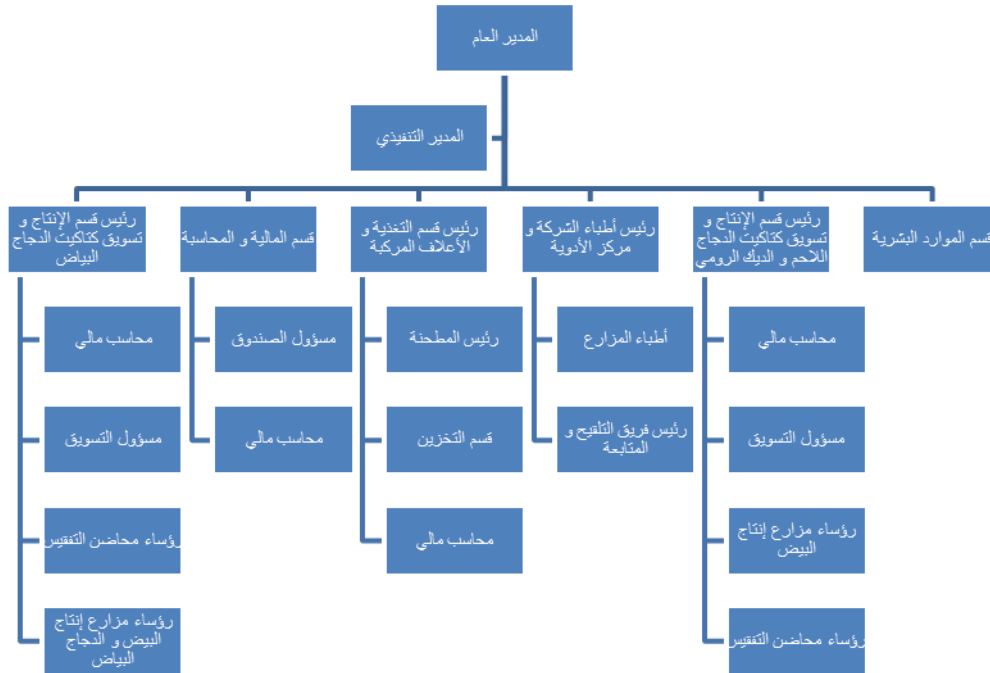
تعريف مؤسسة كوك حضنة

هي عبارة عن مؤسسة إنتاجية ذات الشخص الوحيد لصاحبها رحماني كمال المتواجدة في بلدية برهوم ش م م حيث أن لها 15 سنة منذ أن بدأت العمل، كما أنها تحتوي على 12 مزرعة لتربية أمهات الدجاج اللحم والبيض والديك الرومي... إضافة إلى 3 محاضن لتفقيس البيض.

أشعارها السعي للمحافظة على المكانة الوطنية في السوق بتوفير أجود المنتجات وفق معايير عالمية".

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله

الشكل رقم(3-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

قسم الموارد البشرية:

ويعد بمثابة جزء رئيسي في أي مؤسسة اقتصادية كانت، فهم القسم الذي يختص بشؤون العمال و نقل مشاكلهم و متطلباتهم و الاسماع لأرائهم و تطلعاتهم المستقبلية، كما أن هذا القسم يختص بمنح الأجور و مراقبة العمال، و تتم متابعة العمال انطلاقا من سجلات:

- سجل المستخدمين: يسجل فيه معلومات ذاتية خاصة بالعمال.
- سجل العطل السنوية: لا بد لكل عامل عطلة سنوية.
- سجل الأجر: يسجل فيه تاريخ سداد العامل.

قسم المالية و المحاسبة:

يختص بالشؤون المالية للمؤسسة و يتكون من:

- **مسؤول الصندوق:** وهو المسؤول عن المدخلات و المخرجات من النقود إذ أن كل عملية يقوم بها لا بد أن تسجل من طرف المحاسب.
- **محاسب مالي:** هذا الأخير يقوم بتسجيل العمليات التي يقوم بها مسؤول الصندوق أو العمليات الخاصة بالشراء و البيع و إعداد الفواتير المختلفة و فيما يلي وثائق توضح عمل المحاسب:
تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة كوك حضنة تختص بإنتاج نوعين من الكتاكيت، كتاكيت الدجاج اللاحم و البياض أي أن لكل نوع قسم إنتاج و تسويق خاص.
رئيس قسم الإنتاج و التسويق: "كتاكيت الدجاج اللاحم"

يتمثل هذا القسم في الإشراف على العملية الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج النوع الأول و يتكون من:

- **محاسب مالي:** يشرف على تسجيل كل العمليات الإنتاجية من شراء المواد الأولية إلى إدخالها و غيرها...

- **مسؤول قسم التسويق:** إلا أن هذه المؤسسة ليس لديها سياسة تسويقية خاصة نظرا لسرعة الطلب عليها بصفة مستمرة حيث يتم توزيع المنتجات عن طريق الإشهار، المشاركة في الملتقيات العلمية، مطويات لافتات، كما أنه يتم تحديد السعر للمنتجات حسب قانون السوق أي قانون العرض و الطلب.

• رؤساء مزارع إنتاج البيض.

• رؤساء محاضن التفقيس.

أما فيما يخص قسم إنتاج و تسويق كتاكيت الدجاج البياض فهي نفس المكونات تقريبا.

• محاسب مالي.

• مسؤول التسويق.

• رؤساء محاضن التفقيس.

• رؤساء مزارع إنتاج البيض و الدجاج البياض.

و من الملاحظ عنا أنني قمت بجمع كل من قسم الإنتاج و التسويق معا ذلك لأن المؤسسة المعنية بالدراسة ليس لديها سياسة تسويقية خاصة، كما أن منتجاتها مطلوبة من طرف الفلاحين و الجزء الآخر تقوم بتمويل نفسها.

رئيس أطباء الشركة و مركز الأدوية:

و يتكون من:

• أطباء المزارع.

• رئيس فريق التلقيح و المتابعة.

رئيس قسم التغذية و الأعلاف المركبة:

يتكون من:

• رئيس المطحنة.

• قسم التخزين.

• محاسب مالي.

1- مهام و أهداف مؤسسة كوك حضنة

1-1: مهام المؤسسة

تبدأ المهمة الأولى لمؤسسة كوك حضنة باستيراد كتاكيت ذو نوعين: كتاكيت الدجاج البياض، كتاكيت الدجاج اللاحم.

تحمل هذه الكتاكيت في شاحنات خاصة تذهب مباشرة إلى مزارع التربية، بعدها مزارع الإنتاج، ينتج بيض ملقح، و هو بدوره يوضع في محاضن خاصة لتتم عملية الحضن (21 يوم). أما بالنسبة لعملية إنتاج الأعلاف فهي كذلك تقوم باستيراد المواد الأولية من الخارج مثل: الصويا، جزء يوجه للفلاحين و جزء للمؤسسة و جزء يبقى في المخزن.

إضافة إلى القيام بعملية التوزيع و تسجيل العمليات المحاسبية، و العمل على كيفية التنسيق بين العمال و خلق توليفة مناسبة لعناصر الإنتاج و ذلك لتحقيق أكبر قدر من المردودية.

1-2-: أهداف مؤسسة كوك حضنة

فالهدف الأول لأي مؤسسة اقتصادية سواء إنتاجية أو تجارية هو تعظيم الربح، و هذا شيء طبيعي إذ أن قيامها و استمرارها يتطلب ذلك.

فمؤسسة كوك حضنة كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى دائما لتحقيق الهدف الذي قامت من أجله و هو تعظيم الربح.

وهذا لا ينفي من وجود أهداف أخرى تسعى تحقيقها منها:

• احتلال مكانة مرموقة في السوق الوطنية بتوفير أجود المنتوجات وفق معايير عالمية.

• كما أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف مستقبلية كإنشاء فروع جيدة مثل و منتجات جديدة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة.

من خلال هذا الفصل نتعرف في المبحث الأول على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني نتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد في الدراسة.

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما انه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر وصف منظم للحقائق ولميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة، للتعرف على استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مؤسسة Coq Hodna - المسيلة، بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب ذات العلاقة بموضوعنا، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2-المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على العاملين بمؤسسة Coq Hodna - المسيلة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V26.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة كوك حضنة بولاية المسيلة، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان بشكل عشوائي 50 استمارة، استرجع منها 39 استمارة استبيان، بنسبة استرداد 78.00%، واستبعدت 04 استمارات غير صالحة للتحليل، ليصبح عددها 35 استمارة استبيان صالحة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

الجدول رقم(3-01): عينة الدراسة لمجموعة من موظفي مؤسسة Coq Hodna -ولاية المسيلة.

عدد أفراد العينة	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	عدد استمارات الاستبيان المسترجعة	عدد استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل	عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل
50	50	39	4	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الثاني: أداة الدراسة الميدانية.

نتناول في هذا المطلب ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية.

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع البيانات والمعلومات، وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على المعلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات، كما تمت مراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة البناء.

صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (RensisLikert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (3-02): بين درجات مقياس رنسيس ليكارت (RensisLikert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛

ب- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان؛

ج- تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وكل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛

د-مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته لأولية؛

ه- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛

و-إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.

- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، واشتمل على ثلاثة (3) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، عقد العمل)، وشمل الجزء الثاني على محورين؛ محور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية ومحور إدارة المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي تم إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة:

هو أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

1-1 صدق المحكمين: يعني ان تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹، الصدق الظاهري يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله، وصدق المحتوي وهو صدق مكمل للصدق الظاهري ونوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني والصياغة والتصميم المنطقي لها وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها.

لتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي) عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (22) عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-2 صدق الاتساق الداخلي: صدق الاتساق الداخلي Interna Validité: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارات من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم ذلك من خلال استعمال معامل الارتباط كارل بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والأبعاد والمحاور التي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

¹ مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوكم حضنة

الجدول رقم (3-03): الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

رقم العبارة	عبارات محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	البعد الأول: التدريب.	/	**0.903
01	تبنى مؤسستكم استراتيجية الموارد البشرية وتوجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها.	**0.957	**0.577
02	يساهم التدريب في مؤسستكم على زيادة المهارة والمعرفة لدى العامل.	**0.758	**0.710
03	يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل مؤسستكم.	**0.706	**0.571
04	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	**0.653	**0.624
05	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.	**0.571	**0.499
06	تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة مواردها البشرية.	**0.613	**0.680
	البعد الثاني: الثقة.	/	**0.923
07	يتم تفويض بعض الصلاحيات في مؤسستكم على أساس الثقة بكفاءة الأفراد ومدى مهاراتهم.	**0.674	**0.643
08	تعمل مؤسستكم على زيادة الثقة بين الأفراد والمؤسسة (الإدارة) من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية	**0.727	**0.720
09	ثقة الإمارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم وتحمل مسؤوليات أكثر	**0.632	**0.610
10	تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة الزبون	**0.694	**0.592
11	تعمل المؤسسة على بناء الثقة في الموهوبين	**0.676	**0.570
12	تعمل المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المغربية لكسب ثقتهم	**0.769	**0.733

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

من الجداول رقم (3-03) يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-04): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المؤسسة الاقتصادية.

رقم العبارة	عبارات محور إدارة المؤسسة الاقتصادية.	الاتساق مع المحور
13	يتم اختبار المهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد	0.704**
14	تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى أدائها من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسة.	0.680**
15	كل ظروف العمل داخل المؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.	0.743**
16	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي.	0.737**
17	توجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي.	0.659**
18	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم.	0.635**
19	الحل ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا وادي إلى رفع من أدائي.	0.737*
20	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد في سبيل ذلك.	0.479**
21	تكوين العمال في الجانب المالي أدى إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	0.842**
22	وجود عمال متخصصين في الجانب التسويقي أدى إلى تحسين الكفاءة التسويقية.	0.592**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-04) يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور إدارة المؤسسة الاقتصادية؛ أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، ولتحقق من الثبات اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوكم حضنة

المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معاملته يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول رقم (05) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3-05): يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية	من 1 إلى العبارة 12	0.858
محور إدارة المؤسسة الاقتصادية	من 13 إلى العبارة 22	0.868
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 22	0.927

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-05)، قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة ومناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.70%.
2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين.
الجدول رقم (3-06): **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبانة.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.839
		N of Items	11 ^a
	Part 2	Value	.887
		N of Items	11 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.873
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.932
	Unequal Length		.932
Guttman Split-Half Coefficient			.932
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11.			
b. The items are: q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-06) معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبيان عال 0.932 مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.
الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

¹محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوكم حضنة

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for the social sciences) الإصدار 26، وللإجابة على الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي الدرجات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-07): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق تماما	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوي عال من القبول
5	موافق تماما	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوي عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016. ص: 126.

لتحديد الارتباطات ومعرفة نوعها بين مختلف متغيرات الدراسة تم توضيح أنواع الارتباط من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-02): يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1	
							1- 0.9-		
									تام
									تام

Source :Emenbnymfarej, **Data analysais, the statisicaléconomie and social research and training center for islamiccountries(SESRC)** ,Without theedition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

كما تم جمع البيانات وترميزها ومعالجتها والتحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

لإخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spssv26)، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية.

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

5- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين (-1و1)؛

6- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

في هذا المبحث تم عرض البيانات الشخصية للدراسة الميدانية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني تطرقنا للاختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي المطلب الثالث تم تحليل عبارات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية.

في هذا المطلب تم عرض وتحليل الخصائص السيكومترية للدراسة الميدانية باستخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics).

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (3-08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	48.60%
أنثى	18	51.40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين بنسب متقاربة حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الإناث 51.40%، في حين كانت نسبة مشاركة الذكور أقل من مشاركة الإناث بنسبة 48.60%، وهذا يشير إلى تفتح المجتمع الجزائري ودخول المرأة عالم الشغل.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (3-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 إلى 26 سنة	16	45.70%
من 30 إلى 39 سنة	12	34.30%
من 40 إلى 49 سنة	06	17.10%
أكبر من 50 سنة	01	2.90%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير السن إلى (4) فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول رقم (09)، هيمنت الفئة العمرية من 20 إلى 26 سنة، بنسبة مشاركة 45.70%، وتلتها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة مشاركة 34.30%، ثم الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة مشاركة 17.10%، وفي الترتيب الأخير يعود لفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة مشاركة 2.90% وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد في سياسته التوظيفية على الكفاءات الشبانية.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوي التعليمي
2.90%	01	ابتدائي
40%	14	ثانوي
48.60%	17	جامعي
8.06%	03	مهني
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي جامعي بنسبة مشاركة 48.60 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى ثانوي بنسبة مشاركة 40 %، وبعدها الفئة ذات المستوى مهني بنسبة مشاركة 8.06 %، وفي الترتيب الأخير يعود للفئة ذات المستوى ابتدائي بنسبة مشاركة 2.90 %، ومن إحصائيات الجدول رقم (10) يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة Coq Hodna - بولاية المسيلة، أغلبهم لهم مستوى جامعي.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة.

%النسبة المئوية	التكرار	الدخل
77.10%	27	من 5 الى 10 سنوات
22.09%	8	أكبر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير سنوات الخبرة إلى فئتين، ونلاحظ من الجدول رقم (11) أن الترتيب الأول يعود للفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مشاركة 77.10 %، وبعدها الفئة الأكبر من 10 سنوات، بنسبة مشاركة 22.09 %، كما يتضح أغلبية الموظفين بمؤسسة Coq Hodna - بولاية المسيلة، يملكون خبرة متوسطة. خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة في المؤسسة.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الدخل
62.09%	22	عامل
31.40%	11	إداري
5.70%	02	رئيس مصلحة
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير الوظيفة في المؤسسة إلى 03 فئات، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن الترتيب الأول يعود للفئة ذات المركز الوظيفي عامل بنسبة مشاركة 62.09%، ثم تليها الفئة اداري بنسبة مشاركة 31.40%، وفي المرتبة الأخيرة تعود للمركز الوظيفي ذات فئة رئيس مصلحة بنسبة مشاركة 5.70%، من الجدول احصائيا يتضح أن أغلبية الموظفين بمؤسسة Coq Hodna -بولاية المسيلة، لهم مركز وظيفي ذات الصفة عامل.

سادسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عقد العمل.

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عقد العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	العقد
57.10%	20	عقد دائم
42.90%	15	عقد مؤقت
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير عقد العمل إلى فئتين، ونلاحظ من الجدول رقم (13) أن الترتيب الأول يعود للعقد الدائم بنسبة مشاركة 57.10%، %، وبعدها العقد المؤقت بنسبة مشاركة 42.90%، كما يتضح أغلبية الموظفين بمؤسسة Coq Hodna -بولاية المسيلة، يملكون عقد دائم.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما يتم عرض النتائج وتحليلها إحصائيا، واستخدم اختبار Shapiro-Wilk، لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة حوك حضة

مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk

الجدول رقم (3-14): يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة استراتيجية الموارد البشرية	.124	35	.189	.956	35	.176
إدارة المؤسسة الاقتصادية	.092	35	.200*	.950	35	.116

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية لمحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية تساوي 0.176 الاحتمالية للمحور الثاني محور إدارة المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة تساوي 0.116، كلا القيمتين أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل عبارات الاستبيان واختبار الفرضيات.

يتم تناول العناصر التالية:

أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيسليكارت (RensisLikert) الخماسي، للتعرف استجابات أفراد العينة وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم على مختلف عبارات الاستبيان.

1- تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.83 بانحراف معياري 0.754 ووزن نسبي 76.60%، منتمياً بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في

¹سواء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضانة

الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة المؤسسة حضانة كوك بولاية المسيلة.

1-1 تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التدريب بمؤسسة حضانة كوك.

الجدول رقم (3-15): العبارات المتعلقة ببعء التدريب.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب	الاتجاه
01	تبنى مؤسستكم استراتيجية الموارد البشرية توجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها	3.86	1.216	77.20	3	عال
02	يساهم التدريب في مؤسستكم على زيادة المهارة والمعرفة لدى العامل.	3.60	1.168	72.00	6	عال
03	يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل مؤسستكم.	3.89	1.132	77.80	2	عال
04	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	3.74	1.039	74.80	4	عال
05	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب.	4.06	1.083	81.20	1	عال
06	تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة مواردها البشرية.	3.63	1.262	72.60	5	عال
	بعد التدريب.	3.80	0.780	76.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (15) وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التدريب، فقد جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها، وبلغ متوسطها الحسابي (4.06) وانحراف معياري (1.083) ووزن نسبي 81.20%؛

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن التدريب يساهم على زيادة المهارة والمعرفة لدى العامل بمؤسسة حضانة كوك، وبلغ متوسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري (1.168) ووزن نسبي 77.20%؛

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

وقعت العبارة رقم (01) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة كوك تبنى استراتيجية الموارد البشرية ويتم وضع خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، وبلغ متوسطها الحسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.216) ووزن نسبي 77.20%، كما جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة كوك حضنة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب، بلغ متوسطها الحسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.039) ووزن نسبي 74.80%؛

كما جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الخامس لترتيب بعد التدريب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة كوك تسعى إلى كسب ثقة مواردها البشرية، بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.262) ووزن نسبي 72.60%؛

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعث التدريب، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.80)، وبوزن نسبي 76.00%، وانحراف معياري بقيمة (0.780)، أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعث التدريب، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عالي لدور بعث التدريب في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين إدارة مؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

1-2 تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات بعث الثقة بمؤسسة حضنة كوك.

الجدول رقم (3-16): العبارات المتعلقة ببعث الثقة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
07	يتم تفويض بعض الصلاحيات في مؤسستكم على أساس الثقة بكفاءة الأفراد ومدى مهاراتهم	3.91	1.197	78.20	3	عال
08	تعمل مؤسستكم على زيادة الثقة بين الأفراد والمؤسسة (الإدارة) من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية	3.88	1.050	77.60	4	عال
09	ثقة الإمارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم وتحمل مسؤوليات أكثر	3.97	1.150	79.40	2	عال
10	تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة الزبون	3.60	1.439	72.00	6	عال

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

11	تعمل المؤسسة على بناء الثقة في الموهوبين	4.11	1.301	82.20	1	عال
12	تعمل المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المغربية لكسب ثقتهم	3.69	1.367	73.80	5	عال
						بعد الثقة
		3.86	0.871	77.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (16) وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الثقة، فقد جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة كوك تعمل على بناء الثقة في الموهوبين، وبلغ متوسطها الحسابي (4.11) وانحراف معياري (1.301) ووزن نسبي 82.20%؛

جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن ثقة الإمارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم وتحمل مسؤوليات أكثر بمؤسسة حضنة كوك، وبلغ متوسطها الحسابي (3.97) وانحراف معياري (1.150) ووزن نسبي 79.40%؛

وقعت العبارة رقم (07) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أنه يتم تفويض بعض الصلاحيات في مؤسسة حضنة كوك على أساس الثقة بكفاءة الأفراد ومدى مهاراتهم، وبلغ متوسطها الحسابي (3.91) وانحراف معياري (1.197) ووزن نسبي 78.20%، كما جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة كوك تعمل على زيادة الثقة بين الأفراد والمؤسسة (الإدارة) من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية، بلغ متوسطها الحسابي (3.88) وانحراف معياري (1.050) ووزن نسبي 77.60%؛

كما جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الخامس لترتيب بعد الثقة ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة كوك تعمل على نظام للحوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المغربية لكسب ثقتهم، بلغ متوسطها الحسابي (3.69) وانحراف معياري (1.367) ووزن نسبي 73.80%؛

أما بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الثقة، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.86)، ووزن نسبي 77.20%، وانحراف معياري بقيمة (0.871)، أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضانة

حول إجابات العينة على بعد الثقة، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عالي لدور بعد الثقة في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين إدارة مؤسسة الاقتصادية حضانة كوك.

2-2 تحليل العبارات المتعلقة بمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (3-17): العبارات المتعلقة بمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية.

رقم العبارة	عبارات محور إدارة المؤسسة الاقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
13	يتم اختبار الموهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد	3.86	1.287	77.20	9	عال
14	تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى أدائها من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسة	4.03	1.248	80.60	5	عال
15	كل ظروف العمل داخل المؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	4.20	0.901	84.00	1	عال
16	تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	3.69	1.022	73.80	10	عال
17	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي.	4.17	0.985	83.40	2	عال
18	أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	3.86	0.944	77.20	8	عال
19	الحل ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا ويؤدي إلى رفع من أدائي	4.14	0.879	82.80	3	عال
20	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد في سبيل ذلك	4.06	0.765	81.20	4	عال
21	تكوين العمال في الجانب المالي أدى إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة	3.97	1.043	79.40	6	عال
22	وجود عمال متخصصين في الجانب التسويقي أدى إلى تحسين الكفاءة	3.97	1.150	79.40	7	عال

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضانة

					التسويقية
ع	/	79.80	0.700	3.99	محور إدارة المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة محور إدارة المؤسسة الاقتصادية، فقد جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن ظروف العمل داخل المؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد، وبلغ متوسطها الحسابي (4.20) وبانحراف معياري (1.901) ووزن نسبي 00.84%؛

جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن ضغوطات العمل قد تعيق أدائي الجيد لمهامي، وبلغ متوسطها الحسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.985) ووزن نسبي 83.40%؛

وقعت العبارة رقم (19) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الحل ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا ويؤدي إلى الرفع من الأداء، وبلغ متوسطها الحسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.879) ووزن نسبي 82.80%، كما جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن العاملين يتميزون بالجدية في أداء العمل وبذل كل الجهد، وبلغ متوسطها الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.765) ووزن نسبي 81.20%؛

جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الخامس ضمن مجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تسعى إلى رفع مستوى أدائها من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسة، وبلغ متوسطها الحسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.248) ووزن نسبي 77.20%؛ ووقعت باقي العبارات لمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية ضمن مجال (عال)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، وبذلك أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.99)، وبوزن نسبي 79.80%، وانحراف معياري بقيمة (0.700) قريب من الصفر وأقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على محور إدارة المؤسسة الاقتصادية، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عالي نحو إدارة المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة حضانة كوك.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypotheses).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (3-18): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.474	2	6.737	67.680	.000 ^b
	Residual	3.185	32	.100		
	Total	16.659	34			
a. Dependent Variable : إدارة المؤسسة الاقتصادية						
b. Predictors: (Constant), (بعد التدريب، بعد الثقة), استراتيجية إدارة الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 67.680$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك، من خلال تأثير المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.100$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

الجدول رقم (3-19): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).

المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية.					
معامل الارتباط = 0.899			الخطأ المعياري للتقدير = 0.315		
معامل التحديد $R^2 = 0.809$			قيمة معامل التحديد المعدل = 0.797		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.860	0.282	/	3.048	0.005
بعد التدريب	0.309	0.093	0.345	3.317	0.002
بعد الثقة	0.508	0.083	0.632	6.083	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (19) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الاقتصادية على مستوى المؤسسة محل الدراسة قدرت $R = 0.899$ أي ما يعادل نسبة 89.90% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.809$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 80.90% من التباين الحاصل في إدارة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك، يفسرها المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأنا لباقي 19.10% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.315 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية؛

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد الثقة بقوة تأثير (0.632).
- المرتبة الثانية بعد التدريب بقوة تأثير (0.345).

معادلة الانحدار الخطي البسيط إدارة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك المتوقعة الذي نرمز لها

بالرمز Y ونرمز للمتغيرين الفرعيين المستقلين بعد التدريب بالرمز X_1 وبعد الثقة بالرمز X_2

$$Y = 0.899 + 0.309X_1 + 0.508X_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على ما يلي:

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد التدريب في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (3-20): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.790	1	9.790	47.033	.000 ^b
	Residual	6.869	33	.208		
	Total	16.659	34			

a. Dependent Variable : إدارة المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (20) الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث بلغت قيمة $F = 47.033$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك، من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.208$ البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (3-21): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج).

المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية.					
معامل الارتباط = 0.767			الخطأ المعياري للتقدير = 0.456		
معامل التحديد $R^2 = 0.588$			معامل التحديد المعدل = 0.575		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.382	0.389	/	3.558	0.001
بعد التدريب	0.688	0.100	0.767	6.858	0.000

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (21) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التدريب و المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك قد ب $R = 0.767$ أي ما يعادل نسبة 76.70% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.588$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 58.80% من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، وأنا لباقي 41.20% ترجع إلى عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.456 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار $b = 0.688$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك، بمقدار 0.688، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.382 تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب لإدارة موارد البشرية والتأثير الإيجابي على المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لإدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك المتوقعة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بالرمز X.

$$Y = 1.382 + 0.688x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد التدريب في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على ما يلي:

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد الثقة في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضانة

الجدول رقم (3-22): يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.378	1	12.378	95.431	.000 ^b
	Residual	4.280	33	.130		
	Total	16.659	34			

a. Dependent Variable: إدارة المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), بعد الثقة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 95.431$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حضانة كوك، من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد الثقة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.130$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (3-23): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج).

المتغير الفرعي التابع					
معامل الارتباط = 0.862			الخطأ المعياري للتقدير = 0.360		
معامل التحديد $R^2 = 0.743$			قيمة معامل التحديد المعدل = 0.735		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.320	0.280	/	4.704	0.000
بعد الثقة	0.693	0.071	0.862	9.769	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (23) أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد الثقة و المتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية على مستوى المؤسسة محل الدراسة قدرت $R = 0.862$ أي ما يعادل نسبة 86.20% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.743$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 74.30% من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة المؤسسة يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد الثقة، وأن الباقي 25.70% ترجع إلى

الفصل الثالث: ===== الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوك حضنة

عوامل أخرى، قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.360 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار $b = 0.693$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد الثقة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع إدلرة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك بمقدار 0.693، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.320 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد الثقة في التأثير الايجابي على إدارة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لإدارة المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك المتوقعة الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد الثقة بالرمز x .

$$Y = 1.320 + 0.693x$$

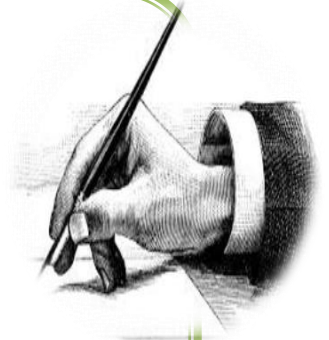
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد الثقة في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض تحليل الدراسة الميدانية، وتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بمؤسسة Coq Hodna بولاية المسيلة، لأجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.V26، وتم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية ، وكذا عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية ، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، وتحليل عبارات الاستبيان حيث؛ أن موافقة آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة عالية على محاور الدراسة (محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحور إدارة المؤسسة الاقتصادية)، كما تم بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة ، وكانت نتائجه حسب اختبار الانحدار الخطي بنوعيه المتعدد والبسيط إيجابية برفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل المطروح في الدراسة.

خاتمة



من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيق التي اختصت بها المذكرة والتي شملت دور استراتيجي الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك كان بغرض الإجابة عن التساؤلات والإشكالية التي تم طرحها في بحثنا، الطريقة تجعلنا نتعرف بشكل دقيق على ماهية الموارد البشرية والاستراتيجية وماهية الأداء وأنواعه وماهية استراتيجية الموارد البشرية في تحفيز أداء المؤسسة الاقتصادية.

حيث تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية و يتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم، وذلك عن طريق الاهتمام والعناية اللازمة بالموارد البشرية.

ف نجد أيضا أنه من خلال الاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات تحقيق أهدافها يعتمد على بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية مناسبة و تخص بالذكر استراتيجية الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دورا كبيرا من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التدريب والتحفيز وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية و المؤسسة ككل بهدف تهيئة الموارد البشرية تقنيا أو اجتماعيا وإدارة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المؤسسي.

من خلال هذه الدراسة والتي تعرفنا فيها على دور إدارة الموارد البشرية على إدارة المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى ما يلي:

أولا: نتائج الدراسة.

تتمثل في:

- 1- لا يوجد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية بل تعددت التعاريف وفقا للتوجهات الفكرية والزواوية التي ينظر منها كل باحث؛
- 2- نجاح فكرة إدارة الموارد البشرية في البنوك مرتبط بتوفر البيئة الملائمة لذلك؛
- 3- تستوجب فلسفة تحقيق إدارة للموارد البشرية، ضرورة تطبيق استراتيجية تدريب الموظفين ووضع الثقة بهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية والفكرية؛
- 4- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة أن لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية آثار إيجابية متعددة؛
- 5- من خلال عينة الدراسة التي كانت نسبة الإناث فيها أكثر من نسبة الذكور بالمؤسسة الاقتصادية حضنة كوك بولاية المسيلة، يمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والإناث)، كما يشير ذلك إلى تفتح المجتمع الجزائري ودخول المرأة عالم الشغل؛
- 6- أغلبية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة سنهم يتراوح بين 20 إلى 39 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك على سياسة تشغيل الفئات الشبانوية، واستغلال طاقاتهم الإبداعية والابتكارية؛
- 7- أغلبية العاملين بالمؤسسة الاقتصادية حضنة كوك يملكون خبرة متوسطة، من 5 إلى 10 سنوات؛

8- أغلبية العاملين بالمؤسسة الاقتصادية حضنة كوك تم منحهم عقد عمل دائم وهذا ما يعزز ثقتهم وولاءهم لمؤسستهم واستقرارهم النفسي في عملهم؛

9- توصلت الدراسة بأن مؤسسة حضنة كوك وجود تطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين إدارتها، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة الدراسة على محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط قدر ب 3.83، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على وجود تطبيق لاستراتيجية تدريب العاملين كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.80، درجة الموافقة على وجود تطبيق لاستراتيجية كسب ثقة العاملين كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.86؛

10- توصلت الدراسة بأن مؤسسة حضنة كوك وجود تحسن في إدارتها وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة الدراسة على محور إدارة المؤسسة الاقتصادية بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط قدر ب 3.99؛

11- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.889 أي ما يعادل نسبة 88.90% وهو ارتباط طردي قوي؛

12- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لمحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع إدارة المؤسسة الاقتصادية حيث؛ بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

- بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب وإدارة المؤسسة الاقتصادية 0.767 أي ما يعادل نسبة 76.70% وهو ارتباط طردي قوي؛

- بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد الثقة وإدارة المؤسسة الاقتصادية 0.693 أي ما يعادل نسبة 69.30% وهو ارتباط طردي متوسط؛

ثانيا: اختبار الفرضيات.

1- الفرضية الرئيسية: من خلال اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة " يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك" وجدنا حسب نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، تحقق الدلالات الإحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وتم قبول الفرضية البديلة المطروحة في الدراسة وإثبات صحتها.

2- الفرضية الفرعية الأولى: من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة " يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد التدريب في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك"، وجدنا حسب نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، تحقق الدلالات الإحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وتم قبول الفرضية البديلة المطروحة في الدراسة وإثبات صحتها.

3- الفرضية الفرعية الثانية: من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة " يساهم تبني استراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعد الثقة في المؤسسة إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حضنة كوك"، وجدنا حسب نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، تحقق الدلالات الإحصائية للفرضية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وتم قبول الفرضية البديلة المطروحة في الدراسة وإثبات صحتها.

ثالثاً: الاقتراحات.

هناك العديد من الاقتراحات تتمثل في:

- 1- ضرورة تحسين أداء العاملين، كإنشاء نظام للحوافز والمكافآت؛
- 2- إدراج دورات تدريبية للعاملين على يد متخصصين سواء في الداخل أو في الخارج؛
- 1- نشر ثقافة الولاء للمؤسسة ومحاولة كسب ثقة العاملين واعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ منهم؛
- 2- ربط المؤسسات الاقتصادية بالبحوث الجامعية ومصالح البحث والتطوير بالجامعة، والاستفادة منها

رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات

المقبلة:

- 1- إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات الرقمنة.
- 2- إدارة الموارد البشرية كمدخل حديث في تطوير وتعزيز الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2002.
3. حسين رحيم، إدارة منظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 7
4. حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث للاستدامة الميزة التنافسية)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
5. خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009.
6. دكتور عدنان كركور، التخطيط المعلمي، مؤسسة الألماني الجامعية، حلب سوريا، 1979.
7. راضية سويد، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017-2018.
8. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر.
9. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
10. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
11. طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
12. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
13. عبد العزيز بدرالنداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2009، عمان الأردن.
14. عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996.
15. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
16. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
17. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.

18. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
19. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل استراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر، القاهرة، 2006.
20. ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر.
22. هشام بوكفوس، أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2005-2006.

ثانيا: المذكرات

1. بسمايل محمد، النظام القانوني لشركة المساهمة في التشريع الجزائري، مذكرة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.
2. بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التحقيق من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
3. بن قانة سهام، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015.
4. بوعبد الله عيسى، الوظيفة الآلية في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماستر، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
5. خالد رجم، محاضرات مقياس استراتيجية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
6. زينب قرام، استخدام التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013.
7. 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.
8. صولح سماح، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ثانية ماستر، 2015-201.
9. عامر حبيبة، دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الإدارة المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، علوما لتسيير، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017.

10. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصيص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، 2011.
11. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، ع م، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
12. فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
13. فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2016-2017.
14. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص محاسبة و نظر المعلومات، قسم علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
15. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة و نظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
16. مانع سبرينة، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات رسالة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
17. محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بين مهيدي، أم البواقي، 2007-2008.
18. مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، غ م، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، العلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2010.
19. مشرون معودة، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2012.

ثالثا: المجالات

1. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

قائمة المصادر والمراجع:=====

رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية

1. Alfred Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
2. Romain Dumas: Intelligence économique d'entreprise, édition Francis Lefebvre, Paris, 2011.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... أما بعد

الموضوع: استبانة حول دراسة

استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة حول: مؤسسة Coq Hodna - المسيلة

تهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وإلى أي مدى يمكن أن تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك كبحث تكميلي

لمتطلبات نيل شهادة الماستر، حيث أننا نؤمن أنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة

واختصاص.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع

الدراسة مما سيعود بالنفع لما فيه مصلحة مؤسستنا، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف

تكون سرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الطالبة: مسعودي فاطمة الزهراء

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (x) داخل المربع 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 الدراسي (التعليمي): ابتدائي ثانوي جامعي دبلوم مهني

قائمة الملاحق: =====

سنوات الخبرة: 5-10 أكثر من 10 سنوات

الوظيفة: عامل إداري رئيس مصلحة مدير

عقد العمل: دائم مؤقت

المقياس					الجزء الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية			
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	العام ن	رقم	
					تبنى مؤسستكم استراتيجية الموارد البشرية	الجزء الأول: التدريب	1	
					توجد في مؤسستكم خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها			2
					يساهم التدريب في مؤسستكم على زيادة المهارة والمعرفة لدى العامل			3
					يساهم التدريب في منح الأفراد فرص الترقية داخل مؤسستكم			4
					تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب			5
					تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب			6
					تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة مواردها البشرية	الجزء الثاني: الثقة	7	
					يتم تفويض بعض الصلاحيات في مؤسستكم على أساس الثقة بكفاءة الأفراد ومدى مهاراتهم			8
					تعمل مؤسستكم على زيادة الثقة بين الأفراد والمؤسسة (الإدارة) من خلال تحقيق العدالة في السياسات الوظيفية			9
					ثقة الإمارة بالأفراد تزيد من إحساسهم بدورهم وتحمل مسؤوليات أكثر			10
					تسعى مؤسستكم إلى كسب ثقة الزبون			11
					تعمل المؤسسة على بناء الثقة في			

قائمة الملاحق:

					الموهوبين	
					تعمل المؤسسة على نظام للحوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المغربية لكسب ثقتهم	12

المقياس					الجزء الثاني: إدارة المؤسسة الاقتصادية	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	رقم
					يتم اختبار الموهوبين على أساس معايير كالأداء المتميز للأفراد	13
					تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى أدائها من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسة	14
					كل ظروف العمل داخل المؤسسة محفزة ومساعدة على الأداء الجيد	15
					تشكل الحوافز المادية والمعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	16
					تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي	17
					أعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	18
					الحل ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا وادي إلى رفع من أدائي	19
					أتميز بالجدية في أداء عملي وبذلي كل الجهد في سبيل ذلك	20
					تكوين العمال في الجانب المالي أدى إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة	21
					وجود عمال متخصصين في الجانب التسويقي	22

===== قائمة الملاحق: =====

					أدى إلى تحسين الكفاءة التسويقية		
--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--

الملحق رقم (02): تحكيم الاستبيان

الرقم	الأستاذ	الجامعة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): فاطمة الزهراء المولود (ة) بتاريخ 24/02/2017 ب: المساحة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 00838001 الصادرة بتاريخ: 15/01/2016 عن: مسيرة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم اقتصادية تخصص: إدارة الأعمال التجارية خلال السنة الجامعية: 2016-2017
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التسويق الإلكتروني في المؤسسات التجارية (البنوك الجزائرية)
.....
.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2017/02/24

التوقيع والبصمة

.....

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ومساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحسين إدارة المؤسسة الاقتصادية، وتم إجراء دراسة الميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة حضاة كوك ولاية المسيلة، وبالاعتماد على الاستبانة التي كان عددها 35 استبانة وزعت على عينة الدراسة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي لإجابات أفراد عينة الدراسة وأن استراتيجية الموارد البشرية تساهم في إدارة المؤسسة الاقتصادية حضاة كوك بولاية المسيلة وتحققت الدلات الإحصائية لاختبار الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية، بعد التدريب، بعد الثقة، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية حضاة كوك.

Abstract

The study aimed to know the role and contribution of the human resources strategy in improving the management of the economic enterprise Studying.

The results of the study showed a positive trend for the answers of the study sample members, and that the human resources strategy contributes to the management of the economic institution, Coq Hodna, in the Wilaya of M'sila.

Keywords: human resource development strategy, training, dimension, human resource management, economic institution Coq Hodna.