

الموضوع:

كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة.

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير.
تخصص: الاستراتيجية وتسويق

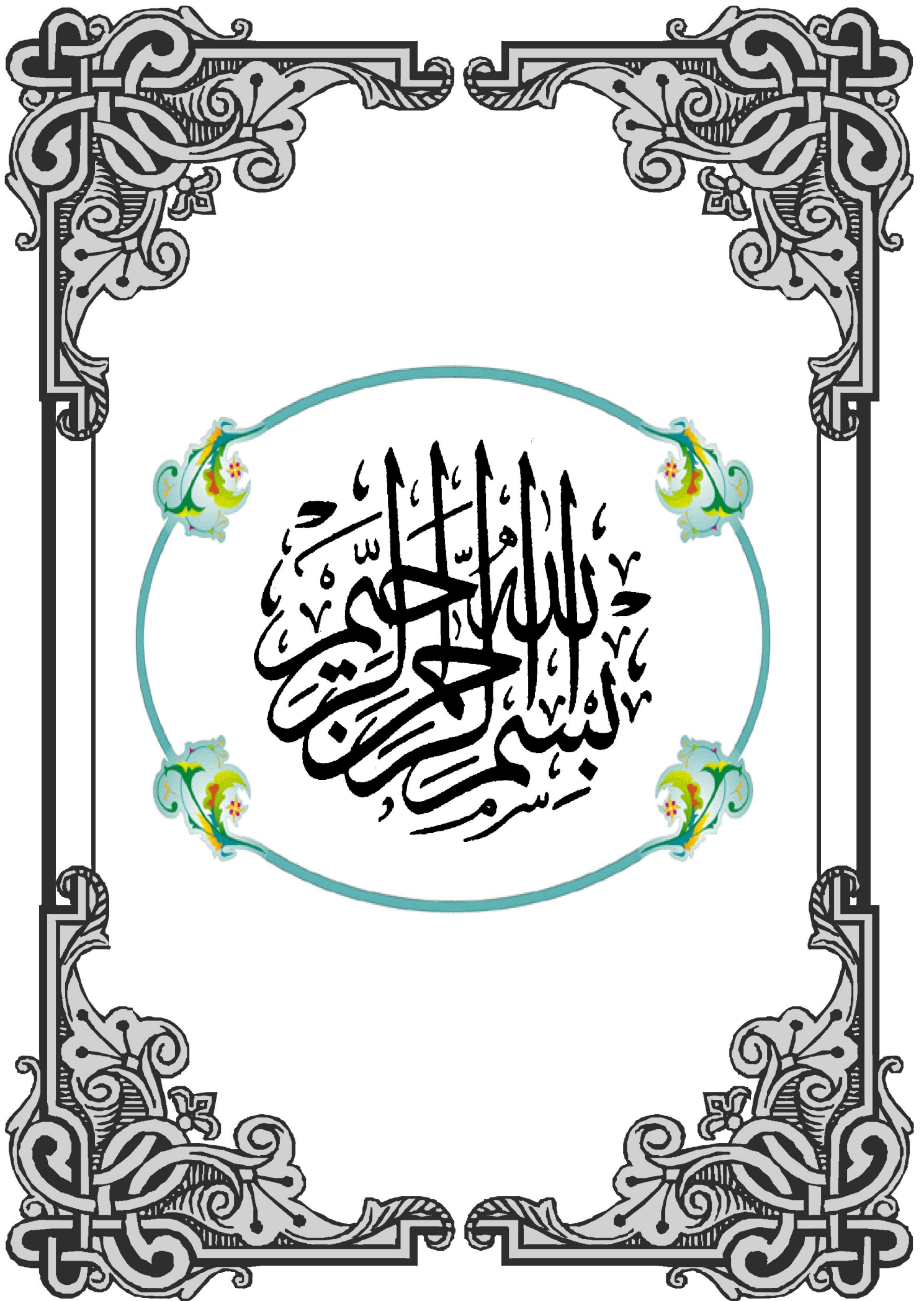
إشراف الأستاذ:
غضبان بشير

إعداد الطالبة:
مقراني مريم

لجنة المناقشة

أ/ تمار توفيق رئيسا
أ/ غضبان بشير مشرفا ومقررا
أ/ حطي محمد شاكر السراج مناقشا
أ/ فراحنية العيد مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



ملخص:

ركزت هذه الدراسة على معرفة كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة، حيث قسمت الدراسة الى جزأين الأول نظري والثاني تطبيقي، خصص الجزء الأول لمراجعة شاملة للأسس النظرية والدراسات السابقة والأبحاث وذلك من خلال التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكيفية المواءمة بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية، أما الجزء الثاني فكان اسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر كعينة للدراسة وذلك بالاعتماد على اسلوب الاستقصاء من خلال إجراء دراسة استبائية شملت موظفي الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة. كما خلصت الدراسة الى مجموعة من

النتائج أهمها:

أن هناك تأثير للمواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المواءمة الإستراتيجية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، أداء الموارد البشرية.

تَشْكُرَاتُ

لأهل الحس والشكر

لخالقِي ورازقِي وولِي نعمتي

الحمد لله رب العالمين، الهادي إلى سبيل الرشاد الذي أمدني بالصبر
والعزيمة ووقفني لإنجاز هذه المذكرة، والصلاة والسلام على معلم
البشر سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما
بعد:

أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ غضبان البشير على قبوله الإشراف على
هذا البحث، وعلى التوجيهات والنصائح، وعلى التشجيع من أجل
إتمامه.

كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لهذه
الدراسة فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم
وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا العلمي.

والى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى الوالدين الأعزاء

إلى إخوتي وأخواتي، إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي

إلى جميع أساتذتي المحترمين

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

إلى كل طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا المجهود المتواضع

إلى الأخ نصر مكتبة السفيد

نصر



فہرس المحتویات

فهرس المحتويات

	شكر وعرقان
	إهداء
	الفهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية و الأداء منطلقات نظرية
08	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: مفهوم الأداء و تطوره التاريخي
15	المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء والعوامل المؤثرة فيه
16	المطلب الرابع: تقييم الأداء
18	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
18	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها
24	المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي و مبرراته و شروط نجاحه
27	المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
28	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
28	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها
31	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

33	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية
37	خلاصة
	الفصل الثاني: كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية المواءمة و المواءمة الاستراتيجية
40	المطلب الأول: مفهوم المواءمة والمواءمة الاستراتيجية
43	المطلب الثاني: تصنيفات المواءمة الإستراتيجية
45	المبحث الثاني: البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأهم متغيراتها
45	المطلب الأول: البيئة الداخلية و أهم متغيراتها
49	المطلب الثاني: البيئة الخارجية و أهم متغيراتها
52	المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
54	المبحث الثالث: المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية -الخارجية للمنظمة
54	المطلب الأول: مصفوفة المواءمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية swot
57	المطلب الثاني: تأثير البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية
61	خلاصة
	الفصل الثالث دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر -بوسعادة-
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الأول: ماهية مجمع اتصالات الجزائر
66	المطلب الثاني: المديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة
69	المطلب الثالث: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة
75	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

75	المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان
77	المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان
86	المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
103	خلاصة
106-105	خاتمة عامة
	الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول و الأشكال

أولاً: الجداول

الصفحة	الجدول
13	الجدول رقم (1-1): تصور لمفهوم الكفاءة والفعالية
27	الجدول رقم (2-1): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
29	الجدول رقم (3-1): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية.
77	جدول رقم (1-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
77	جدول رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
78	جدول رقم (3-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل
78	جدول رقم (4-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
80	الجدول رقم (3-5): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني، المواءمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)، والمعدل الكلي لفقراته
81	الجدول رقم (3-6): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الثالث: المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته.
82	الجدول رقم (3-7): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الرابع أداء الموارد البشرية ، والمعدل الكلي لفقراته.
83	جدول رقم (3-8): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
84	جدول رقم (3-9): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha
85	الجدول رقم (3-10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)
87	جدول رقم (3-11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البيئة الخارجية.
91	جدول رقم (3-12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البيئة الداخلية
95	جدول رقم (3-13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية
97	جدول رقم (3-14): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للإضطراب السوقي.

98	الجدول رقم (3-15): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط لشدة المنافسة.
99	الجدول رقم (3-16): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للتغيرات التكنولوجية.
100	جدول رقم (3-17): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للهيكـل التنظيمي.
101	الجدول رقم (3-18): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للنظام.
102	الجدول رقم (3-19): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للقيم.

ثانيا: الأشكال

الصفحة	الشكل
08	الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة
21	الشكل رقم (2-1): مراحل الإدارة الاستراتيجية
24	الشكل رقم (3-1): مستويات الإدارة الإستراتيجية
32	الشكل رقم (4-1): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	الشكل رقم (5-1): المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية
36	الشكل رقم (6-1): إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية
56	الشكل رقم (2-1): مصفوفة المواءمة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص و التهديدات المحيطة بها
59	الشكل رقم (2-2): النموذج البيئي القائم على أساس الموارد البشرية
68	الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
70	الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ببوسعادة

مقررة عامة

كان من نتائج العولمة وضع المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغيير كبير وسريع الإيقاع فجعلت العالم كقرية صغيرة، فلم يعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية أصبحت حرية حركة تداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية، وقد فرضت هذه النتائج والظروف والتغيرات البيئية على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجياتها العامة وإستراتيجيات إدارتها في جميع مجالات العمل فيها سواء كانت إنتاجية أو موارد بشرية أو تسويقية أو بيعية أو في الفكر الإداري مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات والتي تحتاج إلى تغيير كامل وتكيف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعد جزءاً لا يتجزأ منه فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق الإستراتيجية العامة.

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة و متطلباتها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والإحاطة بجميع متغيراتها التي قد تؤثر في أعمال المنظمة و نشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجياتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة بين ممارسات ونشاط إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتجدر الإشارة هنا أنه حتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها باستدامة ذلك النجاح ووجدت أن تبني مدخل المواءمة الإستراتيجية يمكن أن يحقق لها الوصول إلى تحقيق مستويات أداء عالية في الأطر الزمانية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المتميز والعمل على استمرارته واستدامته على المدى الطويل.

ولأن نجاح إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية على المدى البعيد يتطلب منها إيجاد المواءمة وخاصة الإستراتيجية منها، فإن ذلك يتطلب التعرف على أوضاع السوق المحيط من حيث جودة الخدمات المقدمة والحساسية التنافسية والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين. وبهذا يلاحظ أن إيجاد المواءمة الإستراتيجية يتطلب منها مواءمة أنشطتها الداخلية مع التغيرات في البيئة الخارجية وخصوصاً ما يتعلق بالسوق والمنافسين والتكنولوجيا من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد.

1. الإشكالية

ويمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال إثارة السؤال الأساسي التالي:

كيف تؤثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة؟

يتفرع عنها الأسئلة الآتية:

- أ. ما هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
 - ب. هل هناك تأثير لعناصر البيئة الخارجية على أداء الموارد البشرية؟
 - ج. هل هناك تأثير لعناصر البيئة الداخلية على أداء الموارد البشرية؟
 - د. كيف تكون المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وما أثرها على أداء الموارد البشرية؟
- ## 2. الفرضيات

الفرضية العامة

تؤثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الخارجية (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر معنوي للاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- ب. يوجد أثر معنوي لشدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- ج. يوجد أثر معنوي للتغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، النظام، القيم) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر معنوي للهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- ب. يوجد أثر معنوي للنظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- ج. يوجد أثر معنوي للقيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

3. أهداف الدراسة

تركز الدراسة على التعرف على طبيعة المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وإلى أي مدى يؤثر كل من هذه العناصر على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- أ. دراسة أثر عناصر البيئة الخارجية على أداء الموارد البشرية.
- ب. دراسة أثر عناصر البيئة الداخلية على أداء الموارد البشرية.
- ج. تحديد أثر المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- د. المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.

4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية في منظمة الأعمال والدور الذي تلعبه هذه المواءمة على أداء الموارد البشرية، وهذا يتطلب من المؤسسة التعرف على طبيعة المواءمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى البعيد بالإضافة إلى أهمية الموضوع بحد ذاته إذ يتناول البيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التركيز على إستراتيجية الموارد البشرية ودورها الهام في تحقيق الإستراتيجية العامة.

5. أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:

- أ. الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- ب. مدى قناعتنا بأهمية المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في التأثير على أداء الموارد البشرية لأي منظمة.
- ج. تحسيس المنظمات بأهمية المواءمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.
- د. ومحدود الاطلاع يعتبر الموضوع من الدراسات القليلة والحديثة.

6. منهج البحث

بهدف حل الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند تناولنا للجانب النظري بهدف تعريف مكونات الموضوع وفهم محتوياته، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الإحصائي لتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

7. الدراسات السابقة

أ. دراسة "عبد الستار الصياح"، 2009، بعنوان المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال – دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، يختبر البحث قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة إستراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية، وتحديد موقفها الإستراتيجي من وجود علاقة توافقية، وقد تم اختيار بعدين للمواءمة (داخلي – خارجي) كمتغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الإستراتيجي الذي عبر عنه بخمسة أبعاد و 35 مؤشرا، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث، اتخذت أشكال مختلفة منها ما هو مباشر: بين المواءمة الإستراتيجية والأداء، والأداء الموقف الإستراتيجي وغير مباشر بين المواءمة الإستراتيجية والموقف الإستراتيجي.

أظهرت مؤشرات الأداء الإستراتيجي الفرعية تفاوت واضحاً من سنة لأخرى في الشركة الواحدة، ومن شركة لأخرى في السنة نفسها، كما ظهر تفاوت كبير بين متوسطات مؤشرات الشركات على مستوى المدة، وهذا يشير إلى عدم استقرار الإستراتيجيات والسياسات على مستوى الشركة الواحدة واختلافها من شركة لأخرى.

كانت أفضل نتائج الأداء لعموم العينة في مؤشر الموقف في السوق المالي، وأسوأها في مؤشر الموقف النقدي.

ب. دراسة "ثوابته حسن محمد حسن"، 2011، أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. هدفت الدراسة إلى بيان أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن. ، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي؛

شدة المنافسة؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمي؛ النظام؛ القيم) على ربحية

البنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الإضطراب السوقي؛ شدة المنافسة؛ الإضطراب التكنولوجي) وعناصر البيئة الداخلية (الميكمل التنظيمي؛ النظام؛ القيم) على الحصة السوقية للبنوك التجارية في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$.

8. خطة البحث

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وحل الإشكالية المحددة بالبحث، اعتمدت الدراسة على الخطة التالية التي تتضمن ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتناولنا فيه ثلاث مباحث، الأول يتناول إدارة الموارد البشرية والأداء منطلقات نظرية، أما الثاني فيتناول أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية، وفيما يخص المبحث الثالث فيتناول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتناولنا فيه ثلاث مباحث، الأول يتناول ماهية المواءمة والمواءمة الإستراتيجية، أما الثاني فيتناول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأهم متغيراتها، وفيما يخص المبحث الثالث فيتناول المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة، وتناولنا فيه مبحثين، الأول يتناول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، أما الثاني فيتناول منهجية الدراسة التطبيقية.

وفي آخر الدراسة يتم عرض النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات.

9. صعوبات الدراسة

أثناء إعدادنا لهذه المذكرة واجهتنا بعض الصعوبات التي نرى من الضروري ذكر بعضها:

- أ. نقص أو بالأحرى ندرة المراجع الخاصة بموضوع الدراسة وخاصة الكتب.
- ب. ثقافة الانغلاق التي تنتهجها المؤسسة، ورفضها التعاون بحجة سرية المعلومات، وقد واجهنا هذا الأمر أثناء إعدادنا للدراسة التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة.
- ج. ضيق الوقت لذلك لم نستطع الإلمام ببعض جوانب الموضوع.

الكتاب الأول
حماة ما هو سرنا حماة ما سرنا

الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية

تمهيد

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمنظمة.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المنظمة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المنظمة.

و يكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق هدفها، ومن الملاحظ أن نوعين من أنواع الموارد المتاحة للإدارة وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

في مثل هذا المدخل الإستراتيجي ما يجب التركيز عليه هو جهود إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعني أن مديري الموارد البشرية يجب تدريبهم وتنمية مهارتهم في تحديد القضايا التي تواجهها المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشري، وأن يفكروا إستراتيجيا في كيفية الاستجابة الفعالة.

ومن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي هو تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومطالب الموارد البشرية العاملين فيها، فعلى المنظمة بداية التجرّد من نظرة الإدارة التقليدية التي تجعل المدير أو الرئيس ومحور التوجهات و إهمال دور الأفراد، بشكل أو بآخر ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة العليا معرفة الوصفة الناجعة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، هته المعرفة تقتضي الأخذ في الحسبان جانب الموارد البشرية الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية فالعوامل الداخلية تخص الفرد نفسه، والعوامل الخارجية تخص المنظمة وعليه فعلى إدارة المنظمة أن تدرس هته العوام لو تقوم بالمواءمة الإستراتيجية بينها و تكيفها بما يجعل سلوك الأفراد إيجابيا فينتج من خلاله تنمية المهارات و رفع الأداء.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية و الأداء منطلقات نظرية

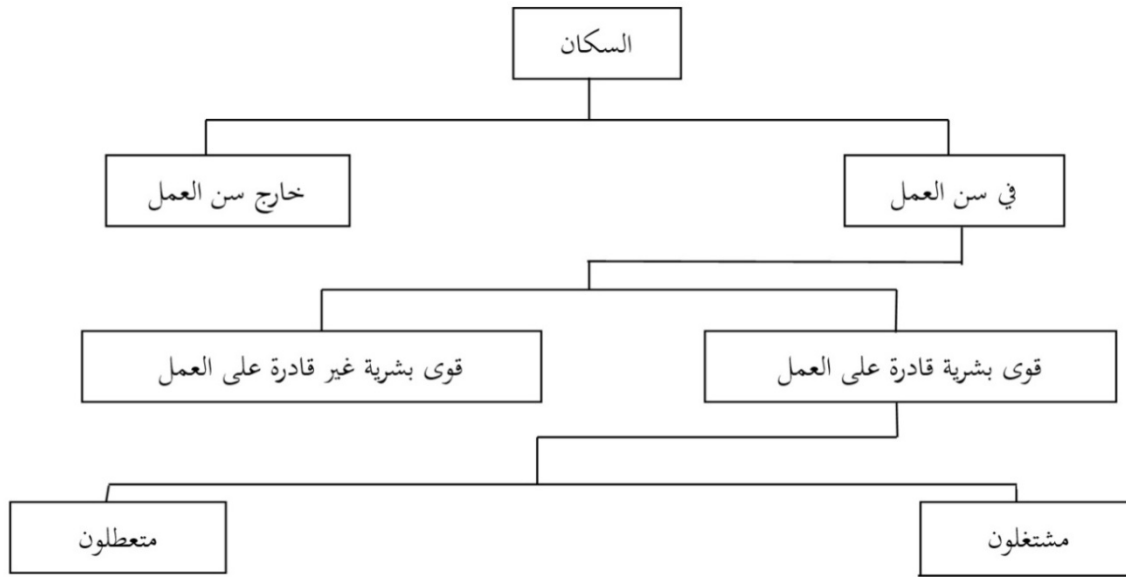
يرجع الاهتمام بأداء الموارد البشرية في عالم الأعمال اليوم إلى أن المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع ما هي إلا منظمات تتواجد لديها قوة عمل قادرة على رفع تحدي الفعالية و المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية

1. مفهوم الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1):العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2004، ص53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملا.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنة 2004، ص54.

ويقصد بالقوى العاملة " تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه، وتحدد سنوات العمر لفئة القوى العاملة، فتشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (64-18) عاما، ويتمثل هذا التحديد الحد الأدنى القانوني لعمر الفرد في سوق العمل" وبالتالي فان مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات وهي:¹

- أ- قدرة الفرد على العمل.
- ب- رغبة الفرد في العمل.
- ج- إتاحة استعداد الفرد للعمل.

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه²

2. أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المنظمات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والأهيار، فكثير ما يكون فشل المنظمات يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المدربين في التحليل والتخطيط وفي رسم السياسات والإستراتيجيات وعلى ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة.

لقد أدركت المنظمات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح والتقدم والازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية والحصة السوقية وكذا إلى تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الجودة، واستيعاب التطورات التكنولوجية، وفي هذا الصدد يتكون لدى هذه المنظمات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق هته الأهداف وعن الدعم السياسي لتحقيق النجاح والاستمرار في الأسواق التنافسية إننا نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م، الطبعة الأولى، ص25.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995، ص27.

ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامه الأولى والأخيرة التي تمكن المنظمة في تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها.¹

3. تعريف إدارة الموارد البشرية

وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحد تقريبا في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

- **التعريف الأول:** "هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، ونظم الحوافز، و إنتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة."²
- **التعريف الثاني:** "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة."³
- **التعريف ثالث:** يعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها "العملية Process التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها"⁴
- **التعريف الرابع:** يعرف Martin, J إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"⁵
- **التعريف الخامس:** يعرف A, Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد."⁶

¹ عمر شعباني، الإنتاجية، أهميتها، وسائل قياسها وسبل تطويرها، عن الموقع: www.ST.2ya.com، تاريخ الاطلاع: 16-03-2015 على الساعة 10:01..

² أبوشبيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، الطبعة الأولى، ص19.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، الطبعة الثالثة، ص 27.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، سنة 2002، ص03.

⁵ نفس المرجع، ص04.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 17، 16.

- **التعريف السادس:** يعرف Gluek W إدارة الموارد البشرية بأنها: " تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها".¹

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المنظمة.

4. مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

في ظل التحولات والتطورات التي تعرفها مختلف المنظمات وازدياد الدور الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية، فإن دور إدارة الموارد البشرية بدأ يظهر للمسؤولين، وذلك باعتبارها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي، وأصبحت هذه الإدارة تلعب دورا أساسيا في نشاطات وأعمال الأفراد، مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت من دورها التقليدي الذي لم يعد كافيا، حيث أصبحت ذات طابع استراتيجي في قيادة و نجاعة المنظمات، هذا بعد أن كانت في السابق تعتبر جزءا من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين، كشؤون التوظيف، أو إعداد بعض البرامج التدريبية، أو تسوية الأجور، وفي ظل هذه التحولات أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي يختلف عن دورها التقليدي في الجوانب التالية:²

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسي.
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة.
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ نفس المرجع، ص 17

² سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2004، ص 2.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء و تطوره التاريخي

1. مفهوم الأداء:.

1.1. المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة

إنجليزية مشتقة من كلمة قديمة performance المأخوذة من الكلمة performer و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى accomplir¹

من خلال المفهوم اللغوي نلمس أن الأداء يرتبط بصفة الإنجاز أو الإتمام لشيء ما بطريقة ما، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق الأهداف المنظمة.

2.1. المفهوم الاصطلاحي:

لقد وردت الكثير من التعاريف للأداء نوجز منها ما يلي:

- يعرف الأداء على أنه: " الجهد الإنساني المبذول سواء كان عضليا أو فكريا"²

. كما يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق أو إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³

. أداء الشخص لعمله تعني قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله

. كما يمكن تعريف الأداء بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴

ويرى البعض أن الأداء "هو سلوك يحدث نتيجة ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة والأداء كذلك هو نتيجة الجهد المبذول والمقدرة الذاتية المكتسبان والمتوارثان عن طريق التدريب والخبرة"⁵

وبشكل عام، يمكن القول بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن

مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات خلال فترة زمنية معينة.

¹ Dictionnaire Larousse de la langue française 2001, p: 766 .

² بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص46.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص215.

⁴ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص33.

⁵ لخزامي عبد الحكيم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2003، ص180.

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

تجدر الإشارة هنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثلا الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي المهارات، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.¹

الجدول رقم (1-1): تصور لمفهوم الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تتم	
المدخلات: مثل العمل، المعلومات، المواد، المعدات... إلخ	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: مثل الأرباح، العائد، رقم الأعمال... إلخ	نقطة الوصول	النتيجة	بالهدف	الفعالية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 27.

ومنه يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:²

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة والفعالية معا، فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)

- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة)

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشادة، وبما أن

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 138.

² عابدة سيد خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 434.

الأداء يشمل البعدين الكفاءة والفعالية فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد وهو يتكون من ثلاث عناصر:¹

أ. كمية الجهد المبذول: وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي مقياس من مقاييس سرعة وكمية الأداء وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

ب. نوعية الجهد المبذول: تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

ج. طريقة الجهد المبذول (نمط الأداء): تعتبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي في إنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور Fredrik Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تمييز نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية. هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من ذلك في هذه الحالة الجهد المبذول كبير ولكن الأداء معدوم.

2- التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، وقد تمثلت بعض إسهاماتهم فيما يلي:²

- عاجل آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، ونصح بدوره المشرفين أن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها لحرية العامل في الأداء.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص50.

² رضا تجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، منظمة بتانيت باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003، ص53-57.

- أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة التعليمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء ويرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل جزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتحديد من الجوانب الإنسانية والاجتماعية.

- يعتبر إلتون مايو أبرز رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهيرثون بمنظمة وسترن إلكترونيك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، الأمر الذي جعل إلتون مايو يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية ومدى قدرة المدير على التحفيز.

- أما فيول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا عرضها جميعا، وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة تبقى دراسة الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء والعوامل المؤثرة فيه

1. العوامل المحددة للأداء:

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة (المهام) المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، متمثلا في:¹

1.1. القدرات: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، كما تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

2.1. أدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه الجهود من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور وكل المحددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف، لكن في الحقيقة هناك محددات تخرج عن سيطرته ومن شأنها أن تؤثر على الأداء وتشكل في مجملها متطلبات الفعال وهي:

¹ Dimitri Weiss, **Ressources humaines**, 2ème édition, éditions d'organisation, paris, 2003 , p:78

-الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

-الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): وهي التي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف. وفرة المواد، الأنظمة الإدارية. الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل الإنارة، التهوية، السلامة المهنية... غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي:

1.2. الإشراف: لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم، والاستماع إلى مقترحاتهم.¹

2.2. الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمنظمة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها. فهو عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات أو رغبات معينة.²

3.2. ظروف العمل المادية: هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية... إلخ، كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.³

المطلب الرابع: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء

" يعرف تقييم الأداء على انه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به"

¹ على محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال، دار النشر والتوزيع الإسلامي، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 117.

² محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 280.

³ عادل حسين، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص 184.

" كما يعرف على أنه كل الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، استخدام المعلومات الناتجة حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"¹

" وهو الطريقة و العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو استحقاق"²

من خلال التعاريف يظهر أن تقييم الأداء هو جمع لمختلف المعلومات التي تخص أنشطة العامل وسلوكياته وإعطاء حكم عليها، هذا الحكم يعرف الفرد بمستواه الحالي وبالتالي القيام بتدعيم سلوكه أو تعديله ويعرف كذلك بإمكانيات التقدم و النمو المتاحة أمامه في المستقبل.

2. أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء وسيلة لمساعدة من يعملون على أداء العمل بصورة أفضل، فالحكم الموضوع على استحقاقات الأفراد من علاوات، تصعيد، تنزيل، فصل، ساعد في تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العال للعمل على علاجها، بتصميم برامج تدريب كفيلة بتطوير وتحسين الأداء المستقبلي وتدعيم مواطن القوة وتنويع الحوافز، إقناع العاملين بأهمية و فائدة بذل جهود أكبر، تحديد الأشخاص الذين يصلحون للعمل والذين يتطلب الأمر بالاستغناء عنهم، كما يجب إشعار الجميع بأنهم محل مساءلة ومحاسبة، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بإنجازاتهم و انضباطه أو بمعنى صلاحيتهم و نتائجهم³

¹ بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص59.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الكتاب العربي الجديد، 1993، ص321.

³ بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص60.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

تستمد الإدارة الإستراتيجية اصولها من مفهوم الإستراتيجية لهذا من الضروري البدء بتعريف الإستراتيجية وإبراز أهم خصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

1. مفهوم و خصائص الإستراتيجية

1.1. مفهوم الإستراتيجية: من بين التعاريف الكثيرة المقترحة للإستراتيجية نجد:

التعريف الأول "1983 A-C Martine" تشير الإستراتيجية إلى اختيار معايير، تعرف على أنها إستراتيجية كونها تسعى لتوجيه نشاطات وهيكل المنظمة بصفة غير رجعية نسبياً وعلى المدى البعيد.¹

التعريف الثاني: "Chandler" الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات على المدى البعيد للمنظمة، والمصادقة على سياسات معينة لتوظيف الموارد بهدف تحقيق هذه الأهداف.²

التعريف الثالث: الإستراتيجية هي "السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على أداء المنظمات وتتضمن هذه السياسات والقرارات في الغالب التزاماً بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات والقرارات بسهولة"³

التعريف الرابع: "الإستراتيجية هي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات، وعلى هذا، فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمة. وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية منظمة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه المنظمة والأسلوب الذي يمكن لهذه المنظمة أن تتبعه في منافسة المنظمات الأخرى. وعلى هذا يمكن القول أن الإستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من المنظمات."⁴

¹KOENIG G., Management Stratégique, Vision, Manœuvres Et Tactique, Editions Nathan, Paris, 1983, P:138.

²عريس طاهر، التحكم في قيادة المنظمات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية دراسة حالة "منظمة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 05.

³محمد عايد عامر الجلال، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص92 .

⁴ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة دراسة ميدانية لمنظمة سونغاز، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص17.

التعريف الخامس: "الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"¹

1. 2. خصائص الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية وهي:²

(أ) **الأهداف البسيطة طويلة الأجل:** إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية خاصة بالنشاطات التجارية لمنظمة من المنظمات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضحاً للأهداف، فلن يكون في استطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

(ب) **تحليل البيئة التنافسية:** إن من أهم عوامل نجاح المنظمة قدرتها على تحديد حاجات غالبية المستهلكين في المجتمع، الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق إن هي وضعت إرضاء العميل وسعادته كهدف أساسي من أهدافها.

(ج) **التقييم الموضوعي للموارد:** يعكس النجاح الذي تحققه المنظمة مدى إدراكها لمواردها وإمكاناتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمنظمة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.

(د) **التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات:** لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الاستراتيجية و إن أحد ملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها:

التعريف الأول: " الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"³

التعريف الثاني: " مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة"⁴

¹ ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 18.

² نفس المرجع، ص 34.

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 108..

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 93.

التعريف الثالث: "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية/استراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المنظمة ووضع القرارات الإستراتيجية"¹

التعريف الرابع: "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"²

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية يتضح لنا أن الإدارة الإستراتيجية تمثل التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام متكامل شامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وتحليلية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفأة وتحقيق أهدافها بفعالية، والقدرة على مواجهة بيئة الأعمال المعقدة من تهديدات وفرص ومخاطر أخرى مختلفة وبعية تحقيق مستقبل أفضل من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.³

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

1. مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بمراحل ثلاث وهي الصياغة، و التنفيذ، والرقابة ففي مرحلة الصياغة يتم مسبقاً الإعداد للسلوك المستقبلي ورسم السيناريوهات وإدارة الأحداث الأزمات وتخطيط القدرات والإمكانات، وفي مرحلة التنفيذ يتم تنفيذ ما تم تصميمه مسبقاً في ضوء مراعاة ما يستجد من ظروف قد تتطلب إما تغيير السلوك الإستراتيجي أو تعديله أو تغيير ظروف التنفيذ أما في مرحلة الرقابة الإستراتيجية يتم التأكد من تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتقويم الانحرافات مع مراعاة الظروف المستجدة في الاعتبار في الوقت المناسب مع إعادة تدوير المراحل السابقة.⁴ والشكل رقم 02 يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية :

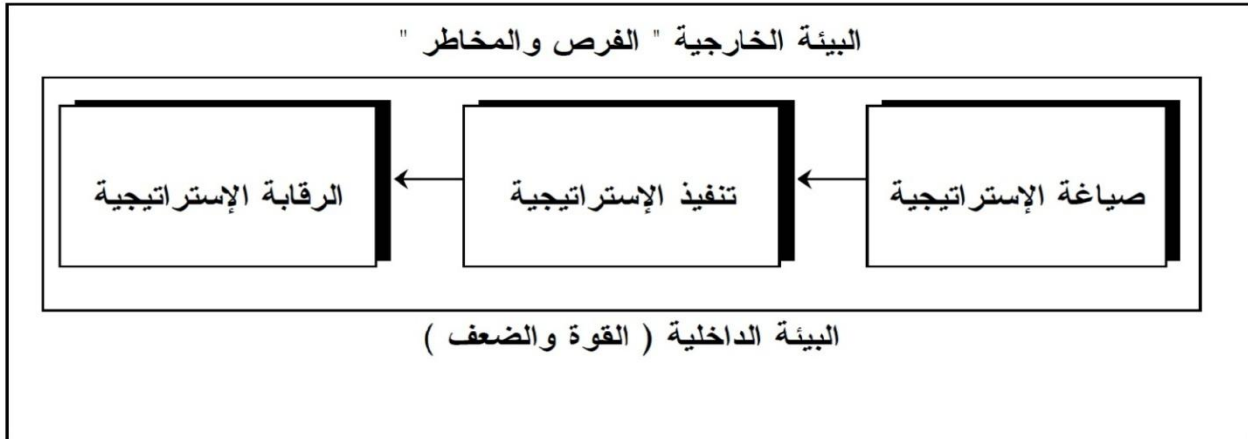
¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص129.

²نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص55.

³ بشير العلاق وآخرون، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 1999، ص ص 14، 12.

⁴علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 183.

الشكل رقم (1-2) مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001، ص183.

وفيما يلي عرض لمراحل الإدارة الإستراتيجية:

1.1. المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة mission statement ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل اثر المعوقات والمخاطر، هذا كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية علي تحديد الاستراتيجية البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وعلي ذلك نجد أن هذه المرحلة تشتمل علي:¹

- تحديد رسالة وأهداف المنظمة.
- تحديد العوامل البيئية داخلية - خارجية
- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

1.2. المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجية سلسلة من الأنشطة المترابطة ببعضها يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل يتبعها المنفذون للوصول إلى الهدف الذي ترمي إليه المنظمة، لذلك تكتسي أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية كونها تسمح بإنجاز ما ترغب فيه و ما تتصوره المنظمة على الأمد البعيد، وتؤثر عملية التنفيذ الإستراتيجي على جميع أجزاء المنظمة من أعلى إلى أسفل المستويات التنظيمية و على مستوى كل

¹ نفس المرجع، ص184.

الوظائف التي تساهم في أداء نشاطها¹، ويوجد ثلاثة أبعاد رئيسية فينبغي على إدارة المنظمة مواجهتها عند تنفيذ الاستراتيجية:²

- الهياكل التنظيمية.
- الموارد: المادية - البشرية
- نظم العمل والإجراءات
- أ. الهياكل التنظيمية:

يمثل الهيكل التنظيمي أحد ركائز تنفيذ الاستراتيجية فمن الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، فنوع الاستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه.

ولتنفيذ إستراتيجية ناجحة لا بد أن يراعى الهيكل التنظيمي العناصر التالية:

- هياكل ووظائف الإدارة.
- درجة المركزية واللامركزية.
- الفاعلية والتكامل بين الوظائف والوحدات.

ب. الموارد البشرية:

إن الاستراتيجية الموضوعية تؤثر في نظام الأفراد والموارد البشرية بالمنظمة و كذلك تؤثر الموارد البشرية على الاستراتيجية، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الاستراتيجية ونظام الموارد البشرية، لان الموارد البشرية هي التي تنفذ إستراتيجية المنظمة فإذا لم يكن لدى المنظمة موارد بشرية يتناسب شكلها وعددها وسلوكياتها مع طبيعة الإستراتيجية والأهداف الموضوعية فلا يمكن تحقيق الاستراتيجية أو الأهداف

1. 3. المرحلة الثالثة: الرقابة الإستراتيجية

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.³ وتتم عملية الرقابة التقييمية بثلاث مراحل هي:⁴

¹ فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة، 2007، ص35.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 184.

³ عن الموقع الإلكتروني: <http://www.mdcegypt.com> / تاريخ الاطلاع: 13-04-2015 على الساعة 00:01.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص185.

- الرقابة التقييمية.
- المراجعة الاستراتيجية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2. مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً لكل منها مكانتها وسماتها، وتمثل هذه المستويات في:

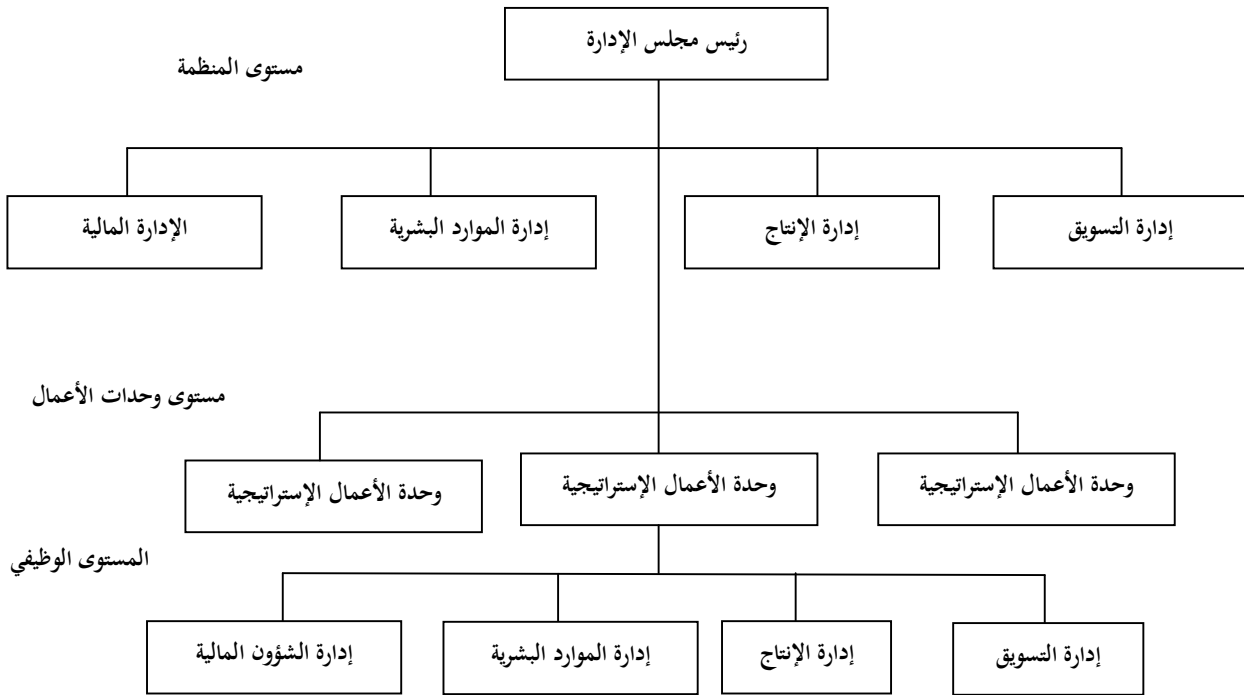
2. 1. **مستوى المنظمة ككل:** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات¹
2. 2. **مستوى الأعمال (القطاعات):** تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، وإستراتيجيات خط المنتجات والترويج، والتمويل، والبحوث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.²
2. 3. **مستوى الوظائف:** تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.³ و فيما يلي الشكل التالي يبين مستويات الإدارة الإستراتيجية:

¹ بشير العلاق وآخرون ، مرجع سابق، ص17.

² ليلى بنت سعد الهاشم، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، سنة 2006، ص17.

³ نفس المرجع، ص 17-18.

الشكل رقم (1-3): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: بشير العلاق وآخرون ، مرجع سابق ، ص 18.

المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي و مبرراته و شروط نجاحه

لتحقق المنظمة تكيف مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما أنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الإستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة المنظمات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة كل منظمة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

وهناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على: ¹

¹أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، Arab British Academy for Higher Education, International Virtual University U.K، عن الموقع www.abahe.co.uk، ص

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المرتفع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة .

حسب أحمد السعيد فقد عرف دركو التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق. توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".¹

أما سعيد محمد المصري فعرفه أنه "العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المنظمة والأهداف المراد تحقيقها، والسياسات والإستراتيجيات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة".²

أما نعمة عباس الخفاجي فعرفته بقولها: "أنه يختص بتلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير إستراتيجيات تمكنها من العمل بنجاح في ظل محيطها".³

و بصفة عامة التخطيط الاستراتيجي هو تنمية و تكوين خطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة و الضعف للموارد التي تملكها في المنظمة في بيئتها الداخلية.

2. مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما اجتمعت عليه معظم المنظمات، التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي ما يلي:⁴

- يزود المنظمة بمرشد، حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل .
- يساعد المنظمة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
- يساعد المنظمة على تخصيص أو توزيع، الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

¹ نفس المرجع، ص 30.

² سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 - 2001، ص 195.

³ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة و التوزيع، عمان الأردن، بدون سنة نشر، ص 32.

⁴ نادية العارف، مرجع سابق، ص 21.

- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء .
- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً، ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها .
- يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- إن التخطيط الإستراتيجي يقدم صورة واضحة للمنظمة أمام مجموعات المصالح المختلفة، وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة، وهذا يجعل التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً، لضمان بقاء المنظمة واستمرار عملها بكفاءة عالية.

3. شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي - خصائصه:

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات ، وتعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن بينها:¹

- وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي يتكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا الفريق والمتكون من: محليين الإدارة والرئيس والأعضاء والمديرين التنفيذيين والاستشاريين وخبراء التخطيط من الخارج.
- وجود مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات، ونظام الاتصال.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، بحوث وجمع معلومات، وتزويد المنظمة بتقارير...إلخ.
- كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي الخصائص التالية:²
- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ، ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق تلك الجهود.
- هو نظام من خلاله يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير مجالات التنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 68.

² نفس المرجع، ص 69.

المطلب الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

كان الاهتمام الكبير بالتخطيط الاستراتيجي سبب إهمال عملية تنفيذ الاستراتيجية لتظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية كنتيجة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و توسيع نطاقه ليشمل مختلف الجوانب المنظمة و تنفيذ الرقابة و من جهة أخرى أصبح عنصر مهم من عناصرها و ليس الإدارة الاستراتيجية ذاتها،¹ فالتخطيط الاستراتيجي يتم عادة على مستوى الإدارة العليا و يركز على أهداف العامة أما الإدارة الاستراتيجية فتشمل كل المستويات في المنظمة، فهي بذلك تعد أكثر شمولاً من التخطيط الاستراتيجي و الذي يعد احد عناصرها إضافة إلى تنفيذ و الرقابة على الاستراتيجية² و هو ما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الإدارة الاستراتيجية			

المصدر: مؤيد سعيد سالم، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، واقع مؤتمر الموارد البشرية و تحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، يوم 20 جويلية 2000، ص 17.

من الجدول نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يعد احد مكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، فهو يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى استغلال موارد المنظمة في ظل التهديدات المحيط الخارجي وصلا إلى لانجاز أهداف المنظمة أو هو عملية تحليلية ذهنية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمة، تبعا للمتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي و مدى تكيف المنظمة معها، و هو عملية لا تنشأ من فراغ، بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة و تحليل المحيط الداخلي -الخارجي و تحديد الأهداف و تطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها و اختيار النسب منها للمنظمة و هذا المفهوم يتضمن العناصر التالية:³

- هو عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية، و يهدف إلى إدارة موارد المنظمة و تطوير الميزة التنافسية.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية، عمان، 2002، ص 17.

² مؤيد سعيد سالم، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، واقع مؤتمر الموارد البشرية و تحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، يوم 20 جويلية 2000، ص 17.

³ نفس المرجع، ص 18.

- عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من وضعية حالية إلى وضعية مستقبلية مرغوبة.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية.¹

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية."²

"مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة."³

"العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية."⁴

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص87.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار منظمة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص8.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص154.

⁴ سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص82.

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتبين أنها عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

ويختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي للإدارة في العديد من الجوانب والذي كان سائدا حتى السبعينات على أنه جزء من الإدارة التنفيذية والتي تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين... الخ

والجدول الموالي يبين أهم الفروقات بين الدور الإستراتيجي و الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (1-3): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف و التدريب والإجازات... الخ.
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمنظمة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل.	-تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. -تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.

<p>-تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.</p>	<p>-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء لمنظمة ومستهلكين. ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم.</p>	<p>مستخدمو خدمة الموارد البشرية</p>
--	--	-------------------------------------

المصدر: عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار منظمة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص63.

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:¹

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم و التكيف مع المتطلبات الحالية و المستقبلية.

- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات في المنظمة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.

- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل الغياب.

- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

3. مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

كلما تمتعت منظمة بقوى بشرية كفأة ومؤهلة فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا، كون الرأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا كان استخدام الإستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية:²

¹ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 83.

² نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص80.

- مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة.
- مجال تزويد المنظمة بالعمال المتدربين تدريباً جيداً وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة.
- مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها والتي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل.
- مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال والعمل باستمرار على توضيحها وتبسيطها وشرحها لهم.
- مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات والمنظمة ككل.

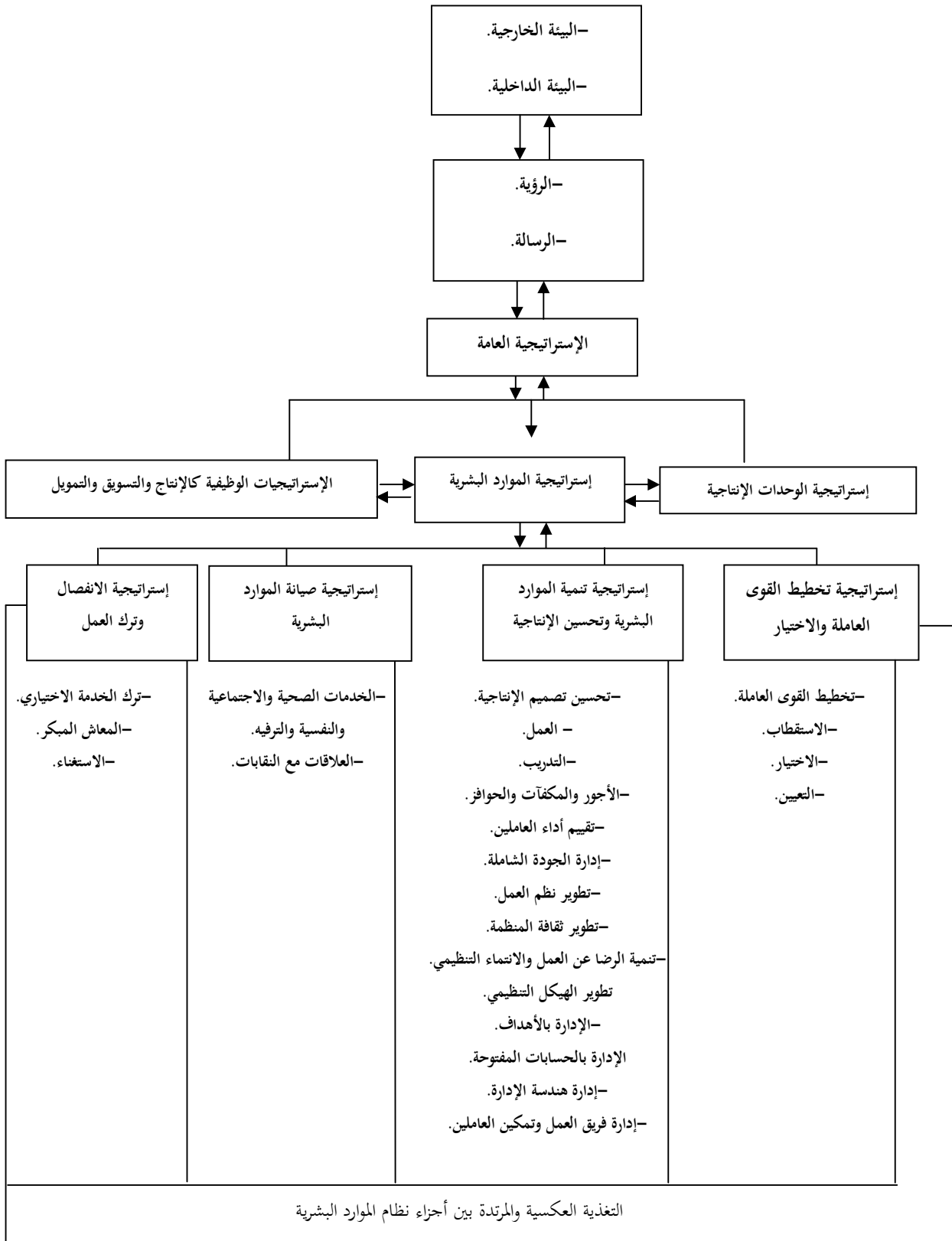
المطلب الثاني: عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1. عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- تمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:¹
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستنفدين.

¹ عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 79.

الشكل رقم (1-4): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 79.

يتضح من الشكل رقم (1-4) أنه يتم وضع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ويشير الشكل إلى أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

إن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، و يتم ذلك في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن أيضا تحليل وتطوير للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، حيث يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية

بمجرد الانتهاء من عملية إعداد الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإلتباع، فإنه يجب تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتنطوي الإستراتيجية التي تنوي المنظمة إتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري.² إن المطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية و تحقيق أهدافها المحددة يكمن في ضرورة توافر موارد بشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها، وأن تكون محفزة بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال لهذه المهام.³

¹ نفس المرجع، ص 80.

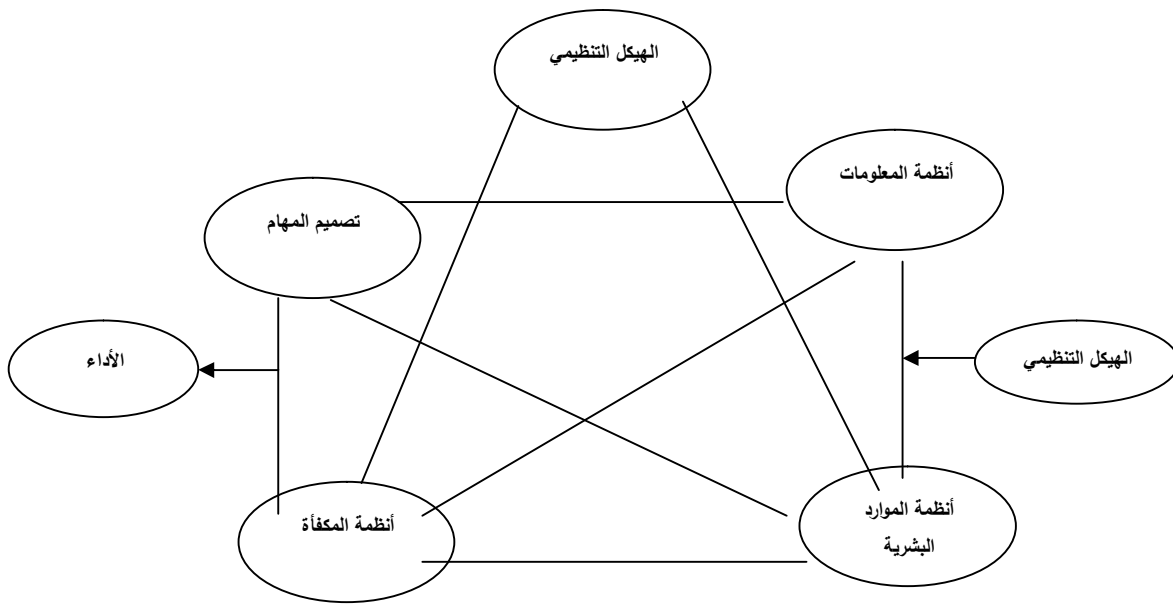
² تيرورت غلال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية: 2005/2006، ص 65.

³ نفس المرجع، ص 66.

إن مدى النجاح في تنفيذ إستراتيجية تتحكم فيه خمسة متغيرات هي: ¹

- الهيكل التنظيمي.
- تصميم المهام.
- اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- نظام المكافأة.
- نوعيات ونظم المعلومات.

الشكل رقم (1-5) المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 105.

إن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية على ثلاث من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي تصميم المهام، الموارد البشرية، أنظمة المكافأة.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات.

يتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 104.

كما يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة والمهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الإستراتيجية. ويتم تحقيق هذا الجانب جزئياً من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، التدريب والتنمية، وإدارة المسار الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافأة التي تحث العاملين على دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية على النحو المرغوب.¹

ويتلخص دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في جانبين هما:²

-ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الإستراتيجية.

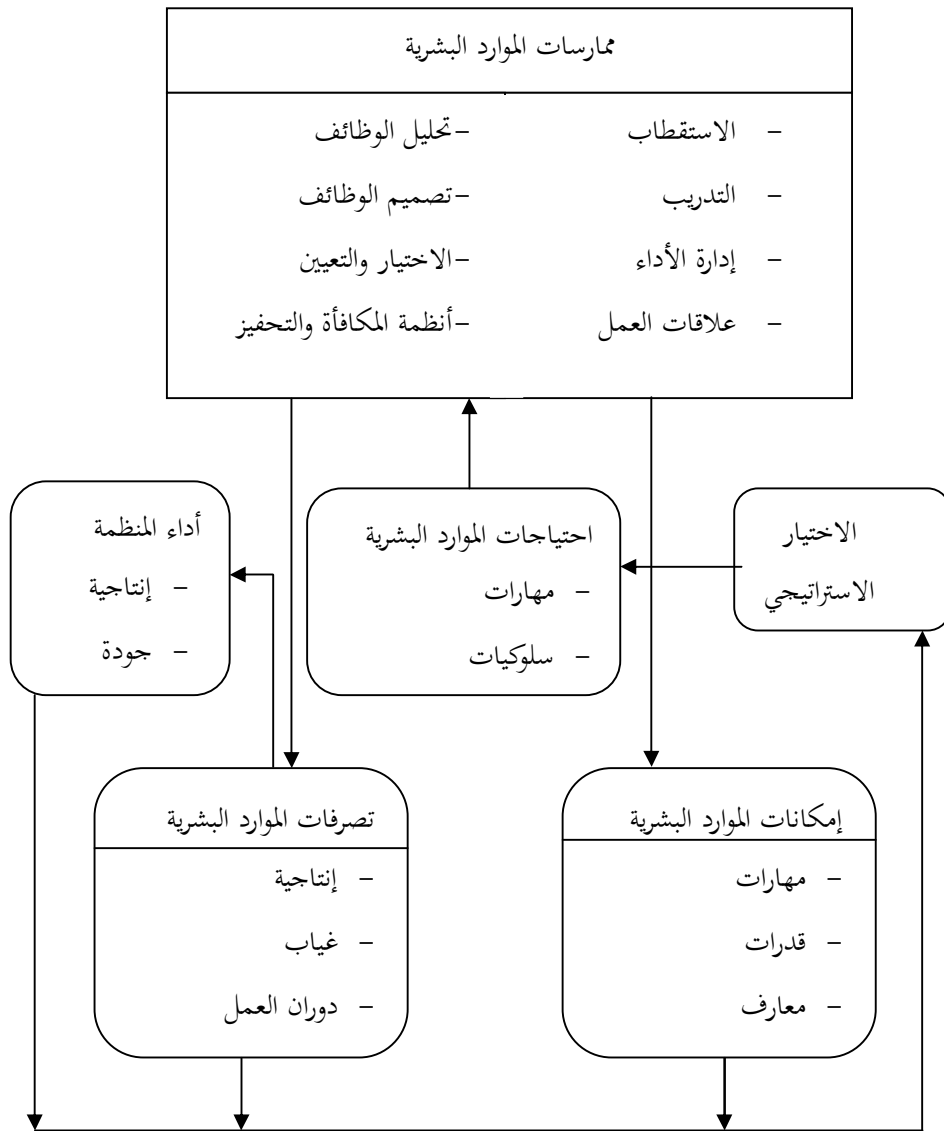
-تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

ويمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية تحقيق ذلك من خلال إدارة ممارسات الموارد البشرية والتي تشمل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة المكافأة، وبرامج تنمية العلاقات مع العاملين.

¹ تيرورت علال، مرجع سابق، ص 66-67.

² محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 186.

الشكل رقم (1-6): إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 186

خلاصة

إن مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة يستطيعون القيام بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين في المنظمة، حيث تساعد هذه القرارات في صياغة الإستراتيجية الملائمة، كما قد تتمحور الإستراتيجية المختارة حول قدرات العاملين في المنظمة بالمساهمة في خلق ميزة تنافسية. من ناحية أخرى، فإن الإستراتيجية المقترحة قد تؤدي إلى إحداث تغييرات في هيكل وتركيبه مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما سوف يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تم التوصل إلى بعض النقاط التي نوجزها فيما يلي:

- الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها، وتحديد غايتها، وأبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها.

- الإستراتيجية ليست شيئاً جديداً، كون الاهتمام الآن لم يعد إستراتيجية العمل ولكن إستراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة إستراتيجية إلى وظيفة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع حاجات العمل.

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات الناجحة هي الآن عنصر لا يمكن تفاديه كونه العامل المهم لسير المنظمة ونموها.

- تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية وأهداف الموارد البشرية للمنظمة، والاستخدام الفعال لهذه الموارد والسعي إلى تأكيد فعالية المنظمة داخل بيئتها التنظيمية.

الفصل الثاني
حماة الوطن سرا حاد الحامي

كيفية المواجهة

الإستراتيجية بين عوامل
البيئة الداخلية والخارجية

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

تمهيد

تعتبر دراسة بيئة المنظمة أمراً مهماً نظراً لأن هذه الأخيرة تجد نفسها دائماً في علاقة مستمرة مع بيئتها فهي تأتي بوسائل نشاطها الموارد المادية و البشرية، المالية و المعلوماتية... من محيطها، كما تجد فيه منافذ لمنتجاتها أسواق، كما أن طبيعة هذه البيئة لا بد أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تصميم استراتيجياتها، فالمنظمة جزء من المجتمع الذي توجد فيه و بالتالي تتأثر به و تؤثر فيه. بمعنى أن المنظمة تتأثر بالمتغيرات الحادثة في بيئتها وأيضاً بإمكانها أن تؤثر فيه بنشاطها، بتعبير آخر المنظمة ليست حرة و لكن مقيدة بعوامل بيئتها . و عليه فعلى المنظمة أن تعرف عناصر بيئتها أن تشخصها، تحللها تنبأ بها، تحدد آثارها على أدائها و أداء مواردها البشرية هذا الذي يؤدي بها إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية .

و لنجاح إستراتيجية المنظمة يتطلب منها مواءمة أنشطتها الداخلية مع المتغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق مستويات عالية من الأداء بصفة عامة و أداء مواردها البشرية بصفة خاصة على المدى البعيد. ولإيجاد المواءمة الإستراتيجية بين أنشطة المنظمة و بيئة عملها يتطلب منها الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل و المتغيرات الحاصلة سواء الداخلية منها أو الخارجية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية المواءمة و المواءمة الاستراتيجية

تعتبر المواءمة الإستراتيجية من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارات العليا في تحقيق أداء أفضل، لما لها من تأثيرات ايجابية على المنظمات، و على أداء مواردها البشرية .

المطلب الأول: مفهوم المواءمة والمواءمة الاستراتيجية.

1. مفهوم المواءمة :

1.1. مفهوم المواءمة لغة :

عند فحص معاجم اللغة العربية نجد أن المواءمة مأخوذة من الوئام وهي الموافقة. يقال: واءمه وئاماً ومواءمة: أي فعل كما يفعل. وفي المثل: لولا الوئام لهلك الأنام. ويقال : فلانة توائم وصاحباتها إذا تكلفت ما يتكلفن من الزينة.

2.1. مفهوم المواءمة اصطلاحاً :

المواءمة عملية حثيثة لتقريب الهوة بين النظم القانونية المختلفة، ونتيجتها قد تكون مجرد تنسيق ووضع إطار قانوني كل، وقد ترقى إلى درجة توحيدها في قانون واحد من إلغاء أحد القانونين/النظامين، أو إبداهما بقانون / بنظام جديد، فهي تحتل الاثنين .ومن بين هذه التعريفات، تعريف معجم المصطلحات الاقتصادية للمواءمة بأنها : " تسوية الخلافات والتناقضات بين قياسات مختلفة، أو أساليب أو إجراءات أو جداول زمنية، أو مواصفات، أو نظم لجعلها موحدة أو متوافقة بعضها مع بعض ".، وكذلك تعرف المواءمة بأنها " :الاسم الذي يطلق على الجهد الذي تقوم به المنظمات لإبدال مجموعات معايير المنتجات والسياسات التنظيمية المختلفة التي اعتمدها الدول لصالح معايير عالمية موحدة ."¹

يرى Snow et Miles أن مصطلح المواءمة يشير لإمكانية المنظمة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وسير العملية. كما يعتبرها -المواءمة- كما لو أنها عملية processus وحالة état وأكد أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة ديناميكية تهدف لمواءمة المنظمة مع محيطها وتنظيم الموارد داخليا. هذه الازدواجية "عملية-حالة" تقترح وجود شكلين للمواءمة: مواءمة ساكنة statique مقابل مواءمة ديناميكية dynamique .

¹ عن الموقع: <http://www.almaany.com> تاريخ الاطلاع ، 11-04-2015، على الساعة 17:53.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

كما تناول Venkatraman و Camillus إشكالية شكل المواءمة، وتساءلا عما إذا كان مفهوم المواءمة يجب اعتباره ظاهرة ساكنة أو ديناميكية؟. وأكد أن المقاييس التي يعتمد عليها الشكل الساكن تقدم نتائج متضاربة في كثير من الأحيان. ومع ذلك، فقد بينا بأن هذه المقاييس تعتبر الوسيلة الأسرع لتحديد المتغيرات الأكثر تعريفا والتي يجب أن تكون في حالة المواءمة.

إضافة لذلك، قدم Venkatraman تصورات للمواءمة معدل mediation، توسط moderation، انحراف deviation profile، تطابق matching، وذلك بالتركيز على المقاربة الساكنة التي ترى بأنه يمكن اختبار وقياس المواءمة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية. ومع ذلك، فقد اعترف بمحدودية دراسته مؤكدا أن مختلف المقاييس لا تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الديناميكية للمواءمة وبين أنه لا يمكن اعتبار المواءمة مهمة لحظية بل هي مهمة ديناميكية. ويفسر هذا بأنه لا يوجد تنظيم يحقق مستوى مواءمة مثالي، بل كل منظمة تسعى للوصول إلى ذلك المستوى.¹

2. مفهوم المواءمة الاستراتيجية:

تعمل المنظمات على ديمومة النجاح وتقوية ركائزه ولذا لا بد من بناء وديمومة المواءمة الاستراتيجية حول الأبعاد التي تراها مناسبة. من الناحية العملية، فإن المواءمة الاستراتيجية ليس مجرد قضية أفراد يتفوقون على الغايات والوسائل، بل أنها تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن توظف إجراءاتها حول إستراتيجية المنظمة. فمن المفترض أن تبدأ بالمواءمة الاستراتيجية من أعلى مستوى في المنظمة وتنتشر بعد ذلك على مستوياتها الأخرى، وذلك من خلال المواءمة بين كافة الاتجاهات لكل من الوحدات والوظائف والفرق وكذلك الأفراد في نهاية الأمر.

وحسب وجهة نظر Venkatraman & Camillus 1984 المواءمة تعني ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي إلى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا بحيث يؤدي هذا إلى تقديم أفضل قيمة للعملاء من قبل منظمة الأعمال ليتضح انعكاس هذا الأمر إيجابيا على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة إلى حالة أفضل وباستمرار. وهذا الأمر يعني أن المواءمة بين مكونات المنظمة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وترابط منطقي لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. وهو ما يمثل وضع

¹ منصورى إهام، منصورى كمال، المواءمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السادس عشر ديسمبر 2014 جامعة بسكرة، الجزائر ص324.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

جميع مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي لغرض الإستفادة القصوى من إقتصاديات النطاق وإقتصاديات الحجم لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء.¹

ويرى CIGREF أن المواءمة الاستراتيجية يجب أن تكون عملية تكرارية. أما بالنسبة Venkatraman و Henderson فيعرفانها بأنها عملية تأقلم مستمرة وضرورية للمنظمة، ويعتمدان في ذلك على افتراضين أساسين²:

الأول: أن الأداء الاقتصادي مرتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الإستراتيجية بين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذها.

الثاني: افتراض أن المفهوم أساساً ديناميكي.

كما تعرف على أنها عبارة عن إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، والخيارات الاستراتيجية التي يجب أن تتخذ للتعامل مع التغيرات البيئية، حيث أن جميع المجالات سواء كانت داخلية أو خارجية يجب أن تكون منسجمة مع بعضها البعض³

وبمنظور أكثر وضوحاً، قدم Venkatraman & Camillus تصنيفات استخدام مصطلح المواءمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك وفقاً لبعدين، هما الإطار المفاهيمي للمواءمة ومجال المواءمة، مستنتجين بذلك ستة مفاهيم مختلفة للمواءمة الاستراتيجية، هي⁴:

- أ. الاهتمام بالمواءمة بين الاستراتيجية الموضوعية والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
- ب. التركيز على التوافق بين الاستراتيجية الموضوعية والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).
- ج. تكامل منظوري المواءمة الأول والثاني الاستراتيجية الموضوعية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- د. التفاعل وذلك من خلال العلاقات مع المنظمات الأخرى .
- هـ. التنسيق بين إستراتيجية المنظمة الموضوعية وهيكل الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها العناصر الداخلية.
- و. الاهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المنظمة وهيكلها على البقاء والفاعلية.

¹ حسن محمد حسن ثوابته، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 14.

² منصورى إلهام، منصورى كمال، مرجع سابق، 324.

³ عن الموقع: <http://ar.wikipedia.org/wiki/> تاريخ الاطلاع، 08-05-2015، على الساعة 22:15.

⁴ حسن محمد حسن ثوابته، مرجع سابق، ص 14.

3. مناهج المواءمة الإستراتيجية¹

يشير Drazine & Van de Ven أن مفهوم المواءمة الاستراتيجية، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج، وهي: منهج الانتقاء، المنهج التفاعلي، منهج النظم

-**منهج الانتقاء:** إذ يشير إلى تطابق المواءمة الاستراتيجية بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بعين الاعتبار التأثير في العلاقة بينهما .

-**منهج التفاعل:** ينظر إلى المواءمة الاستراتيجية على أنها التأثير الحاصل نتيجة المواءمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الأداء. إذ أن هذا النوع من المواءمة يعمل على تفسير الاختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها .

-**منهج النظم:** يظهر المواءمة الاستراتيجية بأنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على المواءمة بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد.

المطلب الثاني: تصنيفات المواءمة الإستراتيجية.

يقسم Snow et Miles المواءمة إلى داخلية وخارجية. فالمواءمة الخارجية هي التطابق بين المنظمة ومحيطها، في حين أن المواءمة الداخلية هي انسجام الهيكل التنظيمي مع نظم التسيير والفكر الإداري، هذا ويضيفان نموذج جديد للتنظيم يعرف بالشبكة، الذي أفرز اختلاف في مزايا المنظمات التي قد يتم اختيارها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول الإستراتيجية والهيكل. وعليه، فهناك ثلاث أصناف رئيسية للمواءمة هي:²

1. مواءمة الموارد (المواءمة الداخلية): وهي في الأساس المواءمة بين المهارات، الموارد والكفاءات داخل المنظمة، وهي تعتبر عامل مهم لتحقيق المواءمة. وتتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على نظرية المنشأة القائمة على الموارد RBV.

إن نظرية المنشأة القائمة على الموارد، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمنظمة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المنظمات باختلافات الموجودة

¹ نفس المرجع، ص15.

² منصورى إلهام، منصورى كمال، مرجع سابق، 328.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

بينها من حيث الموارد والقدرات المتوفرة لديها. وهذا ما أكد عليه Barney بأن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها. كما ذهب أيضا Rumelt إلى أن تحديد الموقف التنافسي للمنظمة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة، ولهذا على المنظمة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد، لأن عدم الاهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي.

ويعرف Werner felt .B الموارد بأنها " تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بشكل شبه دائم بالمنظمة ."

2. مواءمة المحيط (المواءمة الخارجية): يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجهها للخارج، ومن خلاله يتم الحفاظ على المواءمة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي، وهو يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات.

لقد كان تحليل سلوك المنظمات قائما على اعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالاستقرار والسكون على الأقل في المديين القصير والمتوسط، لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثوابت ليس من شأنها التأثير على قرارات المنظمة. لكن إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال أفرز تحولا نوعيا عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا أي كوحدة اقتصادية منعزلة عن قوى المحيط. وقد كان لرواد النظرية الموقفية الفضل في تطور الفكر الاستراتيجي، حيث أبرزوا الأثر الكبير لمتغيرات المحيط، ليس فقط على وجود المنظمة بل على وجودها ومصيرها.

وفي إطار نظرية النظم التي تندرج ضمن النظرية الموقفية، التي تعتبر من أبرز النظريات التي ترى أنه يجب دراسة المنظمة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها، وعلاقة المنظمة مع محيطها. وينتج عن هذه العلاقة آثار على القرارات الإستراتيجية للمنظمة أي على سلوكها الاستراتيجي، وهذا السلوك يعكس مدى ذكاء المنظمة في تسييرها للعلاقة منظمة-محيط، الذي يقتضي بدوره فهما معمقا لتحولات المحيط بمختلف أبعاده التي تتجلى أساسا في مكوناته.

ويعبر المحيط على "أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة"، فحسب نظرة النظم بالمنظمة -التي تعتبر نظام مفتوح- هي نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها. ويمكن تقسيم المحيط إلى محيط عام أو محيط غير المباشر، ومحيط خاص أو محيط مباشر.

المحيط العام: وهو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المنظمة .

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

المحيط الخاص (المحيط التنافسي): بينما يتماثل المحيط العام بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، يختلف المحيط الخاص بالنسبة لكل منظمة وهو يحتوي على المتغيرات الوثيقة الصلة بالمنظمة.

3. مواءمة الشبكة: غالباً ما تقوم المنظمات بأعمال مختلفة في محيطات مختلفة وتستخدم موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لهذا تتم مواءمة الموارد ومواءمة المحيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، إذ تقوم هذه الأخيرة- الوحدات الاستراتيجية- بتكوين الشبكة وذلك عن طريق تجميع الهياكل الفردية من خلال التداؤب.

في أغلب الأحيان، يكون هذا النوع مطروحاً عندما تفكر المنظمات في عمليات الدمج والشراء. وتؤكد معظم الدراسات على وجود نوعين من المواءمة في هذا الصنف. الأول يتمثل في مواءمة الاستراتيجية لكل من المشتري والبائع، والثاني المواءمة التنظيمية بحيث يجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء.

المبحث الثاني: البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأهم متغيراتها

إنّ القيام بدراسة وتحليل البيئة يجب أن يشمل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من عوامل ومتغيرات مختلفة، وذلك بهدف التعرف على ما يمكن أن توفره من فرص، حتى يتم اقتناصها والاستفادة منها، وما تفرضه من تهديدات، حتى يتم تفاديها أو الاحتراز منها، كما يجب أن يشمل البيئة الداخلية للمنظمة بهدف الوقوف على مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وهذا ما يشكل خطوة أساسية في المواءمة الإستراتيجية و التحليل الاستراتيجي داخل المنظمة. وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ما أورده حسن محمد حسن ثوابته لمتغيرات البيئة الداخلية وهي (الهيكل التنظيمي؛ النظام؛ القيم). ومتغيرات البيئة الخارجية وهي (الاضطراب السوقي؛ شدة المنافسة؛ المتغيرات التكنولوجية).

المطلب الأول: البيئة الداخلية و أهم متغيراتها

1. مفهوم البيئة الداخلية :

لا يوجد مفهوم محدد ومضبوط لما يمكن أن تعنيه البيئة الداخلية للمنظمة و سوف نعطي تصوراً عاماً لمفهوم البيئة الداخلية للمنظمة نستعرضها فيما يلي:

يقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة " مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية." ¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 283.

الفصل الثاني ————— كيفية الموازنة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

- كما يقصد بها كذلك " : كافة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة، بحيث يكون لهذه الأخيرة قدر كبير من السيطرة عليها." ¹

- كذلك هي " : البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها؛ أي كل ما يتعلّق بالنظم الداخلية للمنظمة". ²

2. متغيرات البيئة الداخلية:

تتضمن البيئة الداخلية كافة العوامل والمتغيرات التي تخضع لسيطرة المنظمة ولها علاقة مباشرة بمجال نشاطها، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من تلك المتغيرات:

1.2 الهيكل التنظيمي :

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية في البيئة الداخلية لأي منظمة، فموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد الذي يشغل وظيفة معينة ضمن إطار هذا الهيكل، وبذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه المجموع الكلي للوسائل المستخدمة في تقسيم العمل إلى مهام مختلفة وضمان التنسيق بينها أو يمكن تعريفه كذلك بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة ³

كما عرفه ماكس فيبر على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة ⁴

وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح لكل المنظمات، فقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، نذكر منها ما يلي ⁵:

- **حجم المنظمة:** من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي داخل المنظمات هو حجمها فالمنظمات الكبيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً بحيث يتناسب مع درجة التخصص، تقسيم العمل ودرجة الرسمية

¹ محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 103.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 189 .

³ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات، دار البازوري العلمية، الأردن، 1995، ص 125.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 105.

⁵ Michel darbelet ,Izard Laurent,Scaramizza Michel, l'essentiel sur le management,5ème édition, Berti édition, Alger,2007,p :57

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

العالية، أما المنظمات الصغيرة فتحتاج إلى هيكل تنظيمي أقل تعقيداً، فهي عادة ما تميل إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية ونطاق الإشراف الأكثر اتساعاً

- **عمر المنظمة:** تمر المنظمة بدورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، فتبدأ بمرحلة الولادة والنشوء، ثم الطفولة وبعدها الشباب، ثم النضج وأخيراً مرحلة الشيخوخة؛ فالمنظمة في مرحلة الميلاد تكون في البدايات الأولى من عمرها، حيث يكون حجمها صغيراً وبذلك تنخفض فيها درجة الرسمية والتعقد التنظيمي، وبالتالي يميل هيكلها التنظيمي إلى البساطة في مكوناته وعلاقاته، وبالعكس عندما تبدأ المنظمة في النمو والتوسع في نشاطاتها خلال المراحل الأخيرة من عمرها، فإن ذلك يؤدي إلى كبر حجمها وبالتالي زيادة درجة الرسمية، كما أنها تميل نحو استخدام المركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما يستدعي تغيير الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر تعقيداً مما كان عليه في السابق حتى يتلاءم مع الأوضاع الجديدة.

- **التكنولوجيا المستخدمة:** تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف.

ب. أهمية الهيكل التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية

وبعد استعراضنا لأهم الجوانب الرئيسية في الهيكل التنظيمي يتضح لنا أنه وسيلة وأداة هادفة لتحقيق أهداف المنظمات حيث أن أي منظمة لها أهداف معينة والهيكل التنظيمي يساعدها في تحقيقها من خلال ثلاث مجالات رئيسية :

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .
- تسهيل تحديد ادوار الأفراد .
- المساعدة في اتخاذ القرارات .
وتندرج تحت هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها تحقيقها وهي:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات .
- تجنب الاختناقات في العمل .
- تحقيق الانسجام والتناسق بين الوحدات والأنشطة والأدوار .
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات .

الفصل الثاني ————— كيفية الموازنة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

ومن هنا نجد انه لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في أي منظمة فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على أدائهم ، فجانوب الهيكل التنظيمي الرئيسية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض وآثارها ونتائجها قد تكون ايجابية أو سلبية تبعاً للتكوين والتركيب لتلك الجوانب.¹

2.2 النظام:

النظام هو مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف، فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق، أدوات الكتابة والطباعة أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والأنظمة والقوانين والتعليمات والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة نافعة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف.²

و تعرف النظم أيضا بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً، على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم عملية صنع القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة .وهي في الوقت نفسه مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات، وقواعد البيانات، تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً، على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد

و تلعب النظم دوراً رئيسياً في الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات في المنظمات، وتساعد المديرين في اكتشاف الانحرافات بصورة مبكرة عن سير العمليات والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، كما تساعد الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، وإمكانية تقديم خدمات جديدة في عمليات وأنشطة المنظمات وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع، أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة أو احتمالية، فإن القرارات الناتجة تكون متوقعة أو احتمالية، حيث سيكون للمعلومات قيمة اقتصادي قليلة بقدر التقليل من احتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.

¹ الموقع الإلكتروني: <http://www.arabnm.com/index.php/bandar/item/1324> ، تاريخ الاطلاع 2015/03/19، على الساعة 16:55

² قاسم عبد الرزاق، نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 17.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

ويمكن تقسيم الأنظمة التي تستخدم داخل المنظمات للمعاونة في عمليات المستويات الإدارية إلى خمسة أنواع رئيسية كما يلي¹:

- نظم معالجة العمليات.
- نظم المعلومات الإدارية.
- نظم دعم القرارات.
- نظم الذكاء الاصطناعي.
- النظم الخبيرة.

3.2 الثقافة التنظيمية:

يشير مفهوم الثقافة، في العادة، إلى مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات من الوسط أو المجتمع الذي يعيشون فيه، وتعد ثقافة أي منظمة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، ذلك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات القائمة داخل المنظمات، حيث نجد أن ما يصدر عن العاملين من تصرفات وسلوكيات أثناء قيامهم بأعمالهم هو في واقع الأمر نتاج للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية التي يعيشون فيها.²

بذلك يمكن النظر إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك حسب Edgar Schein على أنها " مجموعة المعتقدات والقيم التي يتقاسمها الأعضاء في منظمة ما، والتي تحدد بطريقة لا شعورية وضمنية التمثيل داخل المنظمة ومع محيطها " ³

المطلب الثاني: البيئة الخارجية و أهم متغيراتها

1. مفهوم البيئة الخارجية:

اختلف الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد ودقيق لما يمكن أن تعنيه البيئة الخارجية للمنظمة وربما يعود ذلك إلى شدة التعقد والتداخل في مكوناتها وعناصرها، كما أن كل باحث له وجهة نظره الخاصة حسب الدراسة التي يقوم بها، وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم البيئة الخارجية من خلال تقديم التعاريف الآتية:

وفقاً لـ Mintezberg فإن البيئة الخارجية تتمثل " مختلف خصائص النطاق الخارجي للمنظمة:

¹ حسن محمد حسن ثوابته، مرجع سابق، ص19.

² مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2009-2010، ص 118.

³ نفس المرجع ص 119.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

الأسواق، المناخ السياسي، الشروط الاقتصادية... الخ" ¹

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القوى الخارجية التي تعمل وتتفاعل لصالح أو لغير صالح المنظمة" ²

وتعرف حسب Thomson على أنها: "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها" ³

2. متغيرات البيئة خارجية:

تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل والمتغيرات التي لا تخضع لسيطرة المنظمة ولها علاقة مباشرة بمجال نشاطها، وفيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من تلك المتغيرات:

1.2. الاضطراب السوقي:

يرى Slater & Narver، أن الاضطراب السوقي ينتج عن التغير في تركيبة العملاء و تفضيلاتهم بالإضافة إلى التطور في طرق وأساليب التسويق و الترويج .

و يعبر عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات العملاء، وميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون، فيها مع المنظمة ⁴

كما أن الاضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشترين، والاحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشترين وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق. السياق نفسه بين أن ديناميكية العمل البيئي والتغييرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية، وهو ما يتطلب من هذه المنظمات بذات الوقت التعرف على معدل التغير في عدد المنظمات المنافسة؛ وعدم التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

أن أثر الاضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة حيث أن انخفاض الإنتاجية ينعكس سلباً على الأرباح. بالإضافة إلى أن

¹ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص133.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص164.

³ علي الشراوي، إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص136.

⁴ زينة مصطفى محمود حمد، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

انخفاض أرباح المنظمات يعني أنها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد تزيد حاجتها إلى الاقتراض وتقل قدرتها على امتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع إلى التقليل من الهدر للموارد المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً، وقد يعني أيضاً أن البقاء في سوق الأعمال هو للأفضل والأكفاً . ففي ظل الركود يكتفي الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والحفاظة عليها.¹

2.2. شدة المنافسة:

أن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه . ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود منظمة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار . وبالحصول ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة²

والتي تبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين، والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن للمنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع.³

إن معرفة المنافسين يمكن المنظمة من تقدير شدة المنافسة، وبناءً على ذلك يتم تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة إتباعها؛ فالمنظمات القوية عادة ما تتبع إستراتيجيات هجومية، في حين تتبع المنظمات الضعيفة إستراتيجيات دفاعية للتعامل مع ما تواجهه من تهديدات.⁴

¹ حسن محمد حسن ثوابته، مرجع سابق، ص24.

² نفس المرجع، ص25.

³ زينة مصطفى محمود حمد، مرجع سابق، ص26.

⁴ مرمي مراد، مرجع سابق، ص99.

2.3 . المتغيرات التكنولوجية:

تمثل المتغيرات التكنولوجية أحد العناصر الهامة والأساسية في البيئة الكلية للمنظمة، حيث تشمل جميع الاختراعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية التي تتعلق بمجال عملها، كالانترنت، الحاسوب الآلي وإمكانية استخدامه في نظم التصنيع والتصميم، الروبوتيك، تكنولوجيا الاتصالات الجديدة... الخ.

إن التطورات والتغيرات في مجال التكنولوجيا، لاشك أن لها أثر على أداء المنظمات الاقتصادية بكل أنواعها وخاصة تلك التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا بشكل كثيف في عملها، فهي قادرة على خلق فرص جديدة، أو فرض تهديدات حقيقية في مجال المنافسة، فالبعض من المنظمات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف، في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا تكون لديها فرصة لتحقيق التفوق على المنافسين واكتساب مزيد من المزايا التنافسية¹

المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

1. أهمية تحليل البيئة الداخلية:

- تتم المنظمات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:²
- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
 - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
 - الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
 - معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
 - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
 - معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم .

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 104- 105 .

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، 2007، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 42.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

- معرفة سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم و مهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... إلخ وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضها بشكل عام.

2. أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

إن المنظمة تعمل ضمن إطار بيئة محيطة بها، هذه البيئة التي أصبحت تتسم في الوقت الراهن بالتعقيد والترابط الشديد بين عناصرها، وكذلك بالديناميكية السريعة، الأمر الذي يحتم على المنظمة القيام بالتحليل والتقييم المستمر لتغييراتها، حتى تستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها، ومن هنا فإن دراسة البيئة لها أهمية ومكانة كبيرة، من خلال تمكين المنظمة من تحديد النقاط التالية¹:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة مواد أولية، رأس مال تكنولوجيا، آلات، أفراد... وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... إلخ.
- كما تساعد كذلك على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة، سواء كانت تلك المنظمات امتدادًا لها أو تستقبل منتجاتها، أو مساعدة لها في عملياتها وأنشطتها.
- تحديد سمات المجتمع والجمهور الذي تتعامل معه المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- هذا وتعد عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة عند صياغة ورسم الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج الدراسة والتحليل تلك تساعد في النهاية على التعرف على جانبين مهمين هما:
- الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة اقتناصها والاستفادة منها.
- التهديدات أو المخاطر التي يجب على المنظمة تفاديها أو الحد من آثارها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 148-149.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

المبحث الثالث: المواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية -الخارجية للمنظمة

يتطلب من منظمات الأعمال العمل على تحقيق المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يطلق عليه المواءمة الإستراتيجية والتي تمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها، و كذا لتحسين أداء مواردها البشرية بصفة خاصة و أداء المنظمة بصفة عامة .

المطلب الأول: مصفوفة المواءمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية SWOT

إن تحليل SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل المنظمات هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم.

أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية¹.

1 . تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :²

أ . القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، إنخفاض تكاليف الإنتاج .

ب . الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين .

2 . تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :³

أ . الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

¹ عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المنظمات الصناعية "دراسة تحليلية،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 16 أبريل 2007، ص12.

² زكرياء مطلق، مرجع سابق، ص165.

³ نفس المرجع، ص166.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

ب . التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين، ومثل تغيير أذواق المستهلكين، ...

وتعد مصفوفة SWOT أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على المواءمة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الإستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SWOT¹:

—تحديد أهم جوانب القوة الداخلية لمنظمة الأعمال.

—تحديد أهم جوانب الضعف الداخلية لمنظمة الأعمال.

—تحديد أهم الفرص الخارجية الحالية والمحتملة.

—تحديد أهم التهديدات الخارجية الحالية والمحتملة.

—المواءمة بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.

—المواءمة بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.

—المواءمة بين جوانب القوة والتهديدات، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.

—المواءمة بين جوانب الضعف والتهديدات، وتسجيل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى حد أدنى.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

ويوضح الشكل التالي مصفوفة SWOT:

الشكل رقم (2-1): مصفوفة المواءمة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص و التهديدات المحيطة بها

أهم نقاط القوة (s) أهم نقاط الضعف (w)

(WO)	(SO)	أهم الفرص (O)
استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	
(WT)	(ST)	أهم التهديدات (T)
استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف و التهديدات أو تقللها الى الحد الأدنى	استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	

المصدر: الماضي محمد المحمدي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2003، ص 234.

- تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية الفرص والتهديدات مع أنشطة الإدارة الداخلية القوة والضعف ، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :¹

أ- إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب- إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .

ج- إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

¹ زكرياء مطلق، مرجع سابق، ص 167.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

د- إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.
المطلب الثاني: تأثير البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية.

تقوم الفكرة على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها¹.

ولتفسير هذا التفاعل نعلم على النموذج البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، أي أن تصميم إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وأن تحقيق المنظمة لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنه الأساس والأداة الفعالة في تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل في قدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة².

إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الإستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي:³

1. التحليل البيئي: وهو القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية وهي مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين:

¹ ورقة بعنوان، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الاستراتيجية، عن الموقع www.asharqalarabi.org.u

تاريخ الاطلاع: 2015/01/12 على الساعة 16:00، ص 3.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 113.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 198.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

أ. تحليل البيئة الداخلية: والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المنظمة، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سواء المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

ب. تحليل البيئة الخارجية: عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة والتشغيلية للمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة أن تستغلها، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمنظمة، أما عن التهديدات فقد تشمل إبتكارات جديدة للمنافسين، دخول منافسين جدد إلى السوق... الخ.

2. موارد المنظمة: كل منظمة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني الموارد المادية، التي تقع مسؤولية استخدامها وتسييرها على النوع الأول. ومنه فإن كلا النوعين هما الموارد والإمكانات طاقات المنظمة التي يسميها البعض بالموارد الاستراتيجية، لهذا وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية، وذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة¹

3. تعليم وتدريب الموارد البشرية: إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة، والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلا: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن ماكينه ذات قيمة عالية فهنا يجب أن تدرب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.²

4. التقنية: يركز التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية، على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء

¹ مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر بمستغانم)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه (تسيير الأفراد و حوكمة المنظمات)، 2011، ص 64.

² ورقة بعنوان المسح البيئي و تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مرجع سابق، ص 05.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

ذلك؛ هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.¹

5. التحفيز: كما يؤكد النموذج على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.

إن التحفيز الجيد - المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة - للموارد البشرية يؤدي إلى ²:

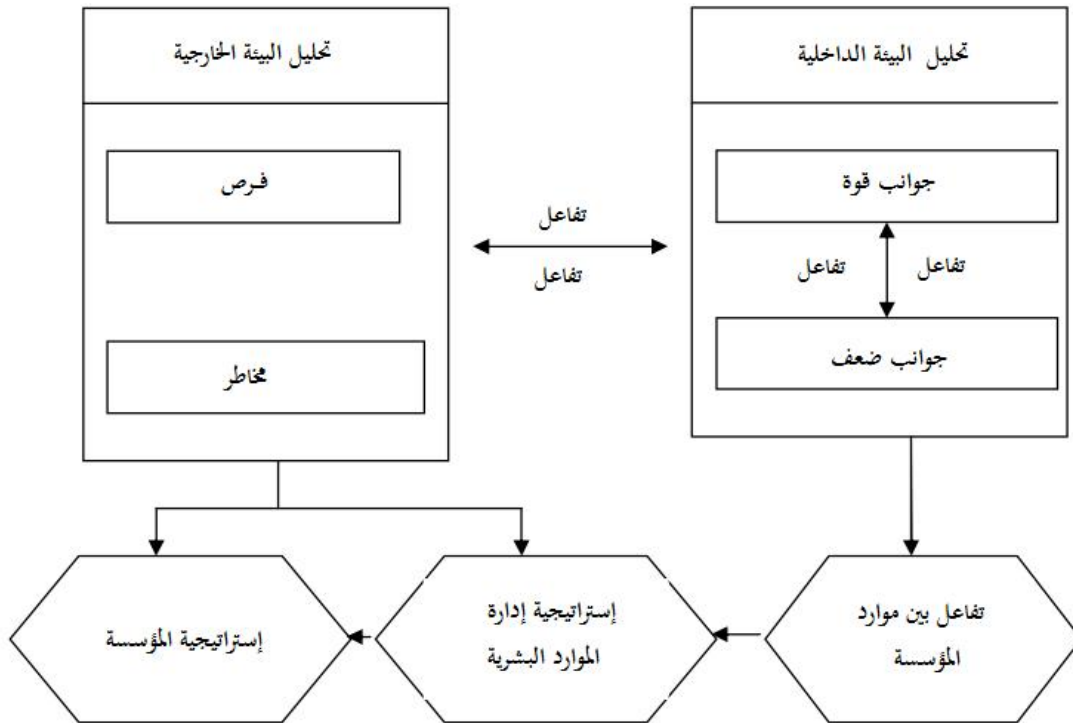
- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز .

- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة .

- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

والشكل رقم (2-2) الموالي يوضح المضامين السابقة للنموذج:



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 115.

¹ ورقة بعنوان المسح البيئي و تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مرجع سابق، ص06.

² مدوري نور الدين، مرجع سابق، ص66.

الفصل الثاني ————— كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية

إن ما نجد في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التأقلم التكيف مع البيئة الخارجية، أي أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... إلخ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة، وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها¹.

¹ مدوري نور الدين، مرجع سابق، ص 67.

خلاصة

إن المنظمات وفي إطار تحقيق أهدافها على المدى البعيد ذهبت لتبني مدخل المواءمة الاستراتيجية للحد من قدرات المنافسين، والسعي الدؤوب إلى إحداث التجديد المستمر في إطار الديناميكية المتصاعدة لبيئة القطاع الذي تنتمي إليه، وجميعها تعد آليات متكاملة تسهم في تحقيق الأداء المتميز.

تبني مدخل المواءمة الاستراتيجية يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها وبخاصة في الصناعات التي تمتاز ببيئتها بدرجة عالية من الديناميكية، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات أدائها وتحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر فيساعدونها ذلك في تحقيق التميز في أداء مواردها البشرية واستنادا إلى ما ذكر سابقاً فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على كيفية تأثير المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة و هذا ما سوف نحلله في الفصل التطبيقي .

اللفظ والالتزام
حماة من سراً حاداً ما أسره

دراسة حالة الوكالة

التجارية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بوسعادة

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعمامة حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و (أداء الموارد البشرية) ثم كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية، سنحاول في هذا القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا على شكل دراسة حالة أي تحليل أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وبالضبط بالوكالة التجارية بوسعادة، وسنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب المنظمة، وذلك بالتماشي مع ما تناولناه في الجانب النظري.

وبهدف القيام بهذا التشخيص اعتمادنا على إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوكالة حول موضوع الدراسة، كما اعتمادنا على موقع المؤسسة ومواقع أخرى تتوفر فيها معلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر، والاعتماد على الوثائق والمطبوعات المقدمة من الوكالة التجارية، كما تم الاستناد على دراسات سابقة "مذكرات تخرج" في مواضيع مختلفة في نفس المنظمة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ عام 1999 بإصلاحات عميقة في البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في منظمة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء منظمة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لهذه مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.¹

¹ عن الموقع <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع 2015/05/24، على الساعة 17:15.

الفصل الثالث ————— دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2. الإطار القانوني للمنظمة

اتصالات الجزائر منظمة عمومية ذات أسهم برأس مال SPA تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على إنشاء منظمة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام منظمة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمنظمة ذات أسهم برأس المال المقدر بـ 50.000.000.000 دج، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083، وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": منظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دج مختصة في الهاتف النقال.

- اتصالات الجزائر الفضائية « RevSat ATS »: منظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1000.000.000 دج مختصة في شبكة الساتل.¹

3. أهداف ونشاطات المنظمة

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطات المجمع حول: تمويل مصالح

¹ عن الموقع <http://www.algeriatelecom.dz> تاريخ الاطلاع 2015/05/26، على الساعة 18:30

الفصل الثالث ————— دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية وتطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، وإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

4. فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فروع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات المالية... إلخ) مبروطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب"، اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: المديرية العامة للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

أما عن المواد البشرية فهي تشغل 268 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاث فئات وهي إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ.

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

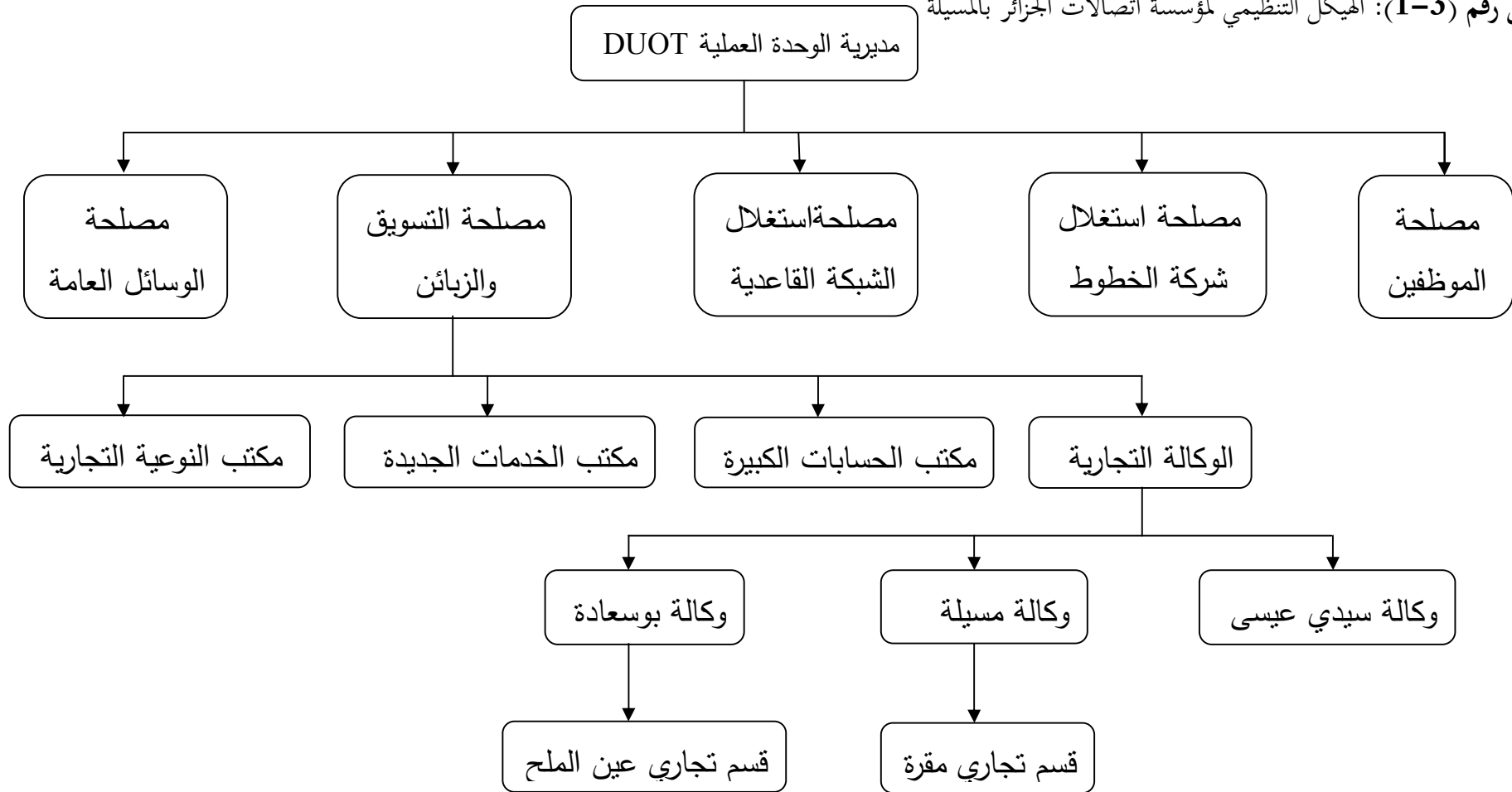
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
 - تزويد المنظمات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانات) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم لنقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة *Liaison spécialisée*.
 - تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.
1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الفصل الثالث ————— دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية بالمسيلة ، مصلحة التسويق والزيائن، بتاريخ، 12 /05/ 2015

2. شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خمسة مصالح هي:

1. مصلحة الموظفين.
2. مصلحة الوسائل العامة.
3. مصلحة استغلال شبكة الخطوط.
4. مصلحة استغلال الشبكة القاعدية.
5. مصلحة التسويق والزبائن.

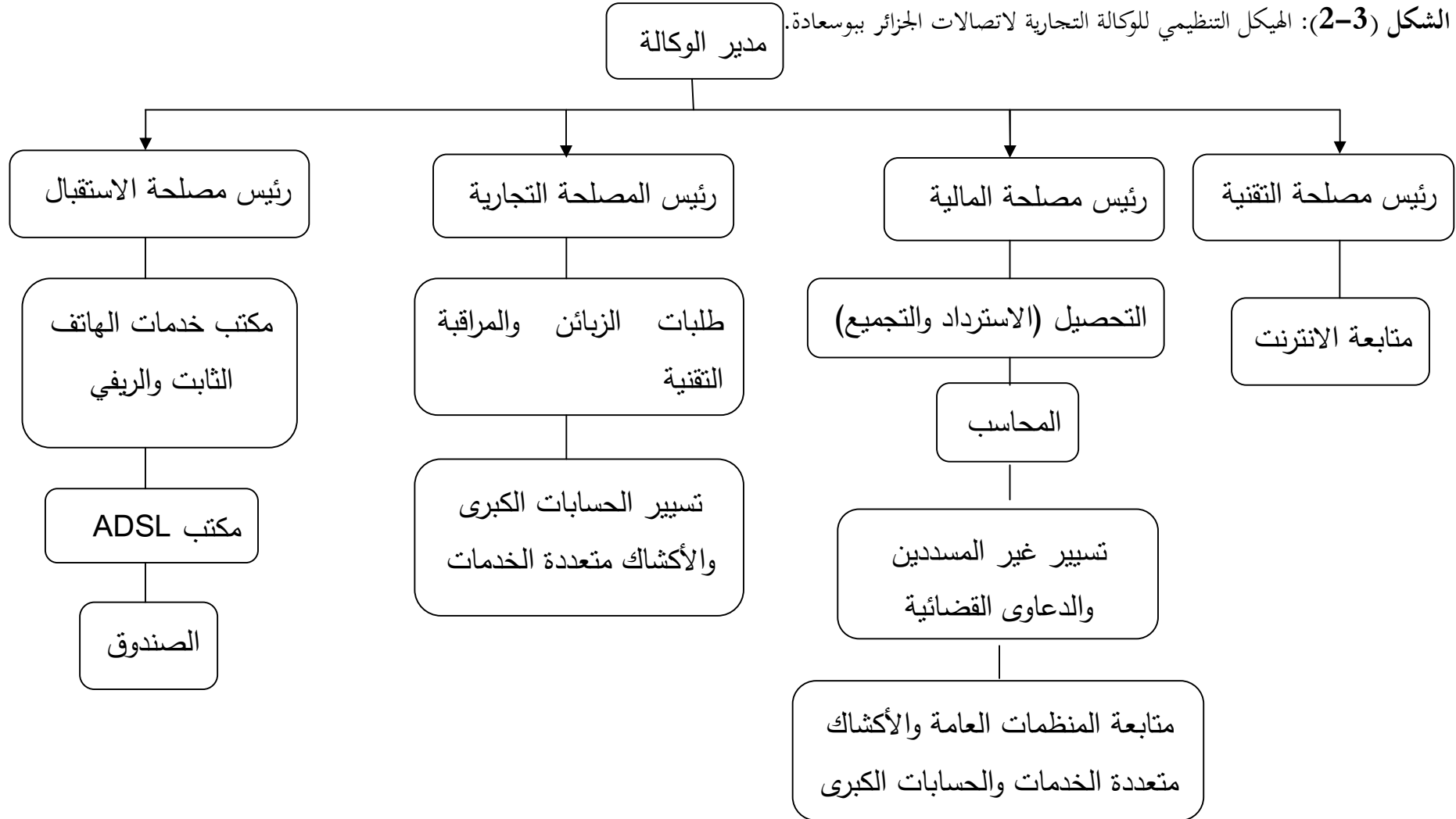
حيث تستحوذ هذه المصلحة الأخيرة على النسبة الأكبر في الاتصال بالزبائن وتمثل الوكالات التجارية الواجهة التي تعكس صورة المنظمة من خلال الاستقبال والتوجيه، الإعلام وخدمة الزبائن بمختلف الخدمات، ويوضح الهيكل التنظيمي طرق توزيع الوكالات والأقسام التجارية على مستوى ولاية المسيلة، إذ تعتمد الوحدة العملية على مصلحة خاصة ومتمثلة في مصلحة الزبائن والتسويق، إذ يندرج تحتها مكتب خاص بالتنوع التجارية ومكتب خاص بالخدمات الجديدة حيث يسعى هذين المكتبين على متابعة السير الحسن للوكالة التجارية المتواجدة بالمسيلة وبوسعادة وسيدي عيسى والتي بدورها تضم تحتها أقسام تجارية وهي عين الملح ومقرة.¹

المطلب الثالث: الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بوسعادة

1. الهيكل التنظيمي

¹ وثائق مسلمة من طرف الوكالة التجارية بالمسيلة لاتصالات الجزائر.

الفصل الثالث ————— دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة بتاريخ 2015/05/10

2. شرح الهيكل التنظيمي¹

1.2. المدير

هو المسؤول عن تسيير وإدارة الوكالة وإرضاء الزبائن بنشاط وكالته وتحقيق أهداف المبيعات الخاصة بالوكالة وأدائها العام، وكذا متابعة الموظفين وتنظيم الوكالة عن طريق:

- مراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات التجارية.
- الضمان الأمثل والمحافظة على معايير الجودة والإنتاجية.
- تسيير وإدارة التوظيف في الوكالة عن طريق تطوير روح الفريق والتحفيز.
- المشاركة في حركية الوكالة.
- تنظيم اجتماعات دورية أو طارئة.
- تسيير وإدارة الأحكام والمنازعات.
- ضمان إعداد ملخصات لنتائج نشاط وكالته (الخدمة، المبيعات، التسويق).

2.2. الاستقبال

مصلحة الاستقبال واجهة لوكالة اتصالات الجزائر ويقوم بتقديم معلومات ونشرات عن المنتجات والخدمات في الوكالة، وكذا توجيه الزبائن وفق احتياجاتهم إضافة إلى إبلاغهم عن الوثائق اللازمة ونجد به:

- أ. مكتب خدمات الهاتف الثابت والريفي
- تقديم معلومات عن المنتجات والخدمات في الوكالة.
 - معاينة الطلبات الخطية.
 - معلومات عن تسعيرة الخدمات والاتصالات.
 - بيع البطاقات المسبقة الدفع.
 - تسجيل العمليات التجارية (اشتراك جديد، إيقاف أو تحويل...) في إبلاغ الزبائن عن حالة طلباتهم.
 - تقديم فاتورة تكاليف التركيب للزبون لتسديدها.

¹ وثائق مقدمة من طرف السيد قوجيل سليمان بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة.

- إبرام العقود.
- تقديم فاتورة التكاليف للزبون لتسديدها.
- تحرير فواتير مكررة.

ب. مكتب ADSL

تتم فيه خدمات الانترنت المتمثلة في:

- معاينة الطلبات.
- تسجيل طلبات الانترنت.
- إبرام العقود.
- تسليم المودم للزبون.
- تقديم فاتورة الاشتراك للزبون لتسديدها.

ج. الصندوق

ويتم به استقبال الزبائن لتسديد الفواتير.

3.2. المصلحة التجارية

تتم فيها متابعة الطلبات بمختلف مراحلها ومتابعة الأخطاء التجارية وضمان تدفق المعلومات بين الموظفين ونجد بما:

أ. طلبات الزبائن والمراقبة التقنية

ويكون هنا:

- متابعة ملفات الزبائن والتأكد من البيانات (التدقيق قبل الأرشفة).
- تصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف العمال.
- تحرير/ إرسال رسائل للزبائن كإشعار بالإمكانية أو عدمها.
- معاينة ومعالجة الطلبات التي تعدت المهلة القانونية للدفع.

- متابعة مراحل تحقيق طلبات الزبائن وتطوراتها.
 - معالجة معلومات الزبائن ومختلف التعديلات والتغييرات.
 - حفظ الطلبات (الأرشفة).
 - معاينة قوائم الزبائن.
 - معالجة الأخطاء الموجودة في نظام المعلومات.
 - تنقية وتطهير القاعدة التجارية للمساهمة في موثوقية البيانات.
- ب. تسيير الحسابات الكبرى (GC) والأكشاك متعددة الخدمات (KMS)
- تقنية القاعدة التجارية.
 - إلغاء الزبائن غير ملتزمين.
 - متابعة المصالح العامة مثلا: (البلديات، المنظمات التربوية، المحكمة، أملاك الدولة).
 - متابعة ومعاينة ومعالجة غير المسددين (KMS) (GC).

4.2. المصلحة المالية

تتم فيها متابعة تحصيل تسديد الفواتير والتدقيق في معلومات الزبائن ومعالجة كافة الأخطاء المالية والحالات الخاصة كتدقيق احتساب المبالغ والإيصالات، أي تدقيق الحسابات المسددة والمبالغ المدفوعة إضافة إلى متابعة النزاعات والدعاوي مع غير المسددين وضمان تدفق المعلومات بين الموظفين.

أ. التحصيل (الاسترداد والتجميع)

ويتم فيها:

- التدقيق في معلومات الزبائن (الفواتير، وصولات التسديد).
- ضمان اتساق المعلومات في قصاصات التسديد مع المبالغ المدفوعة.
- معاينة آجال الدفع وتسديد الفواتير.
- معاينة قوائم الزبائن الغير ملتزمين الدفع.

ب. المحاسب

من بين مهامه الأساسية:

- تدقيق الحسابات والمعلومات ليتم تدوينها.
- يضمن الاتساق بين الصندوق والحسابات.
- تحويل الأموال مع البريد.
- معالجة الشبكات.
- ضبط الحسابات للوكالة.

ج. تسيير غير المسددين والدعاوى القضائية

- معاينة مواعيد الدفع (السداد).
- معاينة قوائم غير المسددين.
- مراقبة العلاقة مع إدارة الحسابات الكبرى للعمل مع جميع الزبائن.
- متابعة تحصيل الديون من الزبائن غير الملتزمين والمتأخرين عن الدفع.
- تتبع غير المسددين وتحفيزهم (عن طريق الهاتف).
- إرسال إعلانات للزبائن غير المسددين.
- متابعة الإجراءات المقترحة للائحة غير المسددين.
- حفظ الدعاوى القضائية الواردة عن طريق البريد.
- إجراء التحقيقات اللازمة لتسوية الدعاوى.
- مكاملة الزبائن بشأن الدعاوى القضائية والمواعيد النهائية.

د. متابعة المنظمات العامة (SP) والأكشاك متعددة الخدمات (KMS) والحسابات الكبرى

(GC).

- طبع الفواتير والإضافات على الاستهلاك.
- متابعة مواعيد الدفع لكشك متعدد الخدمات والخدمات العامة.

- معاينة قوائم الغير مسددين والمنظمات المتوسطة.
- إبلاغ الزبائن عن حالتهم فيما بينهم وبين الوكالة وتبنيهم للتسديد.
- إرسال إعدارات للزبائن الغير ملتزمين بالدفع.

5.2. المصلحة التقنية

وتقوم هذه المصلحة بتوصيل خدمات الانترنت.

إن دراسة الموجود ضرورية من أجل تحديد حاجيات المنظمة وإبرازها بغرض إنجاح البحث، وبذلك فإن هذه الدراسة تكمن في:

- أخذ معرفة مفصلة عن المجالات الموجودة في المنظمة قصد تحسن تسييرها.
- حصر وإحصاء الأهداف التي تؤدي إلى تسيير أحسن للمنظمة من خلال جمع المعلومات الشفوية عن طريق الحوار مع المسؤولين والأسئلة والاستفسارات أو وثائق تدعمها ملاحظات عن سير العمل ومراقبة طبيعة المعلومات الموجودة ومختلف الإجراءات والمهام.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان

على ضوء الفرضيات المقدمة في بداية البحث كان من الضروري تقديم استقصاء للآراء في المنظمة المعنية لمعرفة أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية، حيث تم الاستعانة باستمارة الاستبيان المقدمة من طرف (حسن محمد حسن ثوابته).

1. أسباب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر

تم اختيار منظمة "اتصالات الجزائر" كحالة لمعالجة الجزء التطبيقي نموذج جد معبر للأسباب التالية:

- تتوفر المنظمة على أنظمة المعلومات والاتصالات الملائمة التي تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة.
- تتوفر المنظمة على موظفي الخط الأمامي (الاستقبال)، للاحتكاك بالزبائن والتفاعل معهم بحيث يعتبرون المصدر الأساسي للمعلومات المطلوبة.
- طبيعة الموضوع تتطلب دراسة مثل هذه المنظمات.

- وجود بعض اليسر في إعطاء بعض المعطيات مقارنة بالمنظمات الأخرى.

2. عينة الدراسة

نظرا لنوع الدراسة التي نقوم بإعدادها قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي الوكالة، بحيث أنهم يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان عن طريق التسليم المباشر، تم الحصول على 35 منها صالحة للتحليل.

3. مكونات الاستبيان

القسم الأول: متغيرات تتعلق ببيانات خاصة بالعامل من خلال 04 فقرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن متغيرات تتعلق بالبيئة الخارجية عبر 03 أبعاد رئيسية وهي (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) و 12 فقرة لقياسها إذ تم تخصيص 04 فقرات للأولى و 03 فقرات للثانية و 05 فقرات للثالثة على التوالي.

القسم الثالث: يتضمن متغيرات تتعلق بالبيئة الداخلية عبر 03 أبعاد رئيسية وهي (الهيكلة التنظيمية، النظام، القيم) و 17 فقرة لقياسها، إذ تم تخصيص 05 فقرات للأولى و 05 فقرات للثانية و 07 فقرات للثالثة على التوالي.

القسم الرابع: يتضمن متغيرات تتعلق بأداء الموارد البشرية عبر 05 فقرات لقياسها.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
05	04	03	01
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
01	02	03	05

4. الحدود الزمانية والمكانية

فيما يخص الإطار الزمني والمكاني فكانت الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر ببوسعادة هي محل التريص خلال مدة زمنية تقدر بـ يوم من 2015/04/26 إلى غاية 2015/05/10.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان

1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (3-1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	
65.7	23	ذكر
34.3	12	إناث
100.0	35	المجموع

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 65.7% لصالح الذكور وبنسبة 34.3% لصالح الإناث.

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (3-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	
34.3	12	من 18 إلى 30
45.7	16	من 31 إلى 40
17.1	06	من 41 إلى 50
2.9	01	أكبر من 51
100.0	35	المجموع

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير العمر بنسبة 34.3% للفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة، وبنسبة 45.7% للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وبنسبة 17.1% للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وبنسبة 2.9% لمن هم أكبر من 51 سنة ومنه نلاحظ أن 80% من عمال الوكالة هم من فئة الشباب.

جدول رقم (3-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

النسبة %	التكرار	
11.4	04	متوسط
22.9	08	ثانوي
20.0	07	تكوين
45.7	16	جامعي
100.0	35	المجموع

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير المؤهل بنسبة 11.4% هم من مستوى متوسط و22.9% مستوى ثانوي، و20.0% هم من خريجي التكوين أما خريجي الجامعة فقد بلغوا ما نسبته 45.7%.

جدول رقم (3-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	
45.7	16	من 01 إلى 05 سنوات
17.1	06	من 06 إلى 10 سنوات
20.0	07	من 11 إلى 15 سنة
17.1	06	أكثر من 16 سنة
100.0	35	المجموع

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير الخبرة بنسبة 45.7% هم من تتراوح سنوات خبرتهم من سنة إلى 05 سنوات و 17.1% من تتراوح خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات و 20% لمن تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 16 سنة، أما من تتراوح خبرتهم أكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم 17.1%، ومنه يلاحظ أن 82.9% من موظفي الوكالة لا تجاوز خبرتهم 15 سنة في المؤسسة.

2. الخصائص السيكومترية للاستبيان

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقيام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور القياس.

1. صدق المحكمين

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى قسم التسيير، بقصد الاستفادة من خبرتهم العلمية و العملية، وقد بلغ عدد المحكمين 04، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية 100%، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

2. صدق الاتساق الداخلي

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 35 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

1.2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني الموأمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)

الجدول رقم (3-5): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني، الموأمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)، والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
الإضطراب السوقي	1	تفضيلات العملاء في القطاع تتغير بشكل سريع مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر من قبل العاملين	0,726**
	2	يميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار في هذا القطاع مما يؤدي إلى زيادة جهد العاملين	0,517*
	3	في بعض الأحيان يكون العملاء شديدي الحساسية لسعر الخدمة المقدمة	0,739**
	4	تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملائكم الحاليين	0,688**
شدة المنافسة	1	التنافس في هذا قطاع شديد جدا مما يؤدي إلى رفع أداء العاملين	0,670**
	2	أي خدمة تقدمها المنظمة للعملاء يمكن للمنافسين تقديمها فوراً	0,655**
	3	تحركات المنافسين في هذا القطاع تزيد من مستوى كفاءة العاملين في المنظمة	0,756**
التغيرات التكنولوجية	1	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	0,476*
	2	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص في السوق	0,574*
	3	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول من طرف العاملين	0,795**
	4	أغلب الأعمال تنجز باستخدام التكنولوجيات الحديثة	0,488*
	5	في ظل المنافسة ينبغي على العاملين مسايرة التكنولوجيا المتاحة في هذا القطاع	0,742**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

. المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة r الجدولية: 0,606 عند مستوى الدلالة 0,01 ودرجة حرية 15، قيمة r الجدولية 0,482 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 15.

الفصل الثالث ————— دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

من خلال الجدول رقم (3-5) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور: (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغييرات التكنولوجية) والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2.2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثالث: المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية)

الجدول رقم (3-6): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الثالث: المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية) والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	1	لدى المنظمة تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة	0,647**
	2	تمتع المنظمة بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات	0,431
	3	علاقات العمل في المنظمة واضحة	0,502*
	4	لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يعزز روح الابداع	0,648**
	5	لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يحد من الروتين	0,801**
النظام	1	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين	0,786**
	2	يتم إنجاز الخطط في المنظمة طبقا للقوانين المعمول بها	0,613**
	3	يوجد التزام واضح من قبل العاملين في المنظمة على تطبيق ما نص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	0,514*
	4	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة في تحقيق الكفاءة في الأداء	0,677**
	5	هناك فهم ودراية لدى العاملين في المنظمة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها	0,572*
البيئة	1	تنظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة في المنظمة	0,599*
	2	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير نظم العمل بالمنظمة	0,503*
	3	يتقبل العاملون الضغوط من اجل مصلحة المنظمة	0,448*
	4	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تسند الى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	0,693**
	5	تعمل المنظمة بشكل مستمر في إرضاء العملاء	0,581*
	6	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة	0,681**
	7	يلتزم العاملون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد	0,577*

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة r الجدولية 0,606 عند مستوى الدلالة 0,01 ودرجة حرية 15، قيمة r الجدولية: 0,482 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 15. من خلال الجدول رقم (3-6) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور (الهيكل التنظيمي، النظام، القيم) والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

3.2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية ومعدل الكلي لفقراته
الجدول رقم (3-7): يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات الجزء الرابع أداء الموارد البشرية ، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
1	يحرص العاملون على تحقيق ربحية أعلى قياسا بالمنافسين للمنظمة	0,596*	دال
2	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	0,550*	دال
3	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	0,720**	دال
4	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	0,569*	دال
5	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم	0,584*	دال

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة r الجدولية 0.606 عند مستوى الدلالة 0,01 ودرجة حرية 15. قيمة r الجدولية: 0,482 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 15.

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-8): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

دلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عنوان المجال	
دال	0,821**	الاضطراب السوقي	الجزء الثاني المواءمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)
دال	0,530*	شدة المنافسة	
دال	0,789**	التغيرات التكنولوجية	
دال	0,543*	الهيكل التنظيمي	الجزء الثالث المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية)
دال	0,547	النظام	
دال	0,666**	القيم	
دال	0,701**	الجزء الرابع أداء الموارد البشرية	

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة r الجدولية 0,606 عند مستوى الدلالة 0,01 ودرجة حرية 15. قيمة r الجدولية 0,482 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 15.

من خلال الجدول رقم (3-8) نجد معاملات الارتباط لجميع المحاور دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة، صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (3-9) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (3-9): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المجال	
04	0,799	الاضطراب السوقي	الجزء الثاني المواءمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)
03	0,839	شدة المنافسة	
05	0,640	التغيرات التكنولوجية	
12	0,747	الكلية: البيئة الخارجية	
05	0,684	الميكمل التنظيمي	الجزء الثالث المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية)
05	0,870	النظام	
07	0,886	القيم	
17	0,763	الكلية: البيئة الداخلية	
05	0,785	الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية	

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان يتجاوز الأحد الأدنى المعمول به (0,6) يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف سمرنوف)

اختبار كولمجراف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

الجدول رقم (3-10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

عنوان البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
الجزء الثاني المواءمة الإستراتيجية (البيئة الخارجية)	0,112	0,200*
الجزء الثالث المواءمة الإستراتيجية (البيئة الداخلية)	0,193	0,093
الجزء الرابع أداء الموارد البشرية	0,190	0,102

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

ومن خلال الجدول رقم (3-10) نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0,05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

كما قمت بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قمت باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرومباخ: لقياس ثبات المقياس.
- معال الارتباط بيرسون: لقياس صدق عبارات المقياس.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أولا).
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى.

المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام:

- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية).

وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية).

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، المدى، لتحديد طول الفئة: $0.8=5/(1-5)$ لكل عبارة لتحديد مستوى تطبيق المواءمة الإستراتيجية في المنظمة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور.

الفصل الثالث — دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

أولاً: تحليل عناصر البيئة الخارجية

جدول رقم (3-11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البيئية الخارجية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	مستوى الموافقة	
الاضطراب السوقي	1	تفضيلات العملاء في القطاع تتغير بشكل سريع مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر من قبل العاملين	3,457	0,9805	2,758	0,009	عالي
	2	يميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار في هذا القطاع مما يؤدي إلى زيادة جهد العاملين	3,457	1,1205	2,414	0,021	عالي
	3	في بعض الأحيان يكون العملاء شديدي الحساسية لسعر الخدمة المقدمة	3,486	1,0396	2,764	0,009	عالي
	4	تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملائكم الحاليين	3,714	1,3842	3,053	0,004	عالي
الكلبي: الاضطراب السوقي							
شدة المنافسة	1	التنافس في هذا قطاع شديد جدا مما يؤدي إلى رفع أداء العاملين	3,543	1,3793	2,328	0,026	عالي
	2	أي خدمة تقدمها المنظمة للعملاء يمكن للمنافسين تقديمها فورا	3,514	1,1973	2,541	0,016	عالي
	3	تحركات المنافسين في هذا القطاع تزيد من مستوى كفاءة العاملين في المنظمة	3,400	1,1682	2,026	0,041	عالي
الكلبي: شدة المنافسة							
التغيرات التكنولوجية	1	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	3,800	1,6414	2,883	0,007	عالي
	2	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص في السوق	3,886	1,5102	3,470	0,001	عالي
	3	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول من طرف العاملين	3,800	1,7116	2,765	0,009	عالي
	4	أغلب الأعمال تنجز باستخدام التكنولوجيات الحديثة	3,743	1,7037	2,580	0,014	عالي
	5	في ظل المنافسة ينبغي على العاملين مسايرة التكنولوجيا المتاحة في هذا القطاع	3,714	1,7417	2,426	0,021	عالي
الكلبي: التغيرات التكنولوجية							

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة T المجدولة 1,6918 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 34.

1. تحليل إجابات العينة على عبارات محور الاضطراب السوقي

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,714 وانحراف معياري 1,3842، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,053 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملائهم الحاليين.

- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,486 وانحراف معياري 1,0396، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,764 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه في بعض الأحيان يكون العملاء شديدي الحساسية لسعر الخدمة المقدمة.

- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,457 وانحراف معياري 0,9805، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,758 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تفضيلات العملاء في القطاع تتغير بشكل سريع مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر من قبل العاملين.

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,457 وانحراف معياري 1,1205، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,414 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار في هذا القطاع مما يؤدي إلى زيادة جهد العاملين.

وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور الاضطراب السوقي نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T الاجمالي لفقرات المحور بلغ 3,388 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,5286 وانحراف معياري 0,92309 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن مستوى أهمية الاضطراب السوقي كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية على أداء الموارد البشرية في عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. تحليل إجابات العينة على عبارات محور شدة المنافسة

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,543 وانحراف معياري 1,3793، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,328 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه التنافس في هذا قطاع شديد جدا مما يؤدي الى رفع أداء العاملين.

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,514 وانحراف معياري 1,1973، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,541 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه أي خدمة تقدمها المنظمة للعملاء يمكن للمنافسين تقديمها فوراً.

- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,400 وانحراف معياري 1,1682، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,026 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تحركات المنافسين في هذا القطاع تزيد من مستوى كفاءة العاملين في المنظمة.

وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور شدة المنافسة نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T لإجمالي فقرات المحور بلغ 2,550 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,4857 وانحراف معياري 1,12704 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن أهمية شدة التنافس كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية على أداء الموارد البشرية في عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. تحليل إجابات العينة على عبارات محور التغيرات التكنولوجية

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,886 وانحراف معياري 1,5102، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,470 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص في السوق.

- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,800 وانحراف معياري 1,6414، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,883 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين.

- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,800 وانحراف معياري 1,7116، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,765 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه ساعدت التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول من طرف العاملين.

- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,743 وانحراف معياري 1,7037، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,580 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه أغلب الأعمال تنجز باستخدام التكنولوجيات الحديثة.

- احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,714 وانحراف معياري 1,7417، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,426 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه في ظل المنافسة ينبغي على العاملين مساندة التكنولوجيا المتاحة في هذا القطاع.

وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور التغيرات التكنولوجية نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T لإجمالي فقرات المحور بلغ 2,875 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,7886 وانحراف معياري 1,62259 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن أهمية التغيرات التكنولوجية كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية على أداء الموارد البشرية في عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الفصل الثالث — دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

ثانيا: تحليل عناصر البيئة الداخلية

جدول رقم (3-12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البيئة الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
الهيكـل التنظيمي	1 لدى المنظمة تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة	3,657	1,0274	3,784	0,001	عالي
	2 تتمتع المنظمة بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات	3,743	1,038	4,231	0,000	عالي
	3 علاقات العمل في المنظمة واضحة	3,429	1,065	2,380	0,023	عالي
	4 لدى منظمتكم هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع	3,486	1,039	2,764	0,009	عالي
	5 لدى منظمتكم هيكل تنظيمي يحد من الروتين	3,429	0,948	2,674	0,011	عالي
الكلي: الهيكل التنظيمي						
النظام	1 توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين	3,343	0,968	2,095	0,044	عالي
	2 يتم إنجاز الخطط في المنظمة طبقا للقوانين المعمول بها	3,629	0,770	4,828	0,000	عالي
	3 يوجد التزام واضح من قبل العاملين في المنظمة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	3,629	0,877	4,239	0,000	عالي
	4 أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة في تحقيق الكفاءة في الأداء	3,657	0,764	5,083	0,000	عالي
	5 هناك فهم ودراية لدى العاملين في المنظمة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها	3,771	0,770	5,925	0,000	عالي
الكلي: النظام						
العمل	1 تنظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة في المنظمة	3,429	0,850	2,983	0,005	عالي
	2 يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير نظم العمل بالمنظمة	3,543	0,980	3,276	0,002	عالي
	3 يتقبل العاملون الضغوط من اجل مصلحة المنظمة	3,429	1,065	2,380	0,023	عالي
	4 يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تسند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	3,429	1,008	2,514	0,017	عالي
	5 تعمل المنظمة بشكل مستمر في إرضاء العملاء	3,371	1,031	2,130	0,040	عالي
	6 هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة	3,400	1,116	2,119	0,041	عالي
	7 يلتزم العاملون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد	3,457	0,918	2,944	0,006	عالي
الكلي: القيم						
عالي						

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة T المجدولة 1,6918 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 34.

1. تحليل إجابات العينة على عبارات محور الهيكل التنظيمي

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,743 وانحراف معياري 1,0396، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,231 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تتمتع المنظمة بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات.
- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,657 وانحراف معياري 1,0274، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,784 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه لدى المنظمة تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة.

- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,486 وانحراف معياري 1,0396، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,764 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع.
- احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,429 وانحراف معياري 0,9482، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,674 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يحد من الروتين.

- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,429 وانحراف معياري 1,0651، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه علاقات العمل في المنظمة واضحة.

وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور الهيكل التنظيمي نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T الإجمالي لفقرات المحور بلغ 3,893 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,5486 وانحراف معياري 0,83362 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على مستوى أهمية الهيكل التنظيمي كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في عينة الدراسة كان مرتفعا.

2. تحليل إجابات العينة على عبارات محور النظام

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,771 وانحراف معياري 0,7702، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,925 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه هناك فهم ودراية لدى العاملين في المنظمة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها.

- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,657 وانحراف معياري 0,8774، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,083 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة في تحقيق الكفاءة في الأداء.
- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,629 وانحراف معياري 0,7702، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,828 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير نظم العمل بالمنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,629 وانحراف معياري 0,7702، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,239 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يوجد التزام واضح من قبل العاملين في المنظمة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.
- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,343 وانحراف معياري 0,9684، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,095 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة ضماناً للحقوق الوظيفية للعاملين.
- وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور النظام نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T الإجمالي لفقرات المحور بلغ 4,953 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,6057 وانحراف معياري 0,72353 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على مستوى أهمية النظام كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. تحليل إجابات العينة على عبارات محور القيم

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,543 وانحراف معياري 0,9805، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,276 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير نظم العمل بالمنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,457 وانحراف معياري 0,9185، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,944 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية

- وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يلتزم العاملون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.
- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,429 وانحراف معياري 0,8501، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,983 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تنظر إدارة المنظمة إلى العنصر البشري بأنه أهم الموارد المتاحة في المنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,429 وانحراف معياري 1,0084، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,514 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تسند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.
- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,429 وانحراف معياري 1,0651، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتقبل العاملون الضغوط من أجل مصلحة المنظمة.
- احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,400 وانحراف معياري 1,1167، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,119 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة.
- احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,371 وانحراف معياري 1,0314، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,130 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تعمل المنظمة بشكل مستمر في إرضاء العملاء.
- وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور القيم نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T الإجمالي لفقرات المحور بلغ 4,953 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,6057 وانحراف معياري 0,72353 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على مستوى أهمية القيم كمتغير من متغيرات البيئة الداخلية في عينة الدراسة كان مرتفع.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية

جدول رقم (3-13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الجزء الرابع: أداء الموارد

البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
1	يحرص العاملون على تحقيق ربحية أعلى قياسا بالمنافسين للمنظمة	3,571	1,4201	2,380	0,023	عالي
2	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	3,314	0,8668	2,145	0,039	عالي
3	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة	3,943	1,4940	3,734	0,001	عالي
4	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	3,343	0,9684	2,095	0,044	عالي
5	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم	3,457	0,8168	3,311	0,002	عالي
	الكلبي	3,611	0,9492	3,811	0,001	عالي

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

قيمة T المجدولة 1,6918 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 34.

1. تحليل إجابات العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,943 وانحراف معياري 1,4940، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,734 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

- احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,571 وانحراف معياري 1,4201، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,380 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يحرص العاملون على تحقيق ربحية أعلى قياسا بالمنافسين للمنظمة.

- احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,457 وانحراف معياري 0,8168، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,311 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية

وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم.

- احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,343 وانحراف معياري 0,9684، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,095 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.

- احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,314 وانحراف معياري 0,8668، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,145 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.

وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات محور أداء الموارد البشرية نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار T الاجمالي لفقرات المحور بلغ 3,811 وهو أكبر من T الجدولية وأن متوسط الحسابي للمحور بلغ 3,611 وانحراف معياري 0,9492 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على مستوى أداء الموارد البشرية في عينة الدراسة كان مرتفعا.

2. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الخارجية (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي للاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي للاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي للاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوب أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (3-14): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للاضطراب السوقي.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط	درجة	مجموع	المصدر
R2	R	Sig	t	B		SIG	قيمة F	المربعات	الحرية	المربعات	
0,753	0,868	0,44	0,770	0,259	الثابت	0,00	100,8	24,8	1	24,83	الانحدار
		0,00	10,04	0,926	الاضطراب السوقي			0,24	33	8,131	الخطأ
									34	32,96	الكلية

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-14) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة $R=0,868$ الاضطراب السوقي وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 100,8 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1، 33) وأن معامل التحديد $R^2=0,753$ وهذا يعني أن الاضطراب السوقي قد فسر 75% من التغيرات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة والباقي 25% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وأن قيمة تأثير الاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة هي ب 0,926، وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في الاضطراب السوقي يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بقيمة 0,926. الاستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي لاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الفرعية ثانية

يوجد أثر معنوي شدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي شدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي شدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود اثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (3-15): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط لشدة المنافسة.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط	درجة	مجموع	المصدر
R2	R	Sig	T	B		SIG	قيمة F	المربعات	الحرية	المربعات	
0,146	0,382	0,00	9,116	4,688	الثابت	0,024	5,629	4,804	1	4,804	الانحدار
		0,02	2,373	0,334	شدة المنافسة			0,853	33	28,16	الخطأ
									34	32,96	الكلية

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-15) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة $R=0,382$ شدة المنافسة وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 5,629 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1,33) وأن معامل التحديد $R^2=0,146$ وهذا يعني أن الشدة المنافسة قد فسرت 15% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وهو تفسير ضعيف و الباقي 85% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وأن قيمة تأثير شدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة هي ب 0,334 وهذا يعني بوحدة واحدة في شدة المنافسة يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بقيمة 0,334.

الاستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي شدة المنافسة على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر معنوي التغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي التغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي التغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (3-16): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للتغيرات التكنولوجية.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
				SIG	Fقيمة	B	t	Sig	R	2 R	
الانحدار الخطأ	26,92	1	26,92	0,000	146,9	الثابت	7,784	0,00	0,904	0,817	
	6,046	33	0,183			التغيرات التكنولوجية	12,12	0,00			
الكلية	32,96	34									

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-16) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة $R=0,904$ التغيرات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 146,9 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1,33) وأن معامل التحديد $R^2=0,817$ وهذا يعني أن التغيرات التكنولوجية قد فسرت 81% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة والباقي 19% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي التغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الخارجية لعناصر البيئة الخارجية (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، القيم، النظام) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى

الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة

0,05.

الفصل الثالث _____ دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (3-17): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للهيكال التنظيمي.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط	درجة	مجموع	المصدر
R2	R	Sig	t	B		SIG	قيمة F	المربعات	الحرية	المربعات	
0,232	0,482	0,00	8,45	5,546	الثابت	0,003	9,990	7,661	1	7,661	الانحدار
		0,003	3,16	0,569	هيكال			0,767	33	25,30	الخطأ
					التنظيمي				34	32,96	الكلية

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-17) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة $R=0,482$ الهيكال التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 9,990 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1,33) وأن معامل التحديد $R^2=0,232$ وهذا يعني أن الهيكال التنظيمي قد فسّر 23% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وهو تفسير ضعيف و الباقي 77% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وأن قيمة تأثير الهيكال التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة هي ب 0,569 وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في الهيكال التنظيمي يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بقيمة 0,569.

الاستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي الهيكال التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي النظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي النظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي النظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (3-18): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للنظام.

القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
		Sig	t	B		SIG	قيمة F				
0,249	0,499	0,000	8,587	5,642	الثابت	0,002	10,91	8,194	1	8,194	الانحدار
		0,002	3,304	0,634	النظام			0,751	33	24,77	الخطأ
									34	32,96	الكلية

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-18) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة $R=0,499$ النظام وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 10,91 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1,33) وأن معامل التحديد $R^2=0,249$ وهذا يعني أن النظام قد فسرت 25% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة والباقي 75% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وأن قيمة تأثير النظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة هي ب 0,634 وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في النظام يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بقيمة 0,634.

الاستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي النظام على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر معنوي القيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة. أي:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي القيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

H_1 : يوجد أثر معنوي القيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية والقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0,05، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (3-19): يبين تحليل التباين للانحدار البسيط للقيم.

القدرة التفسيرية		المنعوية الجزئية (معاملات الانحدار)				معنوية الكلية		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
		Sig	T	B		SIG	قيمة F				
R2	R										
0.431	0,499	0,000	8,587	5,642	الثابت	0,002	12.43	8,194	1	8,194	الانحدار
		0,002	3,304	0,634	القيم			0,751	33	24,77	الخطأ
									34	32,96	الكلية

المصدر: استخلص من مخرجات spss.

توضح نتائج الجدول رقم (3-19) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة $R=0,499$ القيم وأداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة وأن قيمة F المحسوبة 12.43 أكبر من قيمة F الجدولة 4,143 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية (1,33) وأن معامل التحديد $R^2=0.431$ وهذا يعني أن القيم قد فسرت 43% من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة والباقي 57% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

وأن قيمة تأثير القيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة هي ب 0,634 وهذا يعني زيادة وحدة واحدة في القيم يؤدي إلى زيادة أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بقيمة 0,634.

الاستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أنه يوجد أثر معنوي القيم على أداء الموارد البشرية في المنظمة عند مستوى الدلالة 0,05.

ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي لعناصر البيئة الخارجية لعناصر البيئة الخارجية (الهيكلة التنظيمي، النظام، القيم) على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

ومما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي للمواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) وعناصر البيئة الداخلية (الهيكلة التنظيمي، النظام، القيم) على أداء الموارد البشرية.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل إبراز أثر المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر، وذلك عن طريق إبراز تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية وكذا إبراز تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية على أداء الموارد البشرية في الوكالة.

حيث تبين أن لموظفي وكالة اتصالات الجزائر ببوسعادة قناعة وإدراك تام بمدى أهمية كل عنصر من عناصر البيئة سواء كانت الداخلية أو الخارجية في التأثير على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

و توصلنا من خلال من خلال هذا التحليل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الديمغرافية وجدت أن الوكالة توفر على عنصر الشباب حيث فاقت نسبتهم %80 من إجمالي الموظفين.
- كما تبين من التحليل أن الوكالة تفتقد لعنصر الخبرة إذ توفر فقط على نسبة 17.1 من فاقت خبرتهم 16 سنة.
- صحة فرضية وجود أثر معنوي للاضطراب السوقي على أداء الموارد البشرية.
- كما تبين من خلال التحليل صحة فرضية وجود أثر معنوي لشدة المنافسة على أداء الموارد البشرية.
- وكذلك صحة فرضية وجود أثر معنوي للتغيرات التكنولوجية على أداء الموارد البشرية.
- بالإضافة لإثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تفترض أنه يوجد تأثير لعناصر البيئة الداخلية (الميكرو التنظيمي، النظام، القيم) على أداء الموارد البشرية.

خاتمة عامة

من خلال هذا البحث المتواضع والذي نتمنى أن نكون قد وفقنا فيه وفي إبراز مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي اشتمل على دراسة نظرية وتطبيقية، والذي على ضوئه وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تحول إطارها التقليدي إلى دورها الإستراتيجي فأصبحت جزءا هاما في عملية الإدارة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما وجدنا أن للبيئة بمختلف متغيراتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية أثر كبير على أداء الموارد البشرية وكلما ساهمت في تحسين أدائها.

كما تعتبر المواءمة الإستراتيجية من أهم المقومات التي تستند عليها المنظمات في تحقيق أداء أفضل، لذا يتطلب من منظمات الأعمال العمل على تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تمثل مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إيجاد وإدامة التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكنها من تحقيق أداء متميز لمواردها البشرية.

واستنادا إلى كل ما سبق فإن المنظمات في إطار تحقيق أهدافها على المدى البعيد عليها تبني مدخل المواءمة الإستراتيجية للحد من قدرات المنافسين والتماشي مع المتغيرات التكنولوجية الموجودة في البيئة الخارجية، لأن المنظمات اليوم تعيش في بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة، هذه الحالة انعكست على القطاع الخدمي فاصبحت صناعة الخدمات توصف وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها على الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد الخدمات المقدمة.

ولمعالجة هذا الموضوع من الناحية العملية قمنا بدراسة حالة مؤسسة خدمية هي مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلالها استخلصنا مجموعة من النتائج هي كالتالي:

1. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن موظفي الوكالة يتميزون بمستوى جيد أكاديميا هذا الذي يساعد على تقديم أداء أفضل.
2. أن أغلبية الموظفين هم من الشباب مما يمكنهم من تقديم أداء أفضل.
3. اتضح من خلال التحليل الإحصائي اتفاق عينة الباحثين حول أهمية الاضطراب السوقي كمتغير من متغيرات البيئة الخارجية.
4. كما اتضح من الإجابات الخاصة بالبيئة الخارجية أن معظم الباحثين يتفقون على أن المنافسة والتغيرات التكنولوجية من أهم المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية.

5. تبين من تحليل النتائج أن هناك إدراك من قبل موظفي الوكالة أن للبيئة الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، النظام، القيم) أهمية كبيرة كونها تمثل العمليات والآليات التي تساهم بشكل فعال في التأثير على أداء الموارد البشرية.
6. كما بينت النتائج أن المنظمات تهتم بتحقيق المواءمة والتوافق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية لما لها من تأثير مباشر على أداء مواردها البشرية بصفة خاصة والأداء بصفة عامة.
7. تؤكد نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة صحة فرضية وجود تأثير معنوي لعناصر البيئة الخارجية (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، التغيرات التكنولوجية) على أداء الموارد البشرية.
8. كما تؤكد صحة فرضية وجود تأثير معنوي لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، النظام، القيم) على أداء الموارد البشرية.

وعلى ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات هي كالتالي:

1. تعزيز دور الموارد الداخلية لدى المؤسسة ومحاولة تنميتها بشكل مستمر وخلق ثقافة تبنى للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
2. ضرورة قيام المؤسسات الخدمية بتعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في بيئة القطاع.
3. الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها الشخصية في مناصب العمل التي توكل إليها حتى يتحقق مستوى الأداء المطلوب.
4. ضرورة المعرفة الواضحة والاهتمام الجدي لإدارة المؤسسات بأثر البيئة الداخلية والخارجية على الأداء.
5. السعي نحو خلق حالة المواءمة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية كونها الوسيلة الأساسية في تحقيق الأداء الكفؤ والفعال للموارد البشرية في المنظمة.
6. على الرغم من أهمية دراسة المسارات التأثيرية التي اعتمدها البحث (المواءمة، أداء الموارد البشرية) إلا أنه يوصى بالتعمق في دراسة العوامل المؤثرة في المواءمة أولاً والأداء ومضامينه ثانياً.
7. القيام بإجراء بحوث تتبنى أبعاداً أخرى ضمن البيئة الداخلية والخارجية وربطها بأداء الموارد البشرية.
8. إجراء بحوث حول المواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.

الله حق

استبيان:

لدراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بعنوان:

كيفية المواءمة الإستراتيجية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية على أداء
الموارد البشرية في المنظمة

أخي العزيز

السلام عليكم ورحمة والله وبركاته....

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة برسالة ماستر أكاديمي والموسومة بعنوان
المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء الموارد البشرية في المنظمة دراسة
ميدانية لأراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بوسعادة بهدف التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية
على أداء الموارد البشرية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص
استراتيجية وتسويق.

وحيث أن نجاح مهمة الباحث مرتبطة بمدى تعاونكم معه، فإنني آمل منكم التكرم بالاطلاع
على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علمًا بأن جميع الإجابات
ستكون موضع العناية والاهتمام وسوف تقابل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة حسن اهتمامكم وصادق تعاونكم،،،،،

الجزء الاول: بيانات خاصة بالعامل :

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المقابل للإجابة المناسبة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر: من 18 الى 30 من 31 الى 40 من 41 الى 50

اكبر من 51 سنة

3-المؤهل العلمي :

متوسط ثانوي

تكوين جامعي

4-عدد السنوات التي تعمل بها في المؤسسة:

من 1-5 سنوات 6-10 سنوات

11-15 سنة أكثر من 16 سنة

الجزء الثاني المواءمة الاستراتيجية (البيئة الخارجية)

الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة لك:

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
الاضطراب السوقي					
01	تفضيلات العملاء في القطاع تتغير بشكل سريع مما يؤدي الى بذل جهد أكبر من قبل العاملين				
02	يميل العملاء الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار في هذا القطاع مما يؤدي الى زيادة جهد العاملين				
03	في بعض الأحيان يكون العملاء شديدي الحساسية لسعر الخدمة المقدمة				
04	تختلف احتياجات العملاء الجدد من الخدمة عن تلك التي يطلبها عملائكم الحاليين				
شدة المنافسة					
01	التنافس في هذا قطاع شديد جدا مما يؤدي الى رفع أداء العاملين				
02	أي خدمة تقدمها المنظمة للعملاء يمكن للمنافسين تقديمها فورا				
03	تحركات المنافسين في هذا القطاع تزيد من مستوى كفاءة العاملين في المنظمة				
التغيرات التكنولوجية					
01	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين				
02	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص في السوق				
03	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد المبذول من طرف العاملين				
04	اغلب الأعمال تنجز باستخدام التكنولوجيات الحديثة				
05	في ظل المنافسة ينبغي على العاملين مسايرة التكنولوجيا المتاحة في هذا القطاع				

الجزء الثالث: الموازنة الاستراتيجية (البيئة الداخلية)

العبارات					بدائل الإجابة				
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الهيكل التنظيمي									
01	لدى المنظمة تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة								
02	تتمتع المنظمة بوضوح كامل للأدوار والمسؤوليات								
03	علاقات العمل في المنظمة واضحة								
04	لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يعزز روح الابداع								
05	لدى منظمتمكم هيكل تنظيمي يحد من الروتين								
النظام									
01	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين								
02	يتم انجاز الخطط في المنظمة طبقا للقوانين المعمول بها								
03	يوجد التزام واضح من قبل العاملين في المنظمة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة								
04	أسهمت الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة في تحقيق الكفاءة في الأداء								
05	هناك فهم ودراية لدي العاملين في المنظمة بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها								
القيم									
01	تنظر إدارة المنظمة الى العنصر البشري بانه اهم الموارد المتاحة في المنظمة								
02	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير نظم العمل بالمنظمة								
03	يتقبل العاملون الضغوط من اجل مصلحة المنظمة								
04	يحافظ العاملون على علاقات عمل طيبة تسند الى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام								

					05	تعمل المنظمة بشكل مستمر في إرضاء العملاء
					06	هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة .
					07	يلتزم العاملون في المنظمة بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد .

الجزء الرابع: أداء الموارد البشرية

يحرص العاملون على تحقيق ربحية أعلى قياسا بالمنافسين للمنظمة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

✓ توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

الملحق رقم (02)

قائمة أسماء محكمي الدراسة:

الجامعة	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قاسمي كمال	01
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. مير أحمد	02
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. بركاتي حسين	03
جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. ميمون الطاهر	04

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
2. أبو بكر مصطفى محمود ، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
3. أحمد لخزامي عبد الحكم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، مصر، 2003 .
4. الدوري زكرياء مطلق ، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات ، دار البازوري العلمية، الأردن، 1995 .
5. الحناوي محمد صالح ، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
6. الجلال محمد عايد عامر ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، بدون سنة نشر .
7. لمحمدي الماضي محمد ،السياسات الإدارية،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح،2003 .
8. المصري سعيد محمد ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 -2001.
9. المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006 .
10. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. السيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعة، الإسكندرية،2000.
12. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001 .
13. العارف نادية ، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
14. العلاق بشير ، العبدلي قحطان ، ياسين سعد غالب ، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، سنة1999 .

15. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
16. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000 .
17. الشرفاوي علي ، إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1983 .
18. الخفاجي نعمة عباس ، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات الطبعة الأولى، دار الثقافة و التوزيع، عمان الأردن، 2003.
19. الغالي طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 .
20. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الكتاب العربي الجديد، 1993 .
21. حسين عادل ، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، سنة 1974 .
22. حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002 .
23. ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2002 .
24. ماهر أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
25. نادر أبوشيخة ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، سنة 2000.
26. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، سنة 2002 .
27. عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995 .
28. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002.
29. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
30. عبد الوهاب على محمد ، إستراتيجيات التحفيز الفعال، دار النشر والتوزيع الإسلامي، القاهرة، مصر، سنة 2000.
31. عبد الرزاق قاسم ، نظم المعلومات الحاسبية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
32. عبد الرحمان ثابت ، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .

33. عدون ناصر دادي ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
34. عوض محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004
35. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
36. قجة رضا ، أداء العامل في التنظيم الصناعي، منظمة بتانيت باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003.
37. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
38. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2000.
39. خطاب عايدة سيد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار منظمة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003 .
40. خطاب عايدة سيد ، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- الرسائل والأطروحات:**
41. الهاشم ليلي بنت سعد ، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
42. العيد ختيم محمد ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة دراسة ميدانية لمنظمة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.
43. ديلمي فاطمة ، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2007.
44. حمد زينة مصطفى محمود ، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي، رسالة ماجستير فيإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
45. طاهر عريس ، التحكّم في قيادة المنظمات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية دراسة حالة " منظمة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
46. يحضيه سملاي ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

47. ملياني بوبكر ، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
48. مراد مرمي ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009-2010.
49. نور الدين مدوري ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه (تسيير الأفراد و حوكمة الشركات)، 2011.
50. علال تيرورت ، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005-2006.
51. شونوي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المنظمة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.
52. ثوابته حسن محمد حسن ، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن ، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011.

-المجلات:

53. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 .

-الملتقيات والمؤتمرات:

54. يوسف عبد الستار حسين ،تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية "دراسة تحليلية،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة الأردنية ،16أفريل 2007.
55. سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، سنة 2004.

56. سالم مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، واقع مؤتمر الموارد البشرية و تحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، يوم 20 جويلية 2000.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

57. Dimitri Weiss, Ressources humaines, 2éme édition , éditions d'organisation, paris , 2003 .

58. Michel darbelet ,Izard Laurent,Scaramizza Michel, l'essentiel sur le management,5éme édition, Berti édition, Alger,2007.

59.-KOENIG G., Management Stratégique, Vision, Manœuvres Et Tactique, Editions Nathan, Paris, 1983,

3-المواقع الإلكترونية:

60. www.abahe.co.uk

61. www.asharqalarabi.org.u

62. www/ST.2ya.com

63. <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

64. <http://www.mdcegypt.com>

65. <http://www.almaany.com>

66. <http://www.arabnm.com/index.php/bandar/item/1324>

67. <http://www.algeritelecom.dz>

