

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ميدان : علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير شعبة : علوم التسيير

رقم: تخصص : تسيير الموارد البشرية للمؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

- سالم صحراء

- ودود خديجة

تحت عنوان:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة-

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. ميمون الطاهر |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. غلاب فاتح |
| مناقشا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. زريق عمر |

السنة الجامعية 2023-2024

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
شعبة : علوم التسيير

رقم:
تخصص : تسيير الموارد البشرية للمؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

- سالم صحراء

- ودود خديجة

تحت عنوان:

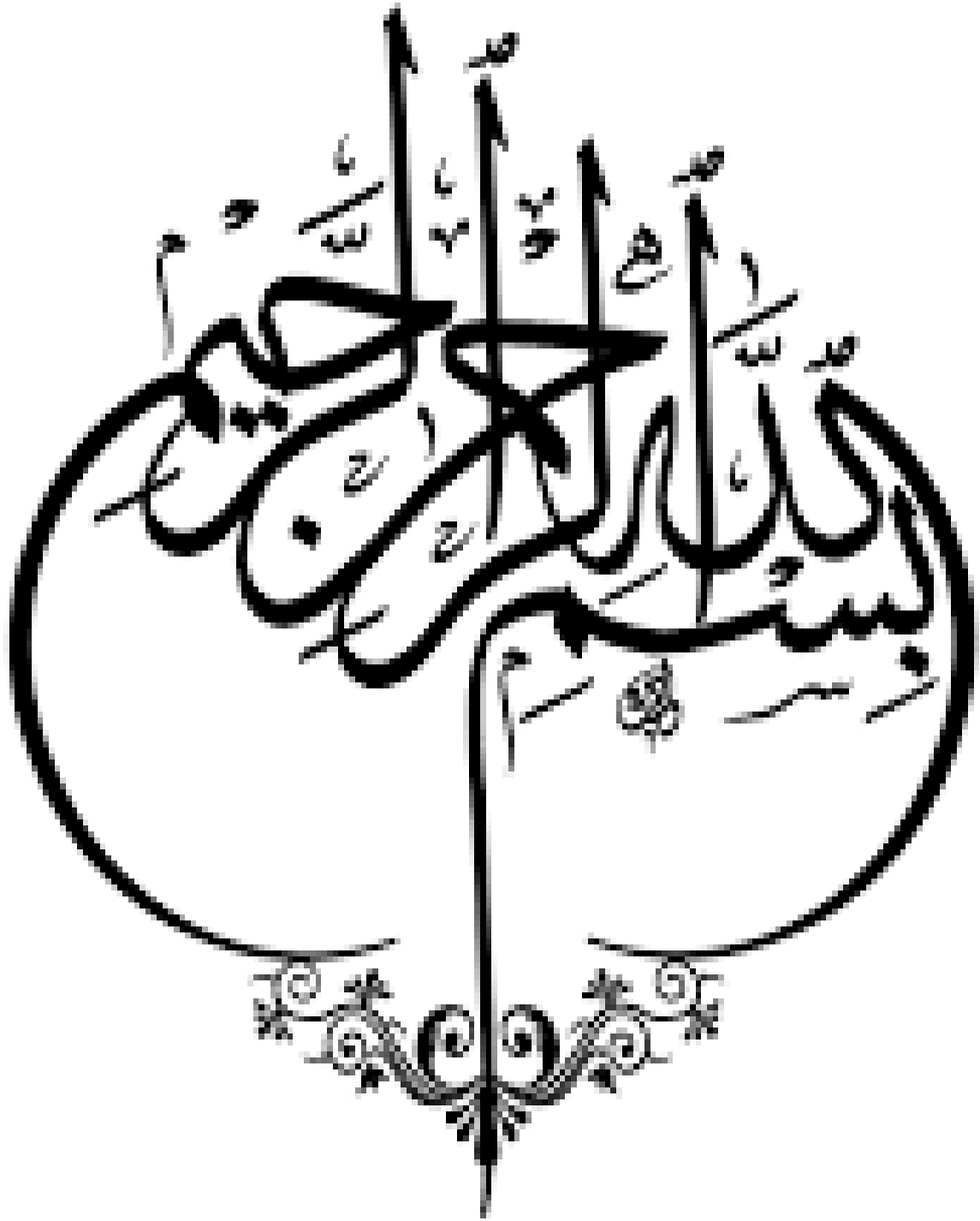
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة-

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| رئيسا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. ميمون الطاهر |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | أ.د. غلاب فاتح |
| مناقشا | جامعة محمد بوضياف المسيلة | د. زريق عمر |

السنة الجامعية 2023-2024



شكر وتقدير

الشكر أولاً لله عز وجل القائل في محكم كتابه العزيز:

﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته إلى إتمام هذا العمل ويدعونا واجب الوفاء والعرفان أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لنا يد العون وساهم معنا ولو بكلمة أو إشارة أو رأي ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل البروفيسور: " فاتح غلاب " الذي لم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه وكرس وقته من أجلنا , كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل والهيئة العلمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف المسيلة وعلى رأسهم الأساتذة الأكارم بقسم علوم التسيير .

كما نشكر موظفي وعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة على حسن الاستقبال والمساعدة على انجاز هذا البحث .

الإهداء

من قال أنا لها " نالها " وأنا لها وان أبت رغما عنها أتيت بها . نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما
فعلتها

بعد أن كانت مستحيلة , كانت دروبا قاسية وطرقات خسرت بها
ولكني وصلت والحمد لله كنت لها.

اهدي ثمرة جهدي إلى :

- روح والدي رحمه الله والذي كان دائما فخورا بي منذ صغري على كل انجاز قمت به وهو الذي علمني الكفاح دون كلل أو ملل مهما مر العمر بي .
- إلى التي فضلتها على نفسي , من وضعتني على طريق النجاح منذ نعومة أظفاري , إلى التي تعبت وسهرت فقط من أجلى هذه اللحظة , إلى أمي رقيقة دربي صديقتي وحببتي .
- إلى من شجعني على مواصلة طريق العلم وكان سندي عمي شقيق والذي محمد ودود إلى زوجته المصون التي مدت يد العون لي وكل عائلته وأولاده أبناء عمومتي ودمي الذين عشت معهم طفولتي وكانوا لي أكثر من إخوتي .
- إلى زميلتي في العمل واللواتي اعتبرهن أخواتي الأقرب لي واللذان قدمتا لي كل العون والمساعدة طيلة فترة دراستي حياة وعائشة.
- إلى كل موظفي مدرسة سعيداني سعد بوسعادة زملائي وزميلاتي وعلى رأسهم مدير المدرسة سعيداني محمد وحارسها بوذينة عيسى اللذان كانا بمثابة الأخوان لي .
- إلى كل هؤلاء اهدي رسالة تخرجي .

خديجة

الاهداء

"رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

قبل كل شئ اشكر الله عز وجل الذي رزقنا العلم مالم نكن نعلم واعطانا القوة والاصرار لاتمام هذا العمل الذي اهديه الى:

روح والدي الطاهرة اهدي ثمرة عملي هذا راجية من المولى ان يغمرك برحمته الواسعة

الى والدتي الحبيبة التي بفضلها وتشجيعها ودعائها وصلت الى هذه المرحلة

الى رفيقة دربي وحببتي ابنتي يارا

الى سندي اخوتي الذين اشد بهم ازري , رعاهم الله لزهرا , هشام , بلال وزجاتهم المصونات

الى مصابيح حياتي شقيقتاي

اسمهان , نور الهدى

الى جميع اولاد وبنات اخوتي حفظهم الله

صحراء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

أ- ز

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

7

تمهيد

08

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية

08

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

08

أولا مفهوم الإدارة الإستراتيجية

11

ثانيا :مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

13

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

13

أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية

14

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية

15

المطلب الثالث: أسس ووظائف الإدارة الإستراتيجية

15

أولا : أسس الإدارة الإستراتيجية

16

ثانيا : وظائف الإدارة الإستراتيجية

17

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

17

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

17

أولا : نشأة إدارة الموارد البشرية

17

ثانيا : المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

| | |
|----|--|
| 19 | المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 19 | أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 21 | ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 21 | المطلب الثالث : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية |
| 21 | أولاً : أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 22 | ثانياً : وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 23 | ثالثاً : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية |
| 26 | المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 26 | المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 28 | المطلب الثاني : مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 30 | المطلب الثالث : أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
| 31 | المطلب الرابع: إستراتيجية الرقمنة للموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية |
| 31 | أولاً: تعريف الرقمنة |
| 31 | ثانياً: التحول الرقمي |
| 32 | ثالثاً: فوائد التحول الرقمي و أهدافه |
| 34 | خلاصة الفصل الأول |

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

| | |
|----|---|
| 36 | تمهيد |
| 37 | المبحث الأول: نشأة وهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة- |
| 37 | المطلب الأول :النشأة والتوزيع الجغرافي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء بالمسيلة |
| 37 | 1. نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة |
| 38 | 2. التوزيع الجغرافي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة |
| 39 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال |

| | |
|----|---|
| 39 | أولاً: نيابة مديرية الإدارة العامة |
| 39 | ثانياً: مديرية التعويضات |
| 40 | ثالثاً: نيابة مديرية التحصيل و المالية |
| 40 | رابعاً: نيابة مديرية المراقبة الطبية |
| 42 | خامساً: نيابة مديرية الإعلام الآلي |
| 44 | المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - المسيلة - |
| 44 | المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة |
| 44 | 1. التعريف بمصلحة المستخدمين والتكوين - مقر الدراسة - |
| 48 | 2. إعداد إستراتيجية الموارد البشرية |
| 49 | 3. نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية |
| 49 | 4. مضمون إستراتيجية الموارد البشرية. |
| 50 | المطلب الثاني: دراسة أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية المتبعة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة |
| 50 | 1. التوظيف |
| 50 | 2. تكوين الموارد البشرية |
| 50 | 3. الترقية |
| 51 | 4. الاعتماد على تطوير استخدام الرقمنة في جميع المجالات الإدارية |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني |
| 55 | خاتمة |
| | المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 43 | هيكل الصندوق الوطني للتأمينات | 01 |
| 46 | الدائرة النسبية للموظفين حسب الجنس | 02 |
| 48 | الدائرة النسبية للموظفين حسب المستوى التعليمي | 03 |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 38 | التوزيع الجغرافي لفروع وكالة المسيلة cnas | 01 |
| 45 | يمثل عدد الموظفين في cnas المسيلة موزعين حسب المديریات و المصالح | 02 |
| 45 | يمثل توزيع الموظفين حسب الجنس | 03 |
| 46 | حركة الموظفين للثلاثي الأول 2023-2024 | 04 |
| 47 | عدد الموظفين حسب المستوى التعليمي وحسب الجنس | 05 |
| 49 | نقاط القوة ونقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية | 06 |
| 51 | عدد الموظفين بنبابة مديريةة الإعلام الآلي والمعلوماتية | 07 |
| 52 | عدد الأجهزة المستخدمة في إطار الرقمنة بنبابة الإعلام الآلي | 08 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 64 | أسئلة المقابلة مع المسؤولين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة | 01 |
| 66 | توزيع الموظفين حسب الجنس | 02 |
| 67 | تقسيم الموظفين حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 68 | مراسلة خاصة بالحضور إلى دورة تكوينية | 04 |
| 69 | العدد الإجمالي للموظفين | 05 |
| 70 | حركية الموظفين | 06 |
| 71 | عدد الأجهزة المستخدمة في إطار الرقمنة بناية الإعلام الآلي | 07 |
| 72 | طلب المساعدة في إجراء التربص للطلابتين | 08 |
| 73 | تصريح شرفي لل طالبة سالم صحراء | 09 |
| 74 | تصريح شرفي لل طالبة ودود خديجة | 10 |

مقدمة

أولاً : تمهيد

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين زاد اهتمام المؤسسات بالموارد البشري و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفلسفتها وعناصرها أي أن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري الدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعليه وجب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإلمام والاهتمام بالموارد البشري كمورد خام وجب اكتشافه وتطويره وصقل مواهبه ومعلوماته لتحقيق أفضل مردودية ممكنة , وتنتهج الإدارة الإستراتيجية في مجال التطوير وتحسين قدرات المورد البشري عدة مناهج وطرق واستراتيجيات ومن أبرزها إستراتيجية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وذلك من خلال وضع المورد البشري ضمن دورات تكوينية قد تكون في بداية حياته المهنية أو ضمن مساره المهني على مر السنوات وهذا كأحد الآليات التي تحسن من مستوى الفرد وتمكنه من تقلد مناصب شغل جديدة أو الارتقاء لمنصب شغل أعلى ضمن مشواره المهني.

ثانياً : مشكلة الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ماهي الاستراتيجيات التي يتبعها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوحدة المسيلة في سبيل تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة؟
- 2- كيف تعمل إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة على تطوير مواردها حسب التكنولوجيات الحديثة؟
- 3- ماهي الاستراتيجيات المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي :

- 1- تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة منهج جوهره الأساسي التميز والريادة وصنع القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2- تعمل المؤسسة باستمرار على تكوين وتطوير مواردها البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية بهدف كسب مهارات جديدة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

3- يتبع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوحدة المسيلة استراتيجيات جديدة وحديثة تركز على التدريب الإلكتروني وذلك لتقليل التكاليف وتحسين الاتصال والمرونة وأهمها إستراتيجية الرقمنة .

رابعا : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الكشف عن طبيعتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات الخدمائية والاقتصادية وكذا أهمية المورد البشري في المؤسسة نظرا للمكانة التي يحتلها في الوقت الراهن باعتباره عنصر مهم ومورد استراتيجي تعتمد المؤسسات للأهمية المتزايدة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية ضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الخدمائية والاقتصادية.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في مايلي:

☞ توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

☞ إظهار الأهمية الإستراتيجية للمورد البشري في ظل التطور التكنولوجي المستمر.

☞ التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوحدة المسيلة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها :

طبيعة الموضوع والتي لها علاقة مع تخصصنا المتبع.

ميلنا لدراسة الموضوع وإبراز أهميته.

الفضول المعرفي لكيفية التطبيق الفعلي لاستراتيجيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات.

التطور التكنولوجي في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.

سابعا: حدود الدراسة:

تتمثل في :

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة معالجة موضوع يضم متغيرين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الحدود المكانية : تتعلق بمكان إجراء الدراسة حيث تم اختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء كمكان ملائم للدراسة الميدانية نظرا لأهميته على المستوى الوطني .

الحدود الزمانية: من أجل إعطاء نظرة واسعة للموضوع محل الدراسة من خلال تقصي الحقائق في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة ومن أجل الوصول إلى نتائج علمية تثبت صحة فرضيات الدراسة أو تنفيها فقد استغرقتنا فترة زمنية تقدر ب 4 أشهر ابتداء من شهر فيفري إلى شهر ماي وقد تمت الدراسة من خلال توجهنا إلى المؤسسة خلال شهر فيفري 2024 واستمرت إلى غاية شهر ماي 2024.

ثامنا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي لموائمته مع موضوع الدراسة وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها في الجانب النظري ومعالجتها في الجانب التطبيقي ب إحدى المؤسسات المهمة المتواجدة على مستوى ولاية المسيلة والمتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة-.

تاسعا: الدراسات السابقة:

❖ فلة غيدة " إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية " أطروحة دكتوراه (غير منشورة)

تخصص علوم التسيير قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم

التسيير جامعة الجزائر 3 الجزائر / 2012

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة فعالية بعض الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية والمتمثلة في : التخطيط , التكوين , وتقييم الأفراد وكذا تقييم مستوى أداء هذه المؤسسات ثم محاولة إبراز اثر أو علاقة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بأداء المؤسسة عبر دراسة تطبيقية معمقة في المؤسسات العمومية الجزائرية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تفاوت في درجة تأثير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين درجة الممارسة الفعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية وجميع مستويات الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

❖ **عبد الحكيم القاضي و الجودي صاطوري " دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية "** أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج- 2022

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية.

❖ **معيوف كمال " تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة "** أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف- 2021

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على إدارة الإبداع في منظمة ستريم سيستم Stream system .

وما يميز دراستنا هذه عن الدراسة السابقة أنها ركزت على جانب التكوين كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وما يحققه من نتائج على المورد البشري بصفة خاصة من تطور في الأداء ومواكبة التكنولوجيا الحديثة باستمرار ,مما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين

تسبقهم مقدمة وتنتهي بخاتمة ويمكننا توضيح ذلك على الشكل التالي :

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقد خصص المبحث الأول لماهية الإدارة الإستراتيجية حيث تم تقديم مختلف المفاهيم والتعارف المتعلقة بها بالإضافة إلى مراحل تطورها , أهميتها , وأهدافها , أسسها ووظائفها .

أما فيما يخص المبحث الثاني فتضمن ماهية إدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا للمفاهيم والنشأة التاريخية لها وكذا أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها ووظائفها وأهم التحديات التي تواجهها , أما فيما يخص المبحث الثالث فقد ركزنا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ماهيتها ومراحلها وأهم الاستراتيجيات التي تتبعها .

بالنسبة للفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة بعنوان :دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة وإسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة وقد قسم إلى مبحثين حيث خصص المبحث الأول ل نشأة وهيكلة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة- أما المبحث الثاني فكان بعنوان : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المتبعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

إن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والخدماتية فهي تعتبر من المداخل المواكبة للتغيرات البيئية المستمرة والتي يقع على عاتقها تحقيق كافة أهدافها المستقبلية ضمن إدارتها الإستراتيجية لكافة عملياتها التنظيمية، لذلك كان من الضرورة بمكان الاهتمام بالموارد البشري وتغيير النظرة التقليدية له واعتباره موردا إستراتيجيا هاما بالنسبة لكافة إجراءاتها وعملياتها الإستراتيجية ومحاولة الاهتمام والبحث في أساليب تكوينه ودعم ترقيته وتطويره لأن هذا سيؤدي لا محالة بالمؤسسة إلى تحقيق استمراريته وضمان نجاحها وفعاليتها على مستوى بيئتها التنافسية.

ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

✍ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

✍ المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

✍ المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية

إن الاختلاف في دراسة موضوع الإستراتيجية أدى بالعديد من المفكرين والباحثين للتوسع وتقديم مفهوم محدد لهاته الأخيرة، وكل حلل الموضوع حسب منهجه ومنظوره.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق للإدارة الإستراتيجية لابد وان نلقي نظرة على الإستراتيجية، والتي كان لها مفاهيم متنوعة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية.

1-1 تعريف الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف مقدمة للإستراتيجية تتمثل في المفاهيم التالية:

• هي خطة تسنها المؤسسة بحيث تكون مطابقة لرسالة المؤسسة وأهدافها وتبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية؛ (الشميلي، 2017، صفحة 23)

• لقد عرف تيمسون وستريكلانند 1996 الإستراتيجية على أنها: وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة لتحديد أهدافها وغاياتها على المدى البعيد مع اختيار النمط المناسب لتنفيذها؛ (الدوري، 2005، صفحة 26/25)

• يعرف توماس الإستراتيجية على أنها: تلك الخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، بحيث يكون هناك تطابق بين المؤسسة ورسالتها؛ (الدوري، 2005، صفحة 26/25)

• كما عرفت shapira الإستراتيجية على أنها: أسلوب متكامل يشمل فهم السياق الذي تعمل به كما تشمل نقاط القوة والضعف وتحديد المشكلة التي تحاول معالجتها؛ (الشميلي، 2017، صفحة 23)

• يرى Drucker بأن الإستراتيجية مستمرة ومتواصلة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات، وتقييم وتحديد النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال؛ (الدوري، 2005، صفحة 26/25)

• واعتبر mintzberg إن الإستراتيجية أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل، وهي كذلك بالفعل مجموعة نماذج وخطط نجد فيها القرارات الهامة. (الحسيني، 2006، صفحة 21/20)

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نستنتج من التعارف السابقة أن الإستراتيجية هي دراسة الوضع الحالي أو الراهن للمنظمة، مع تحديد غاياتها وأهدافها المستقبلية، عن طريق وضع خطط طويلة المدى بدراسة التغيرات البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) لاتخاذ القرارات المناسبة.

2-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف مقدمة للإدارة الإستراتيجية تتمثل في المفاهيم التالية:

- الإدارة الإستراتيجية هي: علم وفن وقيادة، عملية جمع الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات أو خدمات) باستخدام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، بيان الإجراءات والتطوير واتخاذ القرارات؛ (الشميلي، 2017، صفحة 23)
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية تحتوي على تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات طويلة الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل؛ (ناطورية، 2009، صفحة 145)
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية على عنصر أساسي لبناء قراراتها على تخطيط متوسط إلى طويل المدى، يهدف إلى استخدام الموارد للحصول على غايات وأهداف المنظمة من استمرارية ونمو والحفاظ على استقرارها. (الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، 2005، صفحة 26/25)
- تتضمن الإدارة الإستراتيجية المرور بمراحل مبكرة ومسبقة في تحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية.
- والإدارة الإستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:
 - صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها؛
 - صياغة الإستراتيجية؛
 - التحليل الاستراتيجي ويتضمن:

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
2. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- ✓ الخيارات الإستراتيجية وتأخذ مستويات متعددة أهمها:
 1. البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة؛
 2. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال؛
 3. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي؛
 4. تنفيذ الإستراتيجية؛
 5. تقييم ورقابة الأداء للتأكد بان أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

بناء على ما سبق نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تخطيط وتصور مستقبلي إلى ما يمكن أن تقول إليه المؤسسة في المستقبل وذلك عن طريق دراسة محيطها واتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة لإدارة الأنشطة طويلة المدى تضمن بقاء نموها على المدى البعيد

3-1 التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة تعاريف مقدمة للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في المفاهيم التالية:

• هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات؛ وأثرها في المستقبل ووضع الأهداف الإستراتيجية والبرامج الزمنية؛ والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة؛ (الرب، 2016، صفحة 90/89)

• يعرف ستينر التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع عناصر تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1. مستقبلية القرارات: أي تحديد نقاط القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والاستفادة من الفرص المتاحة وتحاشي التهديدات ومخاطر، التخطيط الاستراتيجي، يعني تصميم نموذج للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه؛

2. التخطيط كعملية: تبدأ بعملية صياغة الأهداف ثم تحديد الخطط التفصيلية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية؛

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

3. التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاها وأسلوبا للحياة ويرتكز على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها على مجموعة من الإجراءات والأساليب؛

4. التخطيط كبناء: هو الربط بين أربع أنواع رئيسية هي: الخطط الإستراتيجية، البرامج متوسطة المدى، الميزانيات قصيرة المدى، الخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل فيما بينها في صورة قرارات أنية.

نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن أسلوب يرتكز على دراسة التنبؤ بالمستقبل ويحدد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص وتحاشي التهديدات ويكون قصير إلى متوسط المدى .

ثانيا : مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

تمثل المراحل في النقاط التالية (مرسي، 2003، صفحة 28):

1) **مرحلة صنع السياسة:** نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينات، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات .و اتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات موجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة. وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للشركة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسميا، ومع بداية نمو هذه الشركات من خلال إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة لم تكن مطروقة من قبل، و خدمة نوعيات جديدة من المستهلكين، وتغير نظم التصنيع والتوزيع، و حدوث تطورات في المجالات الوظيفية للشركة .

فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق نوع من التكامل الفعال عبر المجالات الوظيفية المختلفة للشركة. تم تحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم السياسات، حيث كان يتبعها معظم المديرين في المجالات الوظيفية المختلفة وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية. وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت عملية صنع السياسات، هي المهمة الأساسية للإدارة العليا. ومع تزايد نمو معظم الشركات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها و حدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة الشركات إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية .

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

(2) مرحلة السياسات والتخطيط: في ظل هذه المرحلة، بدأت مؤسسات الأعمال تواجه معدلات متزايدة

من التغيرات البيئية السريعة مثل:

☞ تقلب مستويات الطلب على المنتجات؛

☞ تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدثت تغيرات تقنية سريعة؛

☞ تزايد حدة المنافسة؛

☞ ظهور بواصر المنافسة العالمية.

☞ التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال.

وإزاء مثل تلك الظروف، لم يعد مدخل صنع السياسة، وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعياً و راء زيادة درجة استجابة مؤسسة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة. وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

(3) المرحلة الأولية للإستراتيجية : تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الإستراتيجية محل السياسة

والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة ظروف البيئة.

واتسعت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطها الأصلي، وفي مثل هذه الظروف، ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلل منظور صنع السياسة، كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كل على حدى للتغيرات البيئية و تبعاً ومن منطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هنا، تم التركيز على مفهوم جديد وهو الإستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الإستراتيجية وصريح وبشكل مقنن رسمياً . وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية و لم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها و الرقابة عليها.

(4) مرحلة الإدارة الإستراتيجية: أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الإستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا

والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المؤسسات بدمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة. وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تعيشها المؤسسات والتي مازالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم حاليا أو الخصائص بشكل جدي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية ومن ثم يتم عرض أهم أهدافها في المؤسسة.

أولا : أهمية الإدارة الإستراتيجية

يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة هامة في الفكر الإداري المعاصر وخاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسات؛ فهي تحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية على المدى البعيد.

تكمُن أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي (ابراهيم و درة و ناصر ، 2014 ، صفحة 79/78):

- ✓ تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ✓ توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- ✓ تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- ✓ تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسائلها؛
- ✓ تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المؤسسة على توقع الفرص والتهديدات؛
- ✓ توفر إمكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- ✓ تشجع على تكوين اتجاهات ايجابية نحو التغيير؛
- ✓ توفر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة؛
- ✓ تؤثر ايجابيا على رفاهية المؤسسة وتقدمها؛
- ✓ تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- ✓ توفر إطار للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- ✓ تقدم إطارا للتنسيق والرقابة المحسنين؛
- ✓ تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

✓ تحسين جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.

✓ تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة داخل المؤسسة.

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، فهي علم وفن حيث يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المؤسسة التي يعمل بها.

فالإدارة الإستراتيجية في محاولة تعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير . وتقييم ذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه.

من الأهداف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية ما يلي (الطيبي، 2013، صفحة 51/52):

- ❖ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والموارد البشرية بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- ❖ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- ❖ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛
- ❖ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- ❖ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛
- ❖ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات على رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
- ❖ وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- ❖ تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- ❖ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

❖ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث : أسس ووظائف الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة أسس تقوم عليها لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قيامها بجملة من الوظائف والتي سنتطرق لها من خلال النقاط التالية:

أولاً: أسس الإدارة الإستراتيجية: من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم Hart Liddel أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي (الغالبى، 2007، صفحة 42/41):

✓ من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم لبلوغ هذه الغايات . إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور؛

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

✓ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها ، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجئات غير المريحة والمربكة؛

✓ من الضروري استثمار اتجاهات العمل للتأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار مؤقت يتماشى مع الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن؛

✓ من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات؛

✓ عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا : وظائف الإدارة الإستراتيجية:

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بالآتي
(مرسي، 2003، صفحة 25/24):

- ✓ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها؛
- ✓ إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناته؛
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية؛
- ✓ تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- ✓ الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- ✓ تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- ✓ تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام - الأفراد - الهيكل التنظيمي - ثقافة أو حضارة المؤسسة - النظم الإدارية - نظام الحوافز - نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي - نظام الرقابة - مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

يكتسي موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصره أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى، فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية و تقنيات علمية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية الحاصلة بها.

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

تستخدم المنظمات هذه الموارد لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى و نحن في هذه المبحث سنتناول تعريف الموارد البشرية ونشأتها ومراحل تطورها في المطلب الأول أما المطلب الثاني فسيكون حول أهميتها والمطلب الثالث سنبرز فيه أهم وظائفها .

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية

يمكن إرجاع الأصول العلمية لإدارة الموارد البشرية إلى الحضارات القديمة، وما يدل على ذلك بناء الأهرامات المصرية حيث يقدر العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد استنفذ جهد ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل مدة عشرين عاما ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنيا وإنسانيا. كما كانت الدولة الآشورية من الدول القديمة التي اهتمت بسياسة الأجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية، كما وضع الإغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها بالنسبة لباقي الوظائف. (نوري و كورتل، 2011، صفحة 52/51)

ثانياً: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطورا ملحوظا ودائما، فالمفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التغيرات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، ومن أهم هذه التطورات ما يلي:

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

❖ المرحلة الأولى : تطورات الحياة الصناعية

انقسمت هذه المرحلة إلى جزئين:

• ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، ولو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة لوجدنا عدة أنظمة من بينها : نظام العبودية والذي تم فيه اعتبار العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها. ثم ظهر خلفه نظام الصناعة اليدوية والذي برزت في ظلاله فئة تملك الخبرة والمهارة وباتت تعمل مقابل أجر يسد احتياجات العامل الأساسية إلى أن ظهر نظام الطوائف و به شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكارا للصناعة أو الحرفة.(نوري و كورتل، 2011، صفحة 53)

• مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية نتيجة لسلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهر القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها، ولكن بهجة الإنتاج وزهو الصناعة قد ألهاهم عن الاهتمام بالجنس البشري.

❖ المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

إن ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في اتضاح أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

✚ التطوير الحقيقي في الإدارة .

✚ الاختيار العلمي للعاملين.

✚ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية و تعليمهم.

✚ التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية. (النبي، 2010، صفحة 23)

❖ المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر المرحلة السابقة ألا وهي ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية. (النبي، 2010، صفحة 24)

❖ المرحلة الرابعة: خلال الحرب العالمية الأولى

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرت وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية. (نوري و كورتل، 2011، صفحة 53)

❖ المرحلة الخامسة : ما بعد الحرب العالمية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. (النبي، 2010، صفحة 25)

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم أهم خصائصها وأهميتها.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت وتنوعت تعاريف إدارة الموارد البشرية، لذلك سنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي :

التعريف الأول:عرفت على أنها " إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها أو يساهم في تحقيقها . (وصفي، 2005، صفحة 14)

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

والمقصود من هذا المفهوم بأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية تقوم مهمتها الأساسية على الاهتمام بالموارد البشري من خلال خلق إستراتيجية خاصة به تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ليتم من خلاله تحقيق أهدافها واستمراريتها.

التعريف الثاني: وعرفت أيضا على أنها " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة و المحافظة عليها، و تدريبها، و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة و تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة و العاملين فيها" (صالح، 2004، صفحة 21/20)

بناء على ما سبق، نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات في إي مؤسسة، حيث تختص بتوفير واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، والعمل على تكوينها، ومن ثم تقييمها ومراقبتها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

1-2 خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي : (غيدة، 2012، صفحة 8)

☞ ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على العمليات التي تتعلق بالعنصر البشري في المؤسسة؛

☞ وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف العاملين، التدريب والتنمية، تطوير المسار الوظيفي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء و تحسين بيئة العمل الملائمة؛

☞ الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الفعالية التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء التنظيم.

☞ تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها؛

☞ هي وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويعمل على تحقيق رسالتها.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها و تطورها، و تزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة و تتجلى أهميتها فيما يلي: (حجيم و هاشم فوزي، 2015، صفحة 43/42)

- ❖ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة و العائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية؛
- ❖ تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية كالنقابات؛
- ❖ تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- ❖ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب للمؤسسة؛
- ❖ الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

يتضح مما سبق، أن من أبرز المهام المنوطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره عنصر هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال إعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية .

المطلب الثالث : أهداف ووظائف وتحديات إدارة الموارد البشرية

سنتناول ضمن هذا المطلب أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، وأهم وظائفها.

أولا : أهداف إدارة الموارد البشرية

من مجمل ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لأنشطتها و أعمالها نورد ما يلي:

(برقاوي، 2013، صفحة 40/39)

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ❖ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الموارد البشرية بما يتناسب مع مصلحة وأهداف المؤسسة؛
- ❖ تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على أفضل الكفاءات البشرية من أجل العمل على تعيينها في المؤسسة، فالموظف الكفء يساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما يساعد على زيادة الاستقرار الوظيفي؛
- ❖ تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق العمل على تحسين بيئة و شروط العمل؛
- ❖ تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع احتياجات الموظفين واحتياجات المؤسسة، وبالتالي رفع معدلات الأداء والإنتاجية؛
- ❖ تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين من خلال تقييم الأداء وبالتالي معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين؛
- ❖ العمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا وباقي الموظفين حيث تعمل على إيصال سياسات المؤسسة واللوائح والأنظمة والتعليمات إلى باقي الموظفين والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها .
- ❖ تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة دافعية ورغبة العاملين في الإنتاج وذلك من خلال برامج الحوافز المدروسة الذي تقدمه للعاملين حسب حاجاتهم؛
- ❖ العمل على تحقيق انتماء وولاء الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليها.

ثانيا : وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: (ماهر، 2007، صفحة 35/34)

- 1) **توصيف الوظيفة:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، و توصيف هذه الوظيفة، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و تصميم الوظيفة بشكل مناسب؛
- 2) **تخطيط القوى العاملة:** تعني بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع و إعداد العاملين، و يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، و تحديد ما هو معروض و متاح منها، و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة؛

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- (3) الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- (4) تصميم هيكل الأجور: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، و تحديد أجرها، و تحديد درجات أجرية للوظائف؛
- (5) تصميم أنظمة الحوافز: و تعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل؛
- (6) تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، و اجتماعية، و رياضية، و قانونية، و قد تمتد إلى الإسكان والمواصلات و غيرها؛
- (7) تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء؛
- (8) التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين، و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، و على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، و ان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، و أن تقيم فعالية هذا التدريب؛
- (9) تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، و على الأخص فيما يمس النقل، و الترقية، و التدريب، و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد.

ثالثا:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الواحد والعشرين بتحديات عديدة امتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ، وأسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي : (بوراس، ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، 2018، صفحة 26/29)

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة تمثل الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية لذا أصبح إدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق التوعية ونجاح المؤسسة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين و أكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- ✓ التركيز على خدمة الزبائن؛
- ✓ التركيز على العمليات والنتائج؛
- ✓ الوقاية بدلا من العلاج؛
- ✓ استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- ✓ صناعة القرار وفق الحقائق؛
- ✓ التغذية العكسية.

ولابد من القول بأن الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية.

ثانيا : تحديات العولمة

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات ومع مختلف الثقافات الإنسانية كما أصبح الحصول على القوى البشرية واختيارهم يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايرة العمل المساندة وهذا ما يجعل سبيل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا؛

ثالثا : التحديات التكنولوجية

إن التطور التكنولوجي وتحديات المعلومات والاتصالات لعبت دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، كما شكلت قيد على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات حيث ازدادت أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما

الفصل الأول — الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التكنولوجيا المتطورة تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة؛

رابعاً: التحديات البيئية

اهتم العالم في السنوات الأخير بالقضية البيئية وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وتدارك الحكومات والمؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة وانعكس هذا الاهتمام علي مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية ، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق مع أسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي؛

خامساً: الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم

انتبه العالم إلى الأهمية الثقافية والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم فيها على مختلف المستويات، وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل على تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم وأصبح مفهوم "التعليم مدي الحياة " هو السائد في معظم الدول؛

سادساً: بزوغ عصر المعرفة

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور، وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم، وتنمية المجتمع بالاعتماد على بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، ويترتب على

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ذلك أن يصبح الاهتمام بالمعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المؤسسات المعاصرة وتصبح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، بينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، حيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة..

لقد تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية أساسها المورد البشري عبارة عن تكلفة إلى نظرة أساسها المورد البشري عبارة عن أهم مورد في المؤسسة أي انه عبارة عن مورد مهم وجب على المؤسسة الحفاظ عليه والاستثمار فيه بما يساهم في تطويره وتنميته والرفع من قدراته بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وانطلاقاً من دراستنا لهذا المبحث توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ إدارة الموارد البشرية هي أهم عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة لكونه العامل المهم لسير المؤسسة ونموها.
- ✓ إن تكوين الموارد البشرية بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد والمجموعات بما يناسب خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم يساعد على رفع أداء المؤسسة .
- ✓ إن تطوير المورد البشري من خلال برامج التدريب والتكوين يحسن إنتاجية المورد وكذا إنتاجية المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة حيث يعمل على بقاء المؤسسة وتميزها في جو المنافسة الذي يشهده العالم .

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في ظل تطور الاتجاهات الحديثة والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وشدة المنافسة واعتبار المورد البشري كمصدر أساسي بالمؤسسة، ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعتبر نظاماً جزئياً ضمن الإدارة الإستراتيجية ككل .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التطور السريع الحاصل في المنظمات أدى إلى ارتفاع جو المنافسة مما جعلها تهتم بالاستثمار في مواردها وكذلك الاهتمام بالفرد و اعتباره مورد ورأس مال بشري يجب الاستثمار فيه على

الفصل الأول — الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المدى الطويل من خلال هذا سوف نتطرق لدراسة مفاهيم و أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكيفية تطبيقها في المؤسسات الخدمائية.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل حتى تبلور كمفهوم استراتيجي كونها تلك الإدارة التي تهتم بشؤون العاملين في المؤسسة، مع وجود تكامل وترابط مع استراتيجيات المؤسسة ومن أبرز التعاريف نجد:

☞ الإدارة الإستراتيجية هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية مما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة " (احمد، 2009، صفحة 24)

☞ تعرف أيضا على أنها عملية تحديد خطط الموارد البشرية و الوظائف التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية (زايد، 2003، صفحة 105)

☞ تعرف كذلك على أنها "خطة معاصرة و حديثة طويلة المدى تحتوي على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع العنصر البشري في العمل ، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة و التي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية و الإقليمية و المحلية " (الباسط، 2018، صفحة 234)

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة حديثة و معاصرة طويلة المدى يجب أن تتوفر فيها أهداف و استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية وارتباطها مع أهداف وخطط و استراتيجيات المؤسسة.

من أجل تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتمثلة في : (تبروت، 2016، صفحة 61/59)

1) **التكامل الاستراتيجي:** هو قدرة المؤسسة على إدماج المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية لها و أنها توفر للمديرين التنفيذيين مدخلا متكاملًا يساعدهم في عملية صنع القرار وترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الموارد البشرية وضرورة تكامل المراحل الثلاثة الإعداد و التصميم و التنفيذ مع مرحلة المتابعة و التقييم و إعادة التصميم؛

(2) **الالتزام العالي**: وهي رفع مستوى الالتزام السلوكي للعاملين في المؤسسة عن طريق الثقافة التنظيمية وعن طريق تشجيع الهوية المشتركة لأعضاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي؛

(3) **الجودة العالية**: ويكون التركيز على السلوك الإداري المتجه نحو تطوير السلع والخدمات المقدمة عن طريق إدارة الموظفين و الاستثمار في الموظفين ذوي الجودة العالية بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية لخلق روح الإبداع والتطوير وإتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة أي التحسين المستمر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعكس سياسة وجودة رؤية ورسالة المؤسسة؛

(4) **المرونة**: تعتمد المرونة الإستراتيجية على تجاوب المؤسسة مع التغيرات المختلفة التنافسية و البيئية لتحافظ على موقعها التنافسي وهذه المرونة تتطلب أن يجد المديرين الاتزان الصحيح بين تخصيص الموارد الضرورية للمضي في تنفيذ قرار معين . إن دراسة مرونة الموارد البشرية تشمل المرونة العددية و المرونة الوظيفية إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين على أداء المهام المختلفة؛

(5) **مراعاة البعد الأخلاقي**: تحترم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الجوانب الأخلاقية و السلوكية و المعتقدات في المجتمع حتى وان كانت هذه الجوانب غير مؤطرة بقوانين تلزم ذلك و ممارستها للمسؤولية الاجتماعية لزيادة سمعة وقبولها في المجتمع.

المطلب الثاني : مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لتجسيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب المرور بعدة مراحل تكون على شكل خطوات كما يلي:(الطعان، 2013، صفحة 209/206)

(1) المعرفة و الدراسة المسبقة لرسالة المؤسسة و متطلبات تحقيقها

وهو ما يسمح من معرفة أهداف المؤسسة و متطلباتها الوظيفية ويسمح أيضا بمعرفة حجم عبء العمل و المسؤوليات و المهام الواجب القيام بها لتحقيق هذا الهدف

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

(2) دراسة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

تكون دراسة البيئة الداخلية عن طريق معرفة نقاط القوة و الضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المؤسسة مما يسمح بتحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية المتاحة لإنجاز إستراتيجية المؤسسة العامة وتحقيق رسالتها المستقبلية ، أما دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة تقوم بتحديد ودراسة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمؤسسة لاستغلالها مستقبلا كما يسمح بمعرفة المخاطر و التهديدات التي تكتشف هذه الفرص الاستثمارية و غيرها من المخاطر الخارجية.

(3) تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط بإستراتيجية المؤسسة العامة ويجب أن تتسجم معها ولا تخرج عن إطارها وطبقا لهذا الارتباط تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تابعة للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

(4) تحديث وتطوير استراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية

تقوم هذه المرحلة على بناء استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل إستراتيجية (الاستقطاب ، اختبار توظيف ، تدريب ، تعويضات ، علاقات العمل) ، تضبط من خلالها ممارساتها المستقبلية بطريقة تتسجم و تتكامل معها هذه الاستراتيجيات مما يسمح بتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

(5) تنفيذ الإستراتيجية

إن عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى الكثير من اليقظة و المرونة فالمؤسسة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ويكون التعامل مع البيئة الخارجية بأحد الأسلوبين :

أ- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة: أي الوقاية عن طريق التعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه؛

ب- أسلوب ردة الفعل: التعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

الفصل الأول _____ الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

(6) تقييم تنفيذ الإستراتيجية: يسمح بمعرفة و التركيز على البنود التي تم تنفيذها و التي يتم تنفيذها و التي لم تنفذ بعد من إستراتيجية التي تبنتها إدارة الموارد البشرية بدراسة مستوى تنفيذ البنود و معرفة العراقيل و الصعوبات التي أدت إلى ذلك .

المطلب الثالث : أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (النجار، 2006، صفحة 93/92)

تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدة استراتيجيات تعتبر خطوات أساسية لتحليل و تنفيذ سياساتها للوصول إلى أهداف المؤسسة يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات في النقاط التالية:

✍ **إستراتيجية تحليل الوظيفة:** تعتبر إستراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكلما تمت هذه العملية بأسلوب تقني و علمي دقيق و شامل كلما زاد من فرص التطبيق و النجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و يعتبر تحليل الوظائف الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية و شخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختبار لشغل هذه الوظيفة وتكون المهام و المسؤوليات مرتبطة بأداء العاملين ومدى حرصهم على تحقيق أهداف المؤسسة؛

✍ **إستراتيجية الاختيار:** تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة و فاعلية ، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و الخدمات و خاصة في المؤسسة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعها واضحا في هيكلها التنظيمية فإستراتيجية الاختيار تتمثل في مجموعة من لإجراءات و الاختبارات التي تصنعها المؤسسة من أجل اختبار الشخص المناسب في المكان المناسب؛

✍ **إستراتيجية التكوين والتطوير:** تتمثل إستراتيجية تكوين و تطوير الموارد البشرية و تقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم تعرف طبيعة التكوين المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التكوينية وفق طريقة علمية مدروسة؛

✍ **إستراتيجية تقييم الأداء:** تتمكن المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها و برامجها التي تعتمد عليها لاختيار و تعيين و تدريب و تطوير

الفصل الأول — الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر أساس المؤسسة، و تعتبر إستراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم سياسات و البرامج التي تعتمدها المؤسسة حيث يتمثل تقييم الأداء عملية نظامية تقوم بها المؤسسة من أجل القيام بالمقارنة ما بين الأداء الفعلي و بين الأداء الواجب القيام به واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء نتائج التقييم .

المطلب الرابع: إستراتيجية الرقمنة للموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية

أدت التحولات الرقمية والتطور المستمر للتكنولوجيات الحديثة إلى إحداث تطورات جوهرية في مختلف أنشطة المؤسسات وخاصة مجال إدارة الموارد البشرية ، حيث تغيرت من النظام الورقي للنظام الرقمي الذي سهل عمليات تحويل المعلومات بسرعة وسهولة ودقة .

أولاً: تعريف الرقمنة(التعليمي، 2024، صفحة 1)

الرقمنة هي صيغة رقمية لتحويل البيانات و المعلومات إلى تنسيق يمكن تخزينه ومعالجته ومشاركته باستخدام التكنولوجيا الرقمية ، وتشمل تحويل المستندات الورقية ا ملفات الكترونية واستخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات لتنظيم البيانات وتوظيف التكنولوجيا الحوسبة اللامركزية لتخزين ومشاركة البيانات عبر الانترنت.كما أن الرقمنة تحسن من كفاءة العمليات ونقل الأخطاء وتوفير الوقت والتكاليف وتمكن التعاون والتواصل السلس وأيضا تساهم في تطوير التجارة الالكترونية والنكاه الاصطناعي والتحليلات الضخمة والابتكار التكنولوجي في مختلف المجالات.

ثانياً: التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحويل الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ، وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة للعملاء من أجل الحفاظ على المنافسة في العصر الرقمي. يتضمن ذلك استخدام الأدوات والأنظمة الأساسية الرقمية لتبسيط العمليات التجارية وتحسين مشاركة العملاء ودفع الابتكار.لا يقتصر التحول عل تبني التكنولوجيا الجديدة فحسب ، بل يتعلق أيضا بتحويل ثقافة المنظمة وعقليتها وعملياتها من خلال التحول في طريقة عمل الأشخاص وتعاونهم وتواصلهم بالإضافة إلى الاستعداد للتجربة والتعلم والتكيف استجابة للفرص والتحديات الجديدة.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن التفريق بين الرقمنة والتحول الرقمي حيث: تشير الرقمنة إلى عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي مثل مسح مستند مادي ضوئياً إلى ملف رقمي أو إنشاء سجل رقمي إلى لمعاملة ورقية وتشمل فوائد الرقمنة تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع الحفاظ على دقة وصول البيانات من ناحية أخرى.

من ناحية أخرى، بعد التحول الرقمي مصطلحا أوسع يشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال أو المنشآت مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها وتقديم قيمة للعملاء. يمكن أن يشمل ذلك ليس فقط رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، ولكن يتضمن أيضاً إنشاء نماذج أعمال ومنتجات وخدمات رقمية جديدة تماماً .

تعد الرقمنة في جوهرها مكوناً رئيسياً للتحول الرقمي، لكن ينطوي التحول الرقمي على أكثر من مجرد رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، حيث يتطلب تحولاً أساسياً في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة والاستفادة من التقنيات الرقمية لدفع الابتكار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية لدى المنشأة

ثالثاً: فوائد التحول الرقمي وأهدافه

يعد التحول الرقمي أكثر من كونه كلمة ذات صدى مميز، حيث إنه تبني عقلية وقيم جديدة تُمكن المنشآت من البقاء في الصدارة وتحقيق النجاح في العصر الرقمي سريع النمو من خلال اكتشاف الإمكانيات الكاملة للأعمال. وتختلف الأهداف اعتماداً على المنشأة ونوع الصناعة، ولكن تشترك فوائد التحول الرقمي للمنشآت في بعض الأهداف الأساسية:

☞ تحسين تجربة العملاء

يساعد التحول الرقمي المؤسسات في إنشاء تجارب سلسلة ومخصصة ومريحة لعملائها عبر مختلف نقاط الاتصال.

☞ تحسين الكفاءة التشغيلية

من خلال اعتماد التقنيات الرقمية، يمكن للشركات تبسيط العمليات وأتمتة المهام، وتحسين العمليات التشغيلية لتصبح أكثر كفاءة وتقليل التكاليف.

☞ تمكين صنع القرار المستند إلى البيانات

يمكن أن يساعد التحول الرقمي المؤسسات في جمع البيانات وتحليلها على الفور والتصرف بناءً عليها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

☞ إنشاء مصادر جديدة للإيرادات

من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة والوصول إلى أسواق جديدة، وبالتالي إنشاء مصادر دخل جديدة.

☞ تعزيز الابتكار

يدعم التحول الرقمي ثقافة الابتكار من خلال تشجيع التجريب والتعاون واعتماد التقنيات الجديدة.

الفصل الأول ————— الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نجد بان الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية في كل المؤسسات الاقتصادية لأنها تعمل على تحسين وتطوير ورفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا للوصول إلى الأداء المتميز ، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تتفق عليه كل المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية فواقع المؤسسات يعمل على مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب مدى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها .

وانطلاقا مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة لبيان أهدافها وغاياتها على المدى الطويل .
- ✓ تساعد الإدارة الإستراتيجية في صنع اتخاذ القرارات وتنفيذها وتقييمها .
- ✓ تعمل كذلك على تهيئة المؤسسة داخليا لجعلها قادرة على التعامل مع المحيط الخارجي بكفاءة وفعالية
- ✓ تقوم بإعداد الرؤية والرسالة وتوفير مجموعة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق الأهداف على المدى الطويل .

الفصل الثاني

دراسة حالة : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - المسيلة -

تمهيد

المبحث الأول : نشأة وهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء - المسيلة -

المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واهم الاستراتيجيات
المتبعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة
خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري في الفصل الأول حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تبقى على الجانب التطبيقي وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوحدة المسيلة والذي تكلمنا فيه عن نشأة والتوزيع الجغرافي ا CNAS المسيلة ومن ثم الهيكل التنظيمي للصندوق ثم تطرقنا في مبحثه الثاني إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واهم الاستراتيجيات المتبعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة .

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

☞ **المبحث الأول :** نشأة وهيكله الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - المسيلة-

☞ **المبحث الثاني :** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية واهم الاستراتيجيات المتبعة في الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة .

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

المبحث الأول: نشأة وهيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-
المسيلة-

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم تعريف للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -
المسيلة- مرورا بالنشأة ثم الهيكل التنظيمي للصندوق.

المطلب الأول: النشأة والتوزيع الجغرافي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء بالمسيلة.

1-نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المسيلة

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية المسيلة في شهر ديسمبر 1979 وكانت عبارة عن مكتب مراسلة
لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية.

وفي تاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية تابعة للمديرية العامة للضمان
الاجتماعي بن عكنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية
، وتعتبر وكالة صندوق الضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص
تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي ، طبيعته
القانونية وتنظيمه الإداري و المالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 في 04 جانفي 1992 ،
حيث يختص ب:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.
- تقديم الأدوات النقدية والعينية.
- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.
- تمارس المراقبة الطبية على المؤمن اجتماعيا.

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

2-التوزيع الجغرافي للضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة

يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم هذا القطاع فله مكانة ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، تعتبر الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01):

الجدول (1): التوزيع الجغرافي لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية.

| مراكز التعويضات+ مصالح المراقبة | ملحقات الدفع والفروع |
|---------------------------------|--|
| مقر الوكالة *الحي الإداري* | مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن |
| حمام الضلعة | الجامعة -المعاضيد- برهوم-عين الخضراء- |
| سيدي عيسى | مسيف- بن سرور- جبل أمساعد- سليم- أمجدل |
| بوسعادة | - الشلال - الهامل -التامسة-الخبانة- أولاد سيدي |
| عين الملح | إبراهيم- سيدي عامر- عين الحجل- ونوغة- |
| مقرة | بلعابية- أولاد منصور- أولاد عدي لقبالة |
| أولاد دراج | |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

مهامه تتمثل في:

- ✓ تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل والأمراض
- ✓ تسيير الاداءات العائلية.
- ✓ ضمان التحصيل والمراقبة ونزاعات التحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الاداءات المنصوص عليها في السابق
- ✓ المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل.
- ✓ تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية.
- ✓ القيام بأعمال تخص الوقاية والتربية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -المسيلة- مما يلي:

المديرية: وتضم ما يلي:

1- المدير:

يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض آلي وله الحق في التصرف.

فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه، ومن أهم مهامه:

• التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.

• دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.

• تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات.

هناك مكاتب تكون على اتصال مباشر مع المدير (الأمانة، خلية الإصغاء والاتصال، خلية الإحصاء والأرشيف).

خلية الإحصاء والأرشيف: هذه المصلحة تكون على اتصال مباشر بالمدير، ومن المهام التي تقوم

بها ما يلي:

• جمع تقارير فروع هيئة الضمان لدراساتها.

• القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.

• وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.

• كما أنها تقوم بالإشراف التام على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي والمحافظة عليه.

2- نيابة مديرية الإدارة العامة:

هي المسئولة على قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى

الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة، وعلى إيجاد

الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، وتنقسم الإدارة العامة على مستوى الصندوق إلى:

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

1-2 مصلحة الموارد البشرية: لها الصلاحيات التامة لاتخاذ جميع القرارات الخاصة بالموظفين (تكوين، أجور).

2-2 مصلحة الوسائل العامة: ويتضمن مصلحة الاستثمارات ومتابعة الإنجازات، ومصلحة الأمن والوقاية تسعى لتوفير كل المتطلبات وحاجيات المصالح.

3- نيابة مديرية التعويضات:

تعتبر أكثر وأهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم، سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد، تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار.

وتهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتنقسم إلى عدة مصالح وهي:

❖ مصلحة حوادث العمل.

❖ مصلحة التأمينات الاجتماعية (تأمين على المرض , تأمين الأمومة , تأمين العجز , تأمين الوفاة).

❖ مصلحة المنح العائلية.

❖ مصلحة الاتفاقيات.

❖ مصلحة الوقاية.

❖ مصلحة الربوع.

4- نيابة مديرية التحصيل والمالية:

تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول تنقسم إلى:

1-4 مصلحة التحصيل: وتشمل المصالح التالية:

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

4-1-1-1 مصلحة الترقيم: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتماء للضمان الاجتماعي، فالمشروع الجزائري في قانون العمل 13-14-15 نص بخصوص تصريحات المؤمنین اجتماعيا حيث يحدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب العمل، والتصريح بالعمال، ووفقا للقانون أعلاه فان رب العمل ملزم بعدة تصريحات:

التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال، باشتراكهم وبأجورهم السنوية، والتصريح بحادث العمل ويصنف أرباب العمل إلى أربع قطاعات وهي:

- قطاع الإدارة (البلديات، المديریات، الولاية).
- القطاع الخاص (التجار، الحرفيين، المقاولين....).
- قطاع اقتصادي (شركات، ومصانع كبرى).

4-1-2 مصلحة الاشتراكات: تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع وتحصيل النفقات المالية وبذلك تعتبر

المحرك الأساسي للتحصيلات والأداءات في الضمان الاجتماعي، حيث توضع في مكتب الاستقبال التصريحات بالاشتراكات، ومن ثم التأشير على كشف التصريح ويتم إعطاء نسخة للمعني ونسخة إلى مصلحة الحجز.

يتم حجز التصريح بالاشتراك عن طريق الحجز في جهاز الحاسوب، تتم طريقة الدفع إما بصك بنكي أو تحويل بنكي إلى حساب الصندوق المفتوح لدى بنك التنمية المحلية.

4-1-3 مصلحة مراقبة المشغلين: تتكون هذه المصلحة من أمانة المصلحة ومن رئيس المصلحة و من مراقبين ، يتم العمل على أساس قانون 14-83 المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم في 10-11-2004 حيث أنشأت للنظر في مدى تطبيق تشريع الضمان الاجتماعي من طرف المستخدمين وكذلك للتصدي لعمليات التهرب من تسديد التزاماته المتمثلة في دفع الاشتراكات ، وكذلك تتمثل مهمتهم في مراقبة عدد العمال الحقيقيين المصرح بهم والتصريحات المقدمة بخصوص رب العمل والعمال، ويخرج مراقبي الضمان الاجتماعي مع مراقبي مفتشيه العمل حيث يهدف مراقبي هذه الأجرة في الدفاع عن حقوق العامل المتمثلة في إن كان العامل مؤمن وان كان الجو الذي يعمل به ملائم للعمل، أما مراقبي الضمان الاجتماعي إلى تحليل الاشتراكات التي لم يتم دفعها والتأكد من صحة المبالغ الصرح بها و العمال المصرح بهم.

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

4-1-4 مصلحة المنازعات: هذه المصلحة مكلفة بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث أنه لا يمكن اللجوء إلى العدالة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، لديها عدة إجراءات لتحصيل الاشتراكات وفق المنازعات التي تواجه الوكالة وتعتبر القرارات التي يرصدها هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي أتخذ بشأنه القرار، ويستطيع رب العمل إذا رأى عدم احترام للقوانين أو لم يقتنع بقرارات مصلحة المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة.

4-2 قسم المحاسبة والمالية: وتتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية وتشمل المصالح التالية:

4-2-1 مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين.

4-2-2 مصلحة الميزانية ومصلحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القدرات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

5- نيابة مديرية المراقبة الطبية:

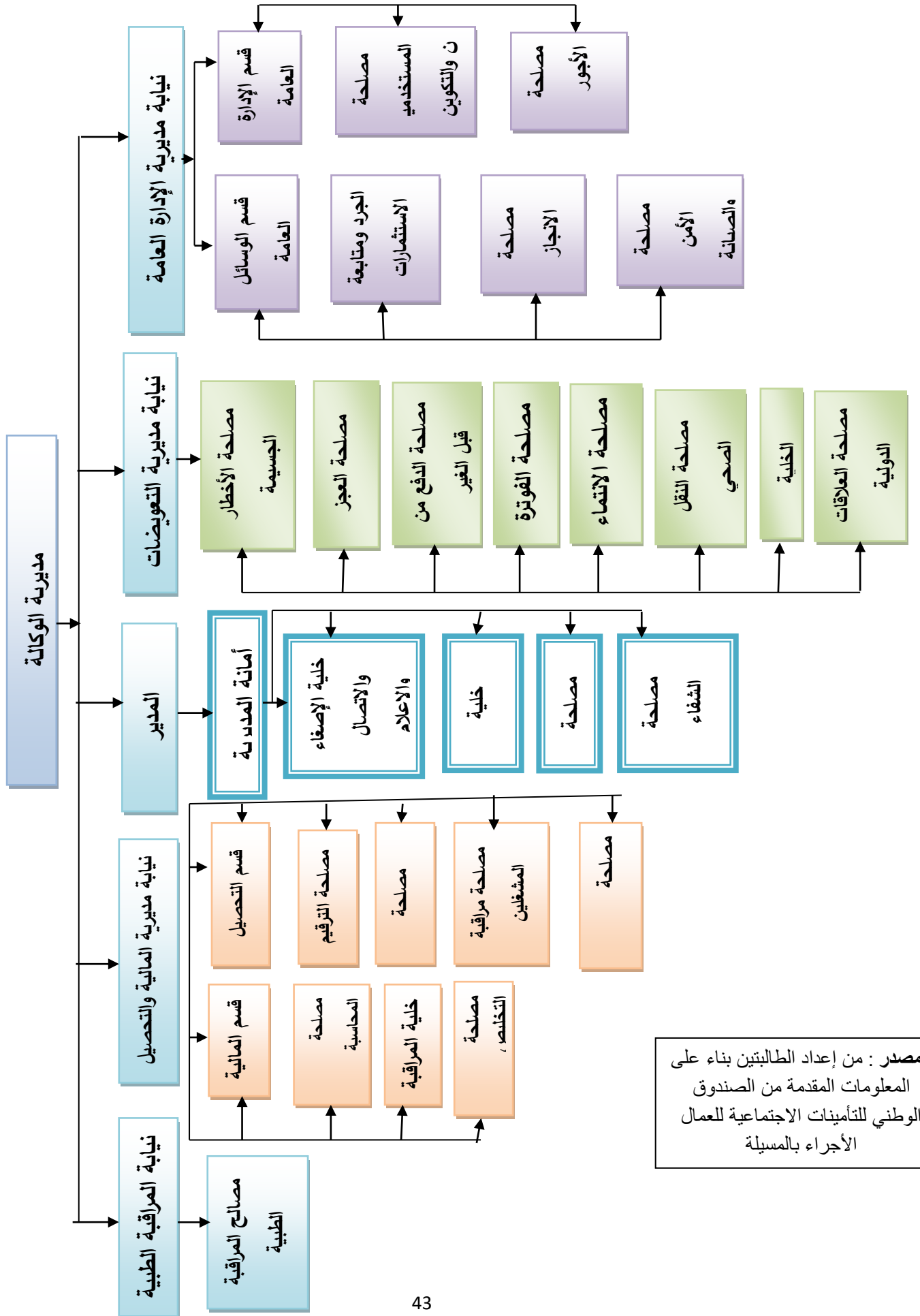
إن مصلحة المراقبة الطبية تعتبر استشارية فيما يخص: الوصفات الطبية، التوقف عن العمل، إجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها، إجراء الفحوصات الطبية بصفة دورية على المرضى وضحايا حوادث العمل.

6- نيابة مديرية الإعلام الآلي: تتمثل في:

-مركز الحسابات: هو بمثابة القلب النابض للعمليات التي تسير في الوكالة وعلى المستوى الوطني، حيث تقوم أعمال الإعلام الآلي، والمهمة الأساسية لها هي تخزين المعلومات الخاصة بالوكالة واستغلالها في حساب الميزانية لأنها تحتوي على جميع قواعد البيانات الخاصة بها، وكذلك معالجة تحصيل الاشتراكات وحساب عدد المؤمنين الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

الشكل 01: يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المتبعة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-المسيلة-

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى دراسة كيفية تجسيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالصندوق، ثم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في تسيير المورد البشري.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية المسيلة

تعتبر مصلحة المستخدمين أهم مصلحة تقوم بتسيير المورد البشري بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، لذلك وجب التعرف عليها.

1- التعريف بمصلحة المستخدمين والتكوين (مقر الدراسة): هي المسؤولة عن إدارة المورد

- البشري وتعتبر بمثابة المصلحة الرئيسية وذلك لما لها من علاقات عديدة مع المصالح الداخلية للوكالات وعلاقات مع المديرية العامة حيث تقوم مصلحة المستخدمين والتكوين بالمهام التالية:
- قيامها وإشرافها على تتبع ملفات الموظفين وحقوقهم وكذا واجباتهم ومسؤولياتهم والتكفل بكل ما يتعلق بالمسار الوظيفي لهم وما يختص بهم منذ بداية فترة العمل إلى نهاية علاقة العمل.
- الإشراف في وضع مقاييس تعيين الموظفين واختيارهم.
- تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالعمل والتأكد من مدى مطابقتها مع الشروط المحددة مسبقا.
- الاشتراك في وضع المقاييس الخاصة بالترقية.
- دراسة المشاكل الإدارية التي يعاني منها الموظفون.
- الإشراف على عملية الحضور والغياب والتأخر عن العمل.
- الإشراف على حساب العطل والإجازات.
- ضبط برامج ودورات تكوينية.

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

جدول (02): عدد الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي المسيلة موزعين حسب المديرية والمصالح

| المصالح | إجمالي العمال |
|-----------------------------|---------------|
| المديرية | 117 |
| نيابة مديرية الإدارة العامة | 83 |
| نيابة مديرية التحصيل | 52 |
| نيابة مديرية الإعلام الآلي | 08 |
| نيابة مديرية المالية | 16 |
| نيابة مديرية الرقابة الطبية | 63 |
| المجموع | 599 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة
من خلال الجدول نجد أن صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء المسيلة تضم 599 موظف حسب إحصائيات 2023 وهذا ما يترجم وجود المورد البشري لتلبية خدمات الصندوق حسب البيئة الداخلية والخارجية.

1-1 توزيع الموظفين حسب الجنس إحصائيات سنة 2023

فيما يلي الجدول والشكل أدناه يمثلان توزيع الموظفين حسب الجنس

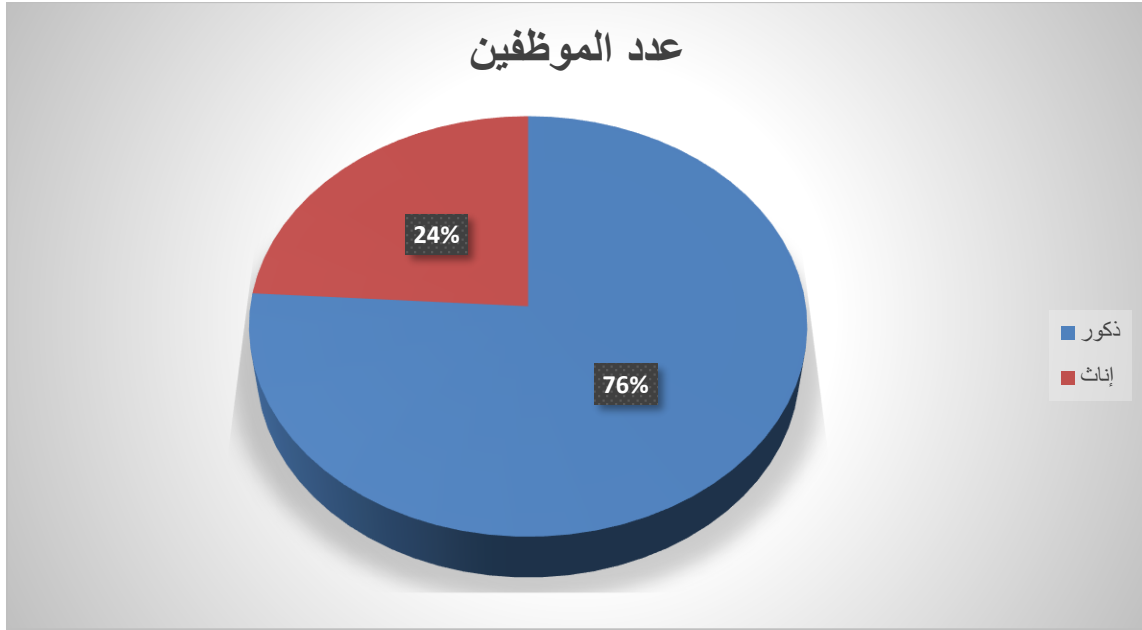
الجدول (03): يمثل توزيع الموظفين حسب الجنس

| القطاع | عدد الموظفين | | المجموع مذكر + مؤنث |
|-------------------------|--------------|------|------------------------|
| | ذكر | أنثى | |
| المديرية | 107 | 10 | 117 |
| م نيابة العامة | 37 | 46 | 83 |
| م نيابة التعويضات | 218 | 42 | 260 |
| م نيابة التحصيل | 38 | 14 | 52 |
| م نيابة الإعلام الآلي | 5 | 3 | 8 |
| م نيابة المالية | 10 | 6 | 16 |
| م نيابة المراقبة الطبية | 43 | 20 | 63 |
| المجموع | 458 | 141 | 599 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

الشكل (01): الدائرة النسبية للموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المقدمة من الصندوق CNAS- MSILA

تمثل المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه عدد الموظفين موزعين حسب الجنس ، من خلال الجدول (02) نجد أن إجمالي الموظفين المقدر ب 599 منقسمة إلى فئة الذكور المقدر ب 458 ما يعادل نسبة 76% أما فيما يخص فئة الإناث تقدر ب 141 أي ما يعادل 24% ، وبهذا فان نسبة الذكور تمثل ما يقارب ضعف نسبة الإناث .

2-1 وضعية حركة الموظفين بالمديرية للثلاثي الأول 2023/2021

الجدول الموالي يوضح حركة الموظفين للثلاثي الأول 2023-2021:

الجدول رقم (04) : حركة الموظفين للثلاثي الأول 2023-2021

| الحركة السنوات | التوظيف | حركة | مجموع | تقاعد | تسريح | استقالة | وفاة | حركة | مجموع |
|-------------------|---------|------|-------|-------|-------|---------|------|------|-------|
| 2021 | 4 | / | 4 | 11 | 4 | 1 | 1 | / | 17 |
| 2022 | 8 | / | 8 | 3 | 6 | / | / | 5 | 14 |
| 2023 | / | / | / | / | 7 | / | 1 | 5 | 13 |
| المجموع | 12 | / | 12 | / | 17 | 1 | 2 | 5 | 44 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء بالمسيلة

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تباعد في التوظيف بالصندوق بالنسبة لسنتي 2021-2022 أما في سنة 2023 فهي منعدمة تماما .

4-1 توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي و حسب الجنس .

الجدول والشكل الموالي يوضح يمثل عدد الموظفين حسب المستوى التعليمي وحسب الجنس:

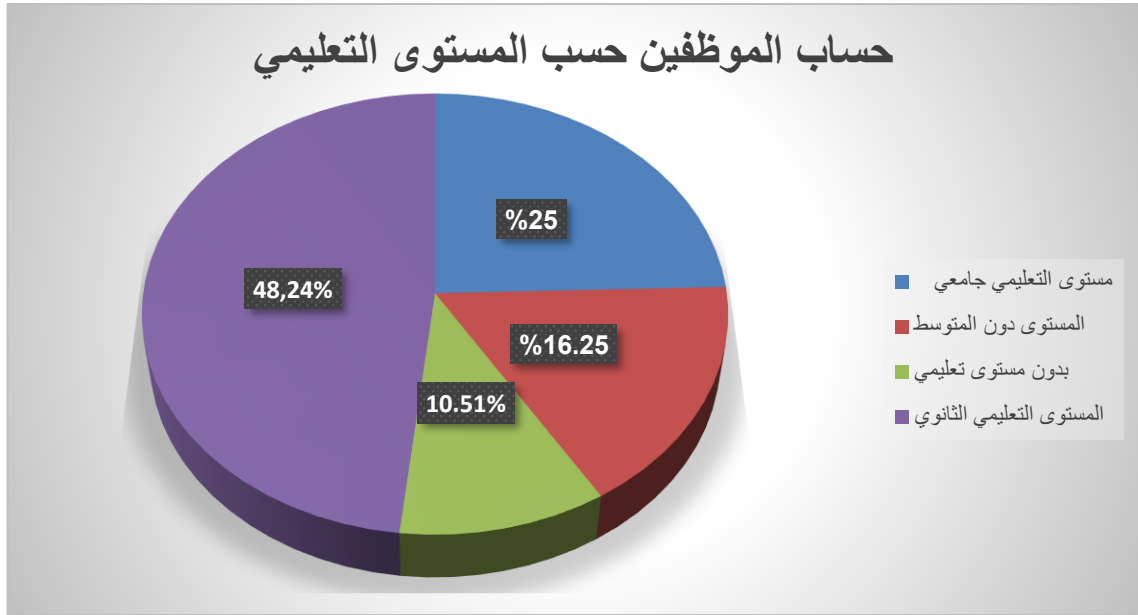
الجدول رقم (05): عدد الموظفين حسب المستوى التعليمي وحسب الجنس.

| حسب القطاع والمستوى التعليمي والجنس | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|--------|-------|------|-------|------|---------|------|------------|------|------------------------------|
| المجموع | جامعي | | ثانوي | | متوسط | | ابتدائي | | بدون مستوى | | القطاع (الهيكل) |
| | مؤنث | ذكور | مؤنث | ذكور | مؤنث | ذكور | مؤنث | ذكور | مؤنث | ذكور | |
| 117 | | 8 6 | 4 | 29 | | 35 | | 8 | | 27 | المديرية |
| 83 | 9 | 6 | 14 | 17 | 7 | 5 | | 2 | 16 | 7 | م. نيابة العامة |
| 260 | 16 | 33 | 24 | 146 | 1 | 29 | | 3 | 1 | 7 | التعويضات |
| 52 | 9 | 25 | 5 | 10 | | 1 | | | | 2 | التحصيل |
| 8 | 1 | 3 | 2 | 2 | | | | | | | مركز الحسابات |
| 16 | 3 | 1 | 3 | 7 | | 2 | | | | | المالية |
| 63 | 8 | 19 | 9 | 17 | 1 | 6 | | | 2 | 1 | خلية الإحصاء واعلام الالي |
| 599 | 52 | 95 | 61 | 228 | 9 | 78 | 0 | 13 | 19 | 44 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

الشكل رقم (02): الدائرة النسبية للموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا وجود اختلاف في المستويات التعليمية للموظفين في الصندوق حيث كانت تمثل النسبة العالية لموظفي الصندوق من لهم مستوى دراسي ثانوي حيث يقدر العدد بـ 228 أي ما يعادل نسبة 48.24 % تليها في المرتبة الثانية المستوى التعليمي الجامعي يقدر بـ 147 موظف ما يعادل نسبة 24.54 % أما ما تبقى من مستويات ما بين المتوسط ودون المستوى يقدر بـ 36 أي ما يعادل نسبة 10.51 % ، من خلال هذه النسب المتحصل عليها نلاحظ أن فئة المستوى التعليم الثانوي هي الأكبر أو مرتفعة هذا راجع إلى سياسة التوظيف وعدم فتح مجال لاستقطاب وتحديث صندوق الضمان الاجتماعي وقلة حركة الموظفين الذين سيحاولون على التقاعد.

2- إعداد إستراتيجية الموارد البشرية

تصاغ إستراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، حيث تعتمد هذه الأخيرة على جميع المعلومات المتعلقة بمختلف نيابات مديرية الصندوق، أما إستراتيجية الموارد البشرية تعد هي الأساس وهذا راجع لامتلاكها لأهم مورد وتصاغ من خلال جمع كل المعلومات عن مختلف نيابات مديرية الصندوق وتجسيدها في أهداف.

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

3- نقاط القوة والضعف لإدارة الموارد البشرية

وقد جاء تشخيص وظيفة إدارة الموارد البشرية بالصندوق حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06): نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية.

| نقاط الضعف | نقاط القوة |
|---|--|
| -نقص في عملية التوظيف واستقطاب أشخاص ذوي مؤهلات وكفاءات عليا. | - وضع خطط بخصوص التحول الرقمي. |
| -صعوبة اقتناع الموارد البشرية وإبداء مقاومة للتغيير فيما يخص الرقمنة. | - ارتفاع الأجور. |
| -العمل بالطريقة التقليدية في تسير الموارد البشرية، الأجور، المردودية | - ترتيب الإطارات ودراسة الهيكل التنظيمي الخاص بالمستخدمين والمناصب |
| | - وضع خطة إستراتيجية بخصوص التكوين خلال الثلاثي 2021/2023 |
| | - انتشار ثقافة الاستقبال من طرف المستخدمين مما يكسب الصندوق سمعة جيدة. |

المصدر : من إعداد الطالبتين حسب المعلومات المقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة

4-مضمون إستراتيجية الموارد البشرية:

تحتوي إستراتيجية الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على مجموعة من الخطط الإلزامية الواجب القيام بها أهمها:

- وضع خطة يتم فيها ترتيب نسب التسيير المباشرة والغير مباشرة كنسب الإطارات، أعباء الموظفين ...
- دراسة وتنفيذ التسيير الخاص بمناصب العمل وكذلك الكفاءات.
- وضع خطة تكوين مدروسة خلال الثلاثي 2021/2023.
- العمل على تدريب المستخدمين وتطويرهم في مجالات استخدامات التكنولوجيا المتطورة.
- إعادة التقديرات المقومة بخصوص البحث عن إطارات سامية في الوظائف المختلفة.
- تحديث في الأعمال والهيكل التنظيمي،والخطط وإجراءات العمل.

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

المطلب الثاني: دراسة أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية المتبعة بصندوق التأمينات للعمال الأجراء المسيلة

اعتمدت مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة المسيلة على مجموعة من السياسات، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع نائب المدير بديرية الوسائل العامة والموارد البشرية، كذلك المكلف بالدراسات بمكتب التعويضات بإعطائنا لمحة بخصوص التسيير الاستراتيجي للمورد البشري للمؤسسة محل الدراسة والعلاقة بينه وبين الرقمنة والتحديات التي تواجهه في ظل البيئة الرقمية كان من أبرز الاستراتيجيات:

1- إستراتيجية التوظيف: يكون عن طريق الإعلان على الوظائف على مستوى مديرية التشغيل

ويتم الانتقاء على مستوى المديرية عن طريق إجراء المقابلة على أساس الشهادة أو إجراء اختبارات وبعد ذلك يتم تكوينهم.

2- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري ثروة ورأسمال ذو أهمية وضرورة

للمؤسسة، وتعد عملية التكوين هي العملية الوحيدة التي تسمح بتطوير المستخدمين، لذلك سطرت إدارة الموارد البشرية للصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء برنامج تكويني واسع حيث يمس التدريب والتأهيل لكافة العمال سواء قدامى أو موظفين جدد عن طريق استحداث دورات تكوينية لمواكبة الموظفين لأي تطور.

حيث تم فتح فروع للتكوين العالي في مجالات الضمان الاجتماعي كالمدرسة العليا للضمان الاجتماعي والتي تهدف إلى التكوين المتواصل والمؤهل والرامي لاحترافية مستخدمي المؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي تخصص (تسيير، منازعات، مالية، إعلام آلي...) يمس هذا التكوين فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

أما من جانب مواكبة التطور الطبي هناك ملتقيات وتكوينات يقوم بها أطباء هيئات الضمان الاجتماعي، آخر دورة للتكوين الطبي المتواصل كان في مجال الأمراض التنفسية يومي 21 و22 فيفري 2024، من جهة أخرى استفاد إطار تابع لهيئات الضمان الاجتماعي لتكوين ما بعد التدرج في جامعة لوزان (سويسرا)، سمح هذا التكوين في انجاز دراسات استشرافية في مجال الضمان الاجتماعي.

3- إستراتيجية الترقية: يخضع من خلالها الموظف إلى الترقية في المنصب من خلال مساره

المهني حسب احتياجات العمل وتكون خاصة بخبرة العمال ومهاراتهم ومؤهلاتهم وقد عرفت عملية الترقية تطورا من الجانب الرقمي حيث يمكن للإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة للضمان الاجتماعي من مراقبة أداء الموظفين عن بعد خصوصا نيابة المراقبة الطبية، وتقديم اقتراح الترقية إلى درجة أعلى.

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

4- إستراتيجية الاعتماد على تطوير استخدام الرقمنة في جميع المجالات الإدارية: جاءت فكرة الرقمنة لوضع تطبيقات جديدة في تسيير الموارد البشرية، وتم تبني مشروع الرقمنة منذ عام 2015 على مستوى جميع المصالح بصندوق الضمان الاجتماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار تنفيذ مشروع عملية الرقمنة في الأجل المحددة وتطبيق المعايير الخاصة برقمنة الوثائق. تهدف عملية الرقمنة إلى توثيق المعلومات وتخزينها وحفظها وضبطها وإحصائها في منظومة الضمان الاجتماعي (بطاقة الشفاء)، وتطوير تسيير الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب... الخ أعدت ميزانية خاصة من قبل المديرية لتحديث مركز الإعلام الآلي، بالإضافة إلى تأهيل الإطارات المكونة حيث تم توفير احتياجات المشروع من الموارد المادية (المساحات الضوئية، أجهزة الكمبيوتر، البرامج والشبكات والخوادم، والأثاث المحلي والمكيف، والأجهزة) بما فيها الموارد البشرية المتاحة والمدرّبة على هذه الأجهزة من خلال المهارات الخاصة بالموظفين، وتحديث المعدات والأدوات التي هي في تطور مستمر وفق التطور التكنولوجي. عند إجرائنا لمقابلة مع القائمين على الرقمنة بمنظومة الضمان الاجتماعي المسيلة، المكلف بنيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية حيث تعتبر هذه الأخيرة القاعدة الرئيسية للمؤسسة والتي تتكون من 08 موظفين وهم كالتالي:

الجدول (07): يمثل عدد الموظفين بنيابة مديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية

| الموظفين في المصلحة | المستوى التعليمي |
|----------------------------|--------------------------|
| - نائب مدير الإعلام الآلي. | - مهندس |
| - مهندس صيانة. | - مهندس |
| - رئيس الاستغلال | - 02 تقني سامي إعلام آلي |
| - 02 رئيس قاعة الآلات | - تقني إعلام آلي |
| - مقنطر | - تقني مبرمج إعلام آلي |
| - عون حجز | - تقني مبرمج إعلام آلي |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي

تعتبر نيابة المديرية للإعلام الآلي الأداة المسيرة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تقوم بمهمة مراقبة عمل جميع المصالح، وتقوم بالتعديلات عليها، وتقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح

الفصل الثاني ————— الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

وتخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة الترقيم ، كما تقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي ، وأي خلل يصيب المركز يشكل بذلك انسيابية عمل الصندوق ولذلك فهو حساس جدا مما جعل المركز سري لا يمكن الدخول إليه إلا من لديهم صلاحيات من مهندسين ومختصين في الإعلام الآلي وتحتوي نيابة الإعلام الآلي على مجموعة من التجهيزات ، يوضحها الجدول التالي:

جدول (08): يوضح عدد الأجهزة المستخدمة في إطار الرقمنة بنيابة الإعلام الآلي:

| العدد | الجهاز |
|-------|----------------|
| 09 | الحاسوب |
| 04 | الطابعات |
| 01 | الماسح الضوئي |
| 01 | خزانة الشبكة |
| 05 | الخادم الرئيسي |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي المسيلة

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة الضمان الاجتماعي المسيلة تحتوي على كل العتاد والأجهزة الحديثة والمتطورة المستخدمة في عملية الرقمنة، وهي عبارة عن شبكة رقمية متشعبة تعمل على ربط المستخدمين بفضاء التواصل الرقمي الخاص بالصندوق المسمى بالإنترنت واستعمال مجموعة من البرمجيات أهمها:

Net support, Manager control, Red min Server,

الفصل الثاني — الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (دراسة حالة)

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المسيلة، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي مع تحديد كيفية إعداد و مضمون إستراتيجية الموارد البشرية، ثم تعرفنا على أهم الاستراتيجيات التي ينتهجها الصندوق في تسيير الموارد البشرية مع تقديم إحصائيات لسنة 2023، نلخص الدراسة التطبيقية في النقاط التالية:

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -المسيلة-، مؤسسة اقتصادية خدماتية لها إمكانيات وموارد بشرية معتبرة، تعتمد في عملية التوظيف على وكالة التشغيل ثم الاختيار، حسب ما تتطلبه المؤسسة من مؤهلات.
- تنتهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تطبيق إستراتيجية التكوين المستمر لموظفي الصندوق بجميع نيابات المديرية وتعمل على تطوير أدائهم .
- العمل على إدراج إستراتيجية الرقمنة والاعتماد على الجانب التكنولوجي لتحديث إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه المذكرة يتضح لنا بأن التكوين جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة خدمتية أو اقتصادية فالتكوين يعمل على تزويد المورد البشري بالمعلومات من أجل تحسين وتطوير مهاراته وقدراته للقيام بالأعمال الموكلة إليه ولهذا أصبح ينظر له على أساس إستراتيجية تقوم على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمتية والاقتصادية ' وعليه تم الجمع بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية لينتج عنها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هذه الأخيرة تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات من بينها إستراتيجية التكوين التي يتبعها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بالمسيلة من أجل الحفاظ على موردها البشري الذي يعتبر رأسمال مهم جدا يساهم في تنمية المؤسسة ككل ويحسن مستوى خدماتها وأداء أعمالها .

النتائج النظرية:

✚ إن الإدارة الإستراتيجية هي عمليات وأساليب تسييرية تهتم بتوفير متطلبات النجاح للمؤسسة الخدمتية.

✚ تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة الخدمتية من خلال انجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

✚ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن إهماله ولذلك فمن الضروري تكوينه بأساليب حديثة تضمن تحسين أداءه ضمن مؤسسته.

✚ يساهم التكوين في رفع قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم لتحقيق نتائج جيدة وفي أقل وقت ممكن.

✚ إن جمع الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية ينجم عنه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر جمعا بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة أخرى.

✚ إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نظام متكامل يسمح بتحقيق التميز والريادة للمؤسسات الخدمتية .

✚ تتكون إستراتيجية التكوين من مجموعة مخططة من برامج التكوين التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

📌 النتائج التطبيقية:

✚ يولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية المسيلة أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه من خلال ضمان التكوين وتحسين المستوى باستمرار.

✚ تحرص المؤسسة محل الدراسة على تكوين عمالها وفق طرق وبرامج جديدة مواكبة للتطور العلمي الحاصل لا سيما في مجال الرقمنة.

✚ مع التطور التكنولوجي تم اعتماد استراتيجيات من خلال رقمته كل الملفات والإجراءات سواء من جانب الموارد البشرية بالمؤسسة أو من جانب المؤمنين حيث تم التعاقد مع عدة وزارات مثل التعليم وذلك لتسهيل عمليات دفع الاشتراكات والتعويضات.

✚ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للزبائن وذلك من خلال عصرنة القطاع واعتماد تكنولوجيا المعلومات والرقمنة لتسهيل الإجراءات على المؤمنين حيث يتم تجديد الاشتراكات عن بعد دون التنقل لمقر المؤسسة.

✚ توجد علاقة طردية بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة حيث يوجد دور فعال ومهم للإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات بولاية المسيلة من خلال اعتمادها على تطبيق إستراتيجية تكوين مبنية على مراحل محددة تراعي المؤسسة من خلالها رؤيتها الإستراتيجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✚ تساهم الإدارة الإستراتيجية بالصندوق الوطني للتأمينات بالمسيلة في نمذجة وتطبيق التكوين عن طريق تجديد استراتيجيات خاصة به والعمل على تطبيقه ضمن جدول زمني محدد.

📌 نتائج اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : " تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة منهج جوهره الأساسي التميز وصنع القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية "

أظهرت النتائج أن الإدارة الإستراتيجية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة هي منهج يساعد المديرين على صياغة القرارات من خلال التنبؤات والرؤية المستقبلية والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ضمن استراتيجياتها العامة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية: "تعمل المؤسسة باستمرار على تكوين وتطوير مواردها البشرية ضمن ادارة الموارد البشرية بهدف كسب مهارات جديدة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة"

أظهرت نتائج الدراسة أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة يقوم بتكوين موارده البشرية باستمرار باعتباره موردا استراتيجيا هاما في المؤسسة حيث تعمل المؤسسة على تطبيق مراحل التكوين وتوضيح أساليبه المستخدمة بشكل جيد لضمان نجاحه وهذا ما يؤدي إلى إكساب الموظفين معارف ومهارات جديدة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: "تتبع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية استراتيجيات جديدة وحديثة تركز على التدريب الالكتروني وذلك لتقليل التكاليف وتحسين الاتصال والمرونة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المسيلة وأهمها إستراتيجية التكوين والرقمنة "

من خلال الدراسة الميدانية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة، تبين لنا أن هذا الأخير عرف تطور ملحوظ في الجانب التكنولوجي و المعلوماتي، حيث بدأت بواحد إدراج الرقمنة منذ سنة 2015 وتسخير موارد مالية وبشرية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، والحرص على القيام بتكوين المورد البشري المستمر فيما يخص التطور التكنولوجي، نتج عنه التقليل من التكاليف وتحسين الخدمات الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الثالثة.

☞ اقتراحات وتوصيات الدراسة:

تأسيسا على ما سبق يمكن إدراج أهم الاقتراحات كما يلي :

☒ وضع إستراتيجية متعلقة بتحفيز الموارد البشرية يراعى فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية بين الموظفين.

☒ يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يشمل جميع المتغيرات (توظيف، تكوين، تدريب، تأهيل، ترقية ...)

☒ تعيين وتوظيف موارد بشرية ذات مستو تعليمي عالي إضافة إلى وجوب توفر الخبرة المهنية.

☒ التركيز على إدارة الموارد البشرية من طرف إدارة المديرية العامة، باعتبار المورد البشري هو أساس سير جميع نيابات المديرية.

☞ آفاق الدراسة:

يمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديدة بالدراسة وهي :

- دور إستراتيجية الرقمنة في تحسن الأداء الكلي للمؤسسات؛
- أثر إستراتيجية الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية .

المراجع

مراجع

- 1- اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي 2013 العراق مجلة الدنانير كلية
- 2- الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية
- 3-ادارة الموارد البشرية 2007 مصر الدار الجامعية للنشر
- 4-ادارة الموارد البشرية 2010 الاردن دار زمزم للنشر والتوزيع
- 5-ادارة الموارد البشرية 2011 الاردن مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
- 6-ادارة الموارد البشرية 2013 الاردن مؤسسة حمادة للدراسة الجامعية للنشر والتوزيع
- 7-ادارة الموارد البشرية المعاصرة 2005 الاردن دار وائل للنشر
- 8-ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية 2003 مصر دار الفاروق
- 9-ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل 2004 الاردن دار الحامد للنشر
- 10-ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري 2015 الاردن دار الصفاء
- 11-ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات 2018 الجزائر دار الحامد للنشر والتوزيع
- 12-ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات 2018 الجزائر دار الحامد للنشر والتوزيع
- 13-اشكالية ترشوية الموارد البشرية 2012 الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر
- 14-الادارة الاستراتيجية 2013 الاردن دار الحامد للنشر
- 15-الادارة الاستراتيجية الحديثة 2017 مصدر دار الفجر للنشر والتوزيع
- 16-الادارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس 2003 مصر دار الجامعة الجديدة للنشر
- 17-الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة 2018 السعودية دار الدولي
- 18-ادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين 2014 الاردن دار وائل للنشر
- 19-الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية 2006 مصر دار الجامعية

20-الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية 2005 الاردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

21-الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية 2005 الاردن دار اليازوري

22-الادارة الاستراتيجية مفاهيم ومداحلها عملياتها المعاصرة 2006

23-لادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل 2007 الاردن دار وائل للنشر

24-الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي 2009 الاردن دار زهران للنشر والتوزيع

25-لادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية 2009 الاردن دار المسيرة

26-التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي 2016 دار الفجر للنشر والتوزيع

27-بكة

28-درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الادارة الاستراتيجية

29-مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية اطروحة دكتوراه

الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر

الملاحق



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المسيلة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ثم جمع بيانات تعداد الموظفين، وأيضاً الاستعانة بأدوات جمع البيانات من مقابلة وملاحظة حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المسيلة، فهي تهتم بإدارة العنصر البشري بطريقة إستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف متوسطة إلى طوية المدى عن طريق إتباع إستراتيجية التكوين لتحسين أداء وتأهيل المستخدمين في الصندوق.

كما اعتمدت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على تطبيق إستراتيجية الرقمنة لتحسين أداء المورد البشري، وذلك لتحديث القطاع بتخصيص فئة معينة لها تأهيل في الجانب التكنولوجي تقوم بالسهر على متابعة العمليات الإدارية تعرف بناية الإعلام الآلي لتجسيد المرونة في تبادل المعلومات وكذلك تحسين تقديم الخدمات بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الإستراتيجية ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

Abstract :

This study aims to identify the most important human resources management strategies in improving the services of the National Social Insurance Fund M'sila ; Where the descriptive analytical approach was relied upon and then employee census data was collected, The study also reached several results, the most important of which are:

Human resources management is one of the most important factors that contribute to the success of the National Social Security Fund in M'sila. It is concerned with managing the human element in a strategic manner that contributes to achieving medium to long-term goals by following a training strategy to improve the performance and qualification of users in the Fund.

The strategic management of human resources at the National Social Insurance Fund also relied on implementing the digitization strategy to improve the performance of the human resource. This is to modernize the sector by allocating a specific category with qualifications in the technological aspect to ensure the follow-up of administrative processes, known as the Automated Information Prosecution, to embody flexibility in exchanging information as well as improving the provision of better services.

key words : Human Resource Management. , Strategic management. , National Social Insurance Fund for Wage Workers.

الملاحق:

الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة مع المسؤولين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة.

- ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas بالمسيلة؟

- ماهي الإستراتيجية المتبعة من طرف الصندوق فيما يخص تكوين وتدريب وتوظيف الموارد البشرية بالصندوق؟

- ماهي العلاقة التي تربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والرق منة؟

- منذ متى تم تبني مشروع رقمه الوثائق؟

- ماهي المعدات والموارد التي تم تخصيصها للقيام بهذا المشروع؟

- ما الهدف من عملية الرق منة؟

- ما حجم الميزانية التي خصصت لمشروع الرق منة؟

- هل تعملون على تطبيق المعايير الخاصة برق منة وثائق إدارة الموارد البشرية؟

- ماهو واقع الرق منة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة؟

ماهي المشاكل والعراقيل التي اعترضت مشروع الرق منة في الصندوق؟

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإحصائيات المقدمة من طرف صندوق الضمان الاجتماعي المسيلة.

-المسؤولين الذين تمت مقابلتهم بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوحدة المسيلة:

* رئيس مصلحة المستخدمين يوم 08 فيفري 2024 (10 صباحا)

*رئيس مصلحة الوسائل العامة و الموارد البشرية يوم 15 فيفري 2024 (9 صباحا)

*مسؤول قاعة الاستغلال , مصلحة نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية يوم 07 مارس (9 صباحا)

*رئيس قاعة الآلات والشبكات بمصلحة نيابة المديرية للإعلام الآلي والمعلوماتية يوم 18 افريل (10

صباحا)

* رئيس مصلحة خلية الإحصاء والتوثيق يوم 16 ماي (9 صباحا)

الملحق 1 و 2 يمثلان توزيع الموظفين حسب الجنس

4

On constate que la sous-direction des prestations est la plus importante, compte parmi ces effectifs 260 agents représentant un taux 49,40%, en deuxième position est classé le personnel relevant de la direction de l'agence avec 112 agents représentant un taux de 18,69%, alors que la sous-direction du contrôle médical est classée en 03^{ème} position avec un taux de 10,51% soit 63 agents.

2. Répartition de l'effectif par filière et par Sexe :

| Structure | Niveau | Effectif | | TOTAL | Taux % | |
|-----------|--------|----------|-----|-------|--------|----|
| | | H | F | H+F | H | F |
| Direction | NE | 107 | 10 | 117 | 91 | 9 |
| SDAG | | 37 | 46 | 83 | 45 | 55 |
| SDP | | 218 | 42 | 260 | 83 | 17 |
| SDRC | | 38 | 14 | 52 | 73 | 27 |
| SDSI | HA | 5 | 3 | 8 | 62 | 38 |
| FNC | I | 10 | 6 | 16 | 62 | 38 |
| SDCM | R | 43 | 20 | 63 | 63 | 37 |
| Tot | | 458 | 141 | 599 | 76 | 24 |

L'agence comptabilise 599 agents dont 458 hommes représentant un taux de 76% et 141 femmes représentant un taux de 24%

3. Effectif par structure, par niveau d'instruction et par sexe

| Structure | PAR STRUCTURE, PAR NIVEAU D'INSTRUCTION ET PAR SEXE | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|----|----------|---|-------|---|------------|----|---------------|----|-------------|---|---------------|
| | Aucun | | Primaire | | Moyen | | Secondaire | | Universitaire | | Post gradué | | Total Général |
| | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H/F |
| Direction | 27 | 8 | 35 | | 29 | 4 | 8 | 6 | | | | | 117 |
| SDAG | 7 | 16 | 2 | | 5 | 7 | 17 | 14 | 6 | 9 | | | 83 |
| SDP | 7 | 1 | 3 | | 29 | 1 | 146 | 24 | 33 | 16 | | | 260 |
| Recouvrement | 2 | | | | 1 | | 10 | 5 | 25 | 9 | | | 52 |
| Centre Calcul | | | | | | | 2 | 2 | 3 | 1 | | | 8 |
| FNC | | | | | 2 | | 7 | 3 | 1 | 3 | | | 16 |
| CML | 1 | 2 | | | 6 | 1 | 17 | 9 | 19 | 8 | | | 63 |
| Détachés | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 44 | 19 | 13 | 0 | 78 | 9 | 228 | 61 | 95 | 52 | 0 | 0 | 599 |

Le niveau d'instruction secondaire des agents représente le taux le plus important, il représente un taux de 48,24% (289 agents), alors que le nombre d'agent avec le niveau universitaire est de 147 agents représente un taux de 24,54%, en outre les agents sans niveau d'instruction représente un taux de 10,51% soit 63 agents.

5

الملحق 3 يبين تقسيم الموظفين حسب المستوى التعليمي

f. Sous-direction des opérations Financières :

Mr HAMLAOUI HAKIM, Sous-Directeur des opérations financières a sous sa coupe 16 agents répartis sur trois services comme suit :

| Désignation | Responsables | Effectifs |
|----------------------|--------------|-----------|
| Service comptabilité | | 5 |
| Service Finances | | 9 |
| Service Budget | | 1 |
| Total | | 15 |

g. Sous-direction des systèmes d'information :

Elle est sous la régie de Mr TOUTIT Mostapha elle compte 08 agents, répartis comme suit :

| Désignation | Responsables | Effectifs |
|-----------------------|--------------|-----------|
| Sous-Directeur | | 01 |
| Responsable réseau | | 01 |
| Maintenance | | 02 |
| Suivi des officines | | 01 |
| Agent de confirmation | | 02 |
| Exploitation | | 01 |
| Total | | 08 |

h. Sous-direction du recouvrement et du contentieux de recouvrement :

La Sous-direction du recouvrement et du contentieux de recouvrement est composée de 31 agents et 21 contrôleurs, sous la régie de Monsieur le Sous-directeur en l'occurrence Mr SAOUDI DJAMEL. Ses éléments sont repartis à travers les différents services dont le détail est indiqué dans le tableau ci-dessous :

| Désignation | Effectifs | Responsables |
|------------------------------------|-----------|--------------|
| Service cotisant | 08 | |
| Cellule de gestion des dispositifs | 03 | |
| Service du contentieux employeur | 06 | |
| Service contrôle employeurs | 21 | |
| Service Immatriculation | 07 | |
| Secrétariat | 03 | |
| Détaché rémunéré | 01 ANDI | |
| Sous-Directeur | 01 | |
| Invalide | 02 | |
| Total | 52 | |

ملحق يبين العدد الإجمالي للموظفين

١. Administration Générale :

| Catégorie Professionnelle | Effectif Mars 2023 | Taux % |
|---------------------------|--------------------|------------|
| Exécution | 30 | 5 |
| Maitrise | 436 | 73 |
| Cadres Moyens | 128 | 21 |
| Cadres Supérieurs | 5 | 1 |
| Total Général | 599 | 100 |

On constate que la catégorie professionnelle la plus importante est la catégorie «Maitrise» avec un taux de 73% alors que le personnel d'exécution représente un taux de 5% ce qui pourrait affecter le fonctionnement de l'agence. Cependant les cadres moyens représentent un taux de 21%.

A. La Ressource Humaine :

1. Répartition du personnel :

L'effectif de l'agence est réparti comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

| STRUCTURES | 20 | 19 | 18 | 17 | 16 | 215/2 | 15/1 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | FV | TOTAL | |
|----------------------|----|----|----|----|----|-------|------|----|----|-----|----|-----|----|----|---|---|---|---|----|-------|-----|
| DIRECTION | | 1 | | 1 | 3 | 7 | 2 | | 5 | 4 | 2 | 82 | 5 | | | | | | | 112 | |
| ADM.GENERALE | | | | | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 12 | 3 | 4 | 3 | 12 | | | | | | | 56 |
| PRESTATIONS | | | 1 | 1 | 6 | 34 | 24 | 19 | 27 | 82 | 63 | 10 | 3 | | | | | | | | 260 |
| RECouvreMENT | | | | | 16 | 17 | 1 | 1 | 4 | 5 | 6 | 2 | | | | | | | | | 52 |
| INFORMATIQUE | | | 1 | 3 | | | 2 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | 8 |
| FINANCES | | | 1 | | 3 | 1 | | 3 | 3 | 4 | 1 | | | | | | | | | | 16 |
| CONTROLE MEDICAL | | | 8 | 11 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 20 | 5 | 3 | 1 | 1 | | | | | | | 63 |
| PREVENTION | | | | | 1 | 2 | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | 5 |
| OEUVRES SOCIALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DETACHES RENUMER. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DETACHES N/ RENUMER. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SOUS TOTAL | | 1 | 11 | 16 | 33 | 70 | 37 | 30 | 49 | 128 | 81 | 101 | 12 | 13 | | | | | | | 572 |
| STRUCT. SANITAIRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRECHES /J.ENFANTS | | | | | | 3 | 1 | 2 | 13 | 2 | 1 | | | 5 | | | | | | | 27 |
| CONTRACTUELS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SOUS TOTAL | | | | | | 3 | 1 | 2 | 13 | 2 | 1 | | | 5 | | | | | | | |
| TOTAL GENERAL | | 1 | 11 | 16 | 33 | 73 | 38 | 32 | 62 | 130 | 82 | 101 | 12 | 18 | | | | | | | 599 |

COMPTE-RENDU DE LA MISSION PLURIDISCIPLINAIRE EFFECTUÉE AUPRÈS DE L'AGENCE CNAS DE M'SILA DU 17/12/2023 AU 29/12/2023

ملحق 5: يمثل حركة الموظفين

4. Mouvement du personnel de l'agence

Au cours des exercices de 2021 au 2023 à ce jour, l'agence a enregistré un mouvement d'effectif selon la présentation du tableau ci-dessous :

| exer | ARRIVEES | | | ARRIVEES | | | | | |
|-------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------|------------|-------|-----------|-------|
| | RECRUTEMENTS | MUTATIONS | TOTAL | RETRAITES | LICENCIEMENTS | DEMISSIONS | DECES | MUTATIONS | TOTAL |
| 2021 | 4 | / | 4 | 11 | 4 | 1 | 1 | / | 17 |
| 2022 | 8 | / | 8 | 3 | 6 | / | / | 5 | 14 |
| 2023 | / | / | / | | 7 | / | 1 | 5 | 13 |
| Total | 12 | / | 12 | | 17 | 1 | 2 | 5 | 44 |

a. Les Recrutements :

| Année | Observation |
|-------|---|
| 2021 | Aucune anomalie n'a été constatée concernant les recrutements durant ces exercices. |
| 2022 | |
| 2023 | |

Il est noté que l'agence de M'SILA sollicite les services du Wali pour des enquêtes d'habilitation à l'effet d'effectuer des recrutements ce qui va à l'encontre de la réglementation. Cet acte de gestion ne figure pas dans la procédure de recrutement CNAS RH-RC DU 15/01/2020.

Exemples :

- Cas de [REDACTED]ecin ;
- Cas de [REDACTED]médecin ;
- Cas de [REDACTED]

b. Les cellules :

Les cellules relevant du Directeur de l'agence sont réparties comme suit :

| Cellules | Nbre | Nom du responsable | Affectations |
|--|------|--------------------|-----------------------|
| Cellule de la prévention et des AT/MP | 5 | D | Directeur de l'Agence |
| Cellule des statistiques et du fond documentaire | 1 | N | |
| Cellule contrôle interne | 2 | E | |
| Cellule de l'écoute sociale, de l'information et de la communication | 2 | I | |
| Cellule de la sûreté interne | 93 | | |
| Cellule du contentieux et des affaires juridiques | 5 | | |
| Total | 108 | | |

ملحق 6: يمثل عدد الأجهزة المستخدمة في إطار الرقمنة بناية الإعلام الآلي

c. Sous-direction de la Ressource Humaine, des Moyens Matériels et des Réalisations des Archives et du Patrimoine :

| Sous- structure de la SDRHMMRAP | Effectif |
|---|----------|
| Service Gestion des Ressources Humaines | 6 |
| Service paie (solde) | 3 |
| Service des Moyens Généraux | 46 |
| Cellule des Archives | 1 |
| Total | 56 |

La Sous-direction de la Ressource Humaine, des Moyens Matériels et des Réalisations des Archives et du Patrimoine enregistre 56 agents affectés dont 46 agents relevés des services des moyens généraux.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: 31 أيار 2023

رقم:

إلى السيد: مدير الإسناد والدراسات والبحوث
الإحصائية للحصول على التريص كالتالي:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و.ر.س | الإمضاء |
|-------|--------------|------------------|---------------|---------|
| 01 | مصراع سالم | 7 | 204612597 | طلماس |
| 02 | ودود خديجة | | 12/ 01095 | طلماس |

عنوان المذكرة: الكاديمية الاقتصادية والتجارية والعلوم الإدارية التسييرية

| المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء) | هيئة التريص (الإمضاء والمختوم) | رئيس القسم (الإمضاء والمختوم) |
|---------------------------------|--|-------------------------------|
| أ.د غلاب فاتح | بن سواج فرحات المدير العام للتعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | قراوي أحمد الصغير |

مديرين (02) اسناد من ذليخ البيضا

ملحق رقم 8 يمثل التصريح الشرفي للطالبة سالم صحراء

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالبة (ة): صالح مصطفى المولود بتاريخ: 14/02/1984 بالمسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 204612597
الصادرة بتاريخ 02/06/2019 عن دائرة المسيلة
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية
خلال السنة الجامعية: 2024/2023
والمعدة (ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه



التوقيع والبصمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا للمضي أسفله:

الطالبة (ة): ودود خديجة المولود بتاريخ: 1983.10.03 - بوجسادة

الحامل لطاقة التعريف الوطنية أو (كس) رقم: 37 75 75 01 2

الصادرة بتاريخ 16/03/2019 عن بلدية بوجسادة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: ميسر الموارد البشرية للمؤسسات
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية

أصرح بشرفي أني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 20 مايو 2024

المصادقة

التوقيع والبصمة

من رئيس المجلس الأعلى للدراسات والبحوث
والمسيرة
التعليمية
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

