جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتفعيل أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية-قصر البخاري-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

❖ طالبي عائشة

❖ شيخ خديجة

إشراف الأستاذ:

*حيولة إيمان

د. العيداني حبيبة	جامعة المدية	ممتحنا
د. موزاوي	جامعة المدية	رئيسا
د. حيولة ايمان	جامعة المدية	مشرفا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر

الحمد الله والشكر له ماخاب عبد قصد مولاه, و الصلاة و السلام على محمد صلى الله عليه و سلم , وعلى اله و أصحابه ومن والاه , أما بعد :

فإننا نتوجه بالشكر الخالص إلي أستاذة : حيولة إيمان , التي تكرمت بإشرافها على هذه المذكرة ,اسال الله عزل وجل أن يشرفها بشرفات في جنانه يوم القيامة , فمدت لنا يد العون ,وأفادتنا بعلمها و اخلقها و تجربتها , فكان لها اثر كبير في إثراء هذا البحث حتى استوى على ما هو عليه ألان , فجزاها الله كل خير .

واشكر الأساتذة الفضلاء الذي تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة , فبذلوا الجهد و الوقت لتقييمها و تحكيمها ليعم نفعها و تكثر فائدتها

كما أتوجه بالشكر إلي كل موظفي اتصالات الجزائر لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا .

إلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل شكرا لكم .

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى من احترق قلبي شوقا للقياها، وكم تمنيت أن تكون أولى الحاضرين يوم تخرجي، أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح الجنان

إلى والدي الغالي الذي سهر الليالي حتى صار هذا الجهد بهذه الصورة حفظه الله وأطال في عمره

إلى أمي الثانية أنار الله بصرها خديجة

إلى أستاذتي الغالية التي لها الفضل الكبير علينا حيولة إيمان

إلى كل إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر أختي الغالية أحلام.

والكتاكيت: هديل، تسنيم، محمد عبدالحليم، جود

إلى شقيقة الروح ورفيقة الدرب التي كانت سبب في مواصلة مشواري الدراسي هذا سارة دايري

إلى من لا أنسى فضله العظيم عليا مهما حييت صاحب القلب الطيب أستاذي القدير مدير ثانوية بوغزول" حاج علي عبد القادر" أطال الله في عمره وجزاه كل خير.

إلى من لم تبخل عليا بمقدورها وساندتني أستاذة الإعلام الآلي ثانوية بوغزول نعيمة مرقب

إلى الغوالي : ريمة وزوجها أسامة، رجاء، أسماء،سمية، خديجة، حياة، سليمةعائشة ، هدى،فاطمة (بريك +هناب).

إلى صديقتي الغالية التي تقاسمت معي أعباء هذا الجهد: خديجة شوخ

إلى كل من أعانني في هذا البحث بكلمة، أو رأي،أو دعاء في ظهر الغيب

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله وأحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي

عائشة

ملخص

يهدف هذا البحث إلي تحديد العلاقة بين الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و الأداء الوظيفي في منظمة اتصالات الجزائر بقصر البخاري , وفق منهج وصفي التحليلي , حيث تم قياس الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية كمتغير مستقل بأربعة أبعاد , الإدارة الإستراتجية , إدارة الموارد البشرية , درجة تطبيق الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية , ومتغير التابع الأداء الوظيفي .

يتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين في منظمة اتصالات الجزائر و البالغ عددهم (20) إداري, حيث تم توزيع عليهم الاستبيانات تم استرداد (15) صالحة للتحليل, وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية, وتم التوصل إلي جملة من النتائج أهمها:

- ✓ أكدت الدراسات علي عدم شمولية عمال حول كيفية تطبيق الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية
- ✓ للموارد البشرية دورا استراتجيا جد فعال داخل المنظمة
- ✓ البيانات تؤكد أن منظمة تعمل علي تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بأعلى مستويات
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة علي أن منظمة اتصالات الجزائر بقصر البخاري تعتمد علي الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية لتفعيل أداء العامين
- ✓ هناك موافقة ممن طرف عينة الدراسة علي أن هناك عالقة ارتباطيه بين الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و الأداء الوظيفي حسب معامل R حيث أن R= 72 %

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between the strategic management of human resources and the functional performance of Algeria Telecom in Al-Bukhari Palace according to a descriptive analytical approach. The strategic management of human resources was measured as a four-dimensional independent variable, strategic management, human resource management, Human, and dependent functional variable.

The research community consists of the administrative workers of Algeria Telecom (20), an administrative organization

(15)were valid for analysis. The research included a set of zero hypotheses.

- Studies confirmed the lack of comprehensiveness of workers on how to implement the strategic management of human resources
- Human resources have a very effective strategic role within the organization
- Data confirm that an organization is working to implement strategic human resource management practices at the highest levels
- There is agreement from the sample of the study that the Algerian Telecom in Al-Bukhari Palace depends on the strategic

management of human resources to activate the performance of the two years

- There is agreement from the sample of the study sample that there is a relationship between the strategic management of human resources and job performance by R factor, where 72% R=

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	-
إهداء	-
ملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
مقدمة	ا – هـ
الفصل الأول : الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول : ماهية الإستراتجية	03
المطلب الأول : مفهوم ومستويات و خصائص الإستراتجية	03
المطلب الثاني : بيئة عمل المنظمة	05
المطلب الثالث : التطور التاريخي للفكر الاستراتجي	06
المبحث الثاني : مدخل للإدارة الإستراتجية	08
المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتجية	08
المطلب الثاني : مراحل الإدارة الإستراتجية	09
المطلب الثالث : فوائد الإدارة الإستراتجية	10
المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية	11
المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية	12
المطلب الثاني : استراتجيات الموارد البشرية	15
المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية	16
المبحث الرابع : الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	17
المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الثاني : عناصر ومهام الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	21
المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	22
المطلب الرابع : نماذج الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية	23

خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني : عموميات حول الأداء المورد البشري	
تمهيد الفصل	27
المبحث الأول : ماهية الأداء	28
المطلب الأول : مفهوم الأداء و عناصره	29
المطلب الثاني : مكونات ومحددات الأداء	33
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء	37-36
المبحث الثاني : مظاهر ونماذج الأداء	40
المطلب الأول : شروط قياس الأداء	40
المطلب الثاني : مظاهر الأداء	41
المطلب الثالث : نماذج و مؤشرات الأداء	43
المبحث الثالث : علاقة الإدارة الإستراتجية بموارد البشرية بأداء الوظيفي	47
المطلب الأول : التحفيز و مكافئات	47
المطلب الثاني : وظيفة التدريب	50
أولا : تعريف	50
ثانيا : مبادئ وظيفة التدريب	51
المطلب الثالث : تفويض السلطة	51
خلاصة	55
الفصل الثالث : دراسة حالة اتصالات الجزائر – المدية –قصر البخاري	
تمهيد الفصل	56
المبحث الأول : عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر	57
المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	57
المطلب الثاني : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر	59
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	61
المبحث الثاني : تقديم الوحدة التجارية الاتصالات الجزائر بالمدية – قصر البخاري -	62
المطلب الأول : تعريف الوحدة العمالية بالمدية	62

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية – قصر البخاري –	63
المطلب الثالث: خدمات الوكالة التجارية – قصر البخاري –	64
المبحث الثالث : منهجية الدراسة	66
المطلب الأول : منهج ومجتمع و عينة الدراسة	66
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	66
المطلب الثالث : قياس ثبات الاستبيان	68
المبحث الرابع : **عرض وتحليل الاستبيان**	74
المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	74
المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمتغيرات الخصائص المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	79
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة	93
خلاصة الفصل	98
خاتمة	99
قائمة المراجع	102
الملاحق	107

الرقم	العنوان	الصفحة
1	رقم أعمال الوكالة التجارية	68
2	مشتركي الهاتف الثابت	69
3	مشتركي الانترنت	69
4	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	69
5	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي	71
6	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	72
7	نتائج اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	72
8	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	73
9	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور إدارة الموارد البشرية	74
10	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	75
11	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الأداء الوظيفي	76
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	77
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	79
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	80
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	81
16	توزيع أفراد العينة تطبيق المؤسسة للإدارة الإستراتيجية	83
17	توزيع أفراد العينة حسب تعامل المؤسسة مع الموارد البشرية	84
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية	88
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأداء الوظيفي	92
20	اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين لوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري	96

رقم	عنوان	الصفحة
1	مخطط مراحل الإدارة الإستراتيجية	10
2	وظائف الإدارة الإستراتيجية	14
3	البيئة الخارجية	20
4	المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي	37
5	نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء	39
6	مؤشرات الأداء الوظيفي	45
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	64
8	الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية قصر البخاري	66
9	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	75
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	76
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	77
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	79
13	تمثيل أفراد العينة حسب متغير تطبيق المؤسسة للإدارة الإستراتيجية	82
14	تمثيل أفراد العينة حسب متغير درجة مشاركة المورد البشري في	85
15	تمثيل أفراد العينة حسب متغير درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية	89
16	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأداء الوظيفي	92

مقدمة

أصبح التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة ينحني الي ضرورة الاهتمام بالمورد البشري , إذ أكدت الدراسات التسيير و التطورات الفكر الإداري تغيير النظرة إليه إلي اعتباره أصلا استراتجيا و شريكا أساسيا في استراتجيات المنظمة . فالمورد البشري و في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة و عالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الدينامكية المتسارعة و يوجهه شعار البقاء للقوي و القوة تكمن في التسيير الذي لن يكون دون موارد البشرية ذات كفاءة و مهارات و معارف تمكنها من التسيير الجيد و الفعال لباقي موارد المنظمة . بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة و المصدر الأول خلق القيمة فيها.

وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة تحقيق الميزة التنافسية إلي اعتبارها في حد ذاتها ميزة التنافسية و التي لا يمكن للمنظمات علي اختلافها امتلاكها و استدامتها الا من خلال التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية استقطابها و اختيارها و تعيينها و من ثم العمل باستمرار علي تنميتها و الاستثمار الجيد فيها . من خلال تبنيها و تنويعها للاستراتجيات التنموية بها يتماشي و تحقيق أهدافها .

ولما كان تميز في الأداء هو ضمان البقاء و التفوق والارتقاء أصبح مسعي كل منظمة هو حصول علي موارد بشرية ذات كفاءة و قادرة علي تحقيق أهدافها و تعكس مستوي كفاءة مؤهليها .

وعليه فان أهم أهداف منظمة تسعي إلي تحقيقه من تنميتها لموارد ها البشرية هو تحسين الأداء و الرقي بمستوياته و المرهون أساسا بمسوي أداء المورد البشري و من أهم مهامها النهوض بالمجتمع من خلال الوقوف علي مشاكله و احتواء متطلبتها و تطلعاته . لهذا لن يكون الي بالتميز في أدائها . حيث تشكل كل من تحفيز و تدريب و التفويض السلطة استراتجيات هامة في تنمية الموارد البشرية في منظمة تسعي إلى رفع كفاءات و مهارات و مؤهلات و معارف موظفيها

الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

إلي إي يمكن ان تساهم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري

من خلال الإشكالية يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

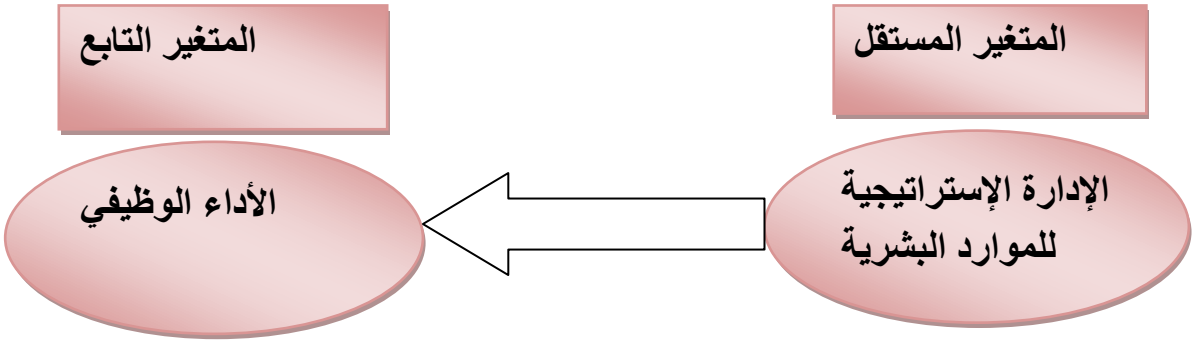
- ما مفهوم الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية؟ و ما هي أهميتها ؟
- ما هي أهم مظاهر الأداء الوظيفي ؟
- ما علاقة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية بالأداء الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر ممارسات الإستراتجية للموارد البشرية علي الأداء الوظيفي عند مستوي معنوية الإحصائية$a = 0.05$ ؟

2 الفرضيات

و للإجابة علي السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية , وضعنا الفرضيات التالية :

- الإدارة الإستراتجية هي التي تهتم بصياغة الاستراتجيات و سياسات الموارد البشرية
- تظهر أهمية الإدارة الإستراتجية من خلال التحديات لاجتماعية و تحديات الجودة و عولمة و تكنولوجيا
- من أهم مظاهر الأداء الوظيفي رضي العامل عن العمل
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر ممارسات الإدارة الإستراتجية علي أداء الوظيفي عند مستوي المعنوية الإحصائية$a=0.05$

نموج البحث : في ضوء مشكلة البحث و أهدافه تم وضع مخطط التوضيحي بين متغيرات , المستقل و التابع إذ أن المتغير المستقل هو الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي



أهمية و أهداف البحث : تتجلي أهمية و أهداف البحث من خلال النقاط التالية :

- ✓ الانتقال بدراسة من جانب النظري الي جانب التطبيقي .
- ✓ تباين المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة و إبعادها
- ✓ لفت الانتباه إلي الجوانب المهمة التي يجب الاهتمام و إعطائها أولوية في مجال الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية
- ✓ تشخيص العلاقة بين الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية و الأداء الوظيفي
- ✓ تأكيد أهمية الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في رفع مستوي الأداء الوظيفي

أسباب اختيار الموضوع البحث : إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع , و من بين أسباب التي أدت إلي اختيار الموضوع ما يلي :

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص إدارة أعمال
- ✓ اقتناعنا ان الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية تفعل في الأداء و تساهم في تحسين أداء المنظمة
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بموارد البشرية

صعوبات الدراسة : تتخلي صعوبات الدراسة في مايلي :

- ✓ ندرة المراجع , و انقطاع المتكرر لدراسة مما أدي إلي تأخير في إتمام البحث
- ✓ صعوبة حصول علي معلومات من طرف منظمة اتصالات الجزائر
- ✓ عدم استقبال طلبة من طرف مدير المنظمة

منهج وأدوات الدراسة : من اجل دراسة إشكالية البحث و تحليل أبعاد و اختيار الفرضيات تم ا

الاعتماد عبي المنهج الوصفي وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول علي بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي و الوصول الي معرفة دقيقة لتصور الواقع الاجتماعي و الوصول الي المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة البحث و لتحقق فهم أفضل و أدق الظواهر المتعلقة به , و لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة واهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في حل الأزمات.اما فيها يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل:

- ✓ المنهج التحليلي الإحصائي باستعمال
- ✓ المسح المكتبي : و الغرض منه الوقوف علي ما تناولنه من مراجع وكتب أكاديمية بإضافة إلي مواقع الانترنت
- ✓ الاستبيان : سنقوم بتصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع و باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الدراسات السابقة :

1.نور الدين مدوري **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية** , دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم مذكرة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة ابي بكر بلقا يد يتلمسان الجزائر 2010 , 2011 حيث قام بدارسة الإشكالية التالية :

هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة و تسهل التأقلم مع المتغيرات التكنولوجي

أم ستكون تصرفاتها و ردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل ؟

ولقد توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج من بينها : إن المؤسسة تولي اهتمام للموارد البشرية كأصل منهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة و قدرتها علي مواجهة التحديات المنافسة الحادة و خاصة منها التغيرات التكنولوجية , ما يظهر هذا الاهتمام إجابة أغلبية الأفراد علي أن دورها ايجابي في تشجيعهم علي تطوير أفكارهم و خبراتهم و مهاراتهم .

2.صبرينة مانع , اثر إستراتجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجمعيات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائر اطر وحلة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الدكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , كلية محمد خيضر بسكرة الجزائر, 2014, 2015 حيث قام بدراسة الإشكالية التالية : **ما اثر استراتجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد في الجامعات ؟** و قد توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : اهتمام المنظمات علي رأسهم الجامعة الي المورد البشري حول التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية , أين أصبح ينظر إليه علي انه شريكا و أصلا استراتجيا و موجها أساسيا للأداء و مصدرا حقيقيا لخلق القيمة , وكذا وعي المجمعات محل الدراسة بأهمية الإستراتجية التدريبية في رفع من المهارات و خبرات و معارف مواردها البشرية من موظفين و أساتذة و إداريين

هيكل البحث : لتغطية موضوع الدراسة , نقوم بتقسيم هذا البحث الي جانب النظري و جانب التطبيقي و تقسيم الجانب النظري إلي فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة .

فيما تخص الفصل الأول , **الإطار النظري للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية** , يحتوي علي أربعة مباحث , نرتكز في المبحث الأول علي مفهوم الإستراتجية و خصائصها و مستوياتها , أما البحث الثاني فسنتطرق فيه إلي الإدارة الستراتجة , مفهومها و مراحلها و مستوياتها , آما المبحث الثالث فسنتطرق إلي إدارة الموارد البشرية مفهومها أهدافها وظائفها , أما المبحث الثالث فسنتطرق إلي الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية مفهومها أهميتها , نماذجها .

أما الفصل الثاني بعنوان **عموميات حول الأداء** ,فسنتناول ثلاث مباحث : المبحث الأول سنشير إلي ماهية الأداء , مفهومه , محدداته وعوامل المؤثرة فيه أما في المبحث الثاني سنتطرق إلي نماذج و مظاهر الأداء , أما البحث الثالث سيتم التطرق إلي ممارسات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية , حيث نركز علي التحفيز , التدريب , تفويض السلطة

أما الفصل الثالث و الأخير سنحاول إسقاط ما جاء من الجانب النظري علي احدي المنظمات , وهي منظمة اتصالات الجزائر حيث تم تقسيمه الي اربعة مباحث سنتطرق في المبحث الأول إلى عرض عام حول اتصالات الجزائر بقصر البخاري أما المبحث الثاني فيخصص إلى تقديم الوحدة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري, أما المبحث الثالث فيتم من خلاله عرض منهجية الدراسة وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض وتحليل الإستبيان .

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

الأعمال التي هدفت منها إلى تحطيم الربح في المنظمات عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة و باعتمادها على التوقع لفترة زمنية تتراوح من سنتين إلى عشرة سنوات غير أن هذه الطريقة لم تأخذ الاهتمام و القناعة الكافية لدى المهتمين بالإدارة أن المستقبل ليس شبيها بالماضي ولهذا

سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو الخافتة نظرا لعدم وضوح مهامها الرئيسية و أبعادها الجوهرية.

تعتبر الإدارة الإستراتجية من أهم المواضيع التي تشهد اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال إدارة الأعمال، كما تثير اهتمام المنظمات ، وهذا راجع إلى مجال اهتمام هذا النوع من الإدارة ، فهي تقوم بالتحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية و تتم صياغة إستراتجية مناسبة بها تتماشى مع ظروف المنظمة و أهدافها.

ونتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: ماهية الإستراتجية .**
- **المبحث الثاني:مدخل للإدارة الإستراتيجية.**
- **المبحث الثالث:ماهية إدارة الموارد البشرية**
- **المبحث الرابع : الإدارة الإستراتجية للموارد**

المبحث الأول: مـــــــــــاهية الإستراتجية.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام و الفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدي إلى تراكم معرفي و خبرة علمية واسعة لمنظمات الأعمال ، وتحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين بحيث تكسب قدراتهم بعدا استراتجيا يتمثل في زيادة قيمة المنظمة على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين و زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء و المساهمين والمجتمع ككل .

المطلب الأول: مفهوم مستويات و خصائص الإستراتيجية.

❖ **أولا مفهوم الإستراتجية:** هناك عدة تعار يف نذكر منها:

1. الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.
2. يعرفها Chandler على أنها تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و تبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات[1].
3. هي السياسات و القرارات المهمة التي تتخذها الإدارة والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للمنظمات وتتضمن مدى السياسات والقرارات بسهولة[2].

وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية الإدارية على أنها خطة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية ،على تحديد نطاق المتوجات والأسواق التي تتعامل معها و استخدامات الموارد المتاحة لها والميزة التنافسية التي تتمتع بها لتحقيق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية وصولا إلى الأهداف [3]

❖ **ثانيا مستويات الإستراتيجية**

هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية:

[1] بن قايد فاطمة الزهراء،**دورة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسيةللمؤسسات الاقتصادية الجزائري**ة ، مذكرة ماستر جامعة محمد بوقرة , بومرداس 2011/2010 ،ص3 .

[2] جيمس سي كراج روبرت أم جرانت، **الإدارة الإستراتيجية** النشر و التوزيع إعداد قسم الترجمة، دار الفاروق، دون بلد ،دون طبعة، ص15

[3] عادل محمد زياد , **ادارة الموارد البشرية رؤية الاستراتجية** , جامعة قاهر , كلية التجارة سنة 2003

✓ **الإستراتيجية على مستوى المنظمة:**

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي للعمل ، وهذه تمثل التوجه العامل للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية والقدرات والموارد المنظمة الداخلية،وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبير عن آليات لتنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.

إن مهمة تطوير إستراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتم بالتشعب و يمكن تلخيصها في ثلاث عناصر:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بالإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المنظمة.
- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمنظمة إن وجود هذا التنسيق مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك للمنظمة.
- وضع الأسبقيات الاستثمارية ،وتوزيع موارد المنظمة عليها.

✓ **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:**

تعددت المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال وفي المنظمات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي،إن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات ،ونشاط الموارد البشرية ،ونشاط التسويق والنشاط المالي المحاسبي ،ونشاط البحث والتطوير ، ونشاط إدارة المعرفة ...إلخ [1]

✓ **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:**

حيث يتم صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وبصورة عامة فإن الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسؤولية بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ[2]

ثالثا: خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة و مختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمنظمة ،ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى مايلي:

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثانية،سنة 2009، دار وائل للنشر،الأردن عمان ، ص42

[2] زيد منير عبودي ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار كنوز المعرفة للعملية النشر و التوزيع بدون طبعة سنة 2010، الأردن- عمان ص49

1 – الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المنظمة أن تحققه مستقبلا ، فيجب أن يعطي هذا التصور إطار كليا وشاملا للمنظمة بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب ،السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المنظمة.

2– موجهة لنظام مفتوح: المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية(تسويق، إنتاج، موارد بشرية) تجعل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي ،فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يتضمن تحقيق هذا التصور.

3– مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمنظمة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية ، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

4– إلزامية الوقت: إن احترام الوقت من الجانب الإستراتيجي مهم جدا إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ،فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح لا جدوى منها .

5–الوضوح و الإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ،الصياغة ، التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة[1]

المطلب الثاني: مفهوم بيئة عمل المنظمة.

تعرف بأنها الإطار العام الذي يتحرك فيه المنظمة و تتعامل معه لتحقيق أهدافه حيث تواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير لما يحدث فيها من تغيرات و تعديلات في القواعد و السياسات والأساليب ،و بالرغم من تزايد هذا التركيب و التعقيد البيئي فإن هناك تزايد في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكليف بين الإمكانيات الداخلية و المتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة وفي ضوء هيكل المنظمة و مكوناتها و خصائصها ويمكن تطبيق بيئة المنظمة إلى صنفين هما.

[1] صونيا كيلاني ،**مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية** ، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة،2005/2004 ، ص17.

1-البيئة الداخلية للمنظمة:

يتطلب تحقيق الفاعلية لنظام التخطيط الإستراتيجي جراء تحليل شامل و متعمق لعناصر مدخلات الوضع الحالي و الموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها و قدرتها و الهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة و دراسة الإدارة المتبعة و الأهداف و التي تسعى إليها و نوعية العمالة و أساليب التدريب و بالتالي يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من المتغيرات داخل المنظمة ذاتها و التي تتكون دائما خارج سيطرة الإدارة العليا على مدى القصير.

2- البيئة الخارجية للمنظمة:

إن تزايد التعقيد و التشابك في البيئة الداخلية للمنظمة يفرض عليها تقييم بيئتها الخارجية و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة المباشرة ، والغير المباشرة و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء وفهم علاقات...[1]

التأثير فيما بينهما من جهة و بين المنظمة من جهة أخرى و يقسم الباحثون في الإدارة البيئة الخارجية للمنظمة إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية.

- ✓ **المجموعة الأولى**: تخص البيئة العامة للمنظمة و تشمل على متغيرات البيئة الاجتماعية، الفنية، السياسية ، القانونية، الاقتصادية والعامة.
- ✓ **المجموعة الثانية**: يطلق عليها البيئة الخاصة و تشمل على التغيرات الخاصة بالمستهلكين والمنافسين والحكومة والموردين والمنظمات العالمية وهي أكثر تأثير على المنظمات و بطريقة مباشرة [2].

المطلب الثالث: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع حالات الدراسة لمواجهة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية) ونظرا لأهمية هذا الحقل، وقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات و السبعينيات ، بدأ تدريسه في

[1] ندى جودة حسشن ، مذكرة ماجستير، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية**، جامعة بن هنا 2011، ص71.

[2] صونيا كيلاني نفس المرجع السابق ص 70

الدول النامية وخصوصا في الدول العربية و قد اتفق العديد من الكتاب والباحثون على أن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة سياسات

وخلال سنوات الستينيات يقترح أن ترتكز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط حيث قدم كل من Anderews-leornedما يعرف بنموذج LCAGالذي يقوم على دراسة نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها ،وكذلك الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في محيطها الخارجي و خلال عام 1975م قدم على LOXCH و LAURENS نموذج CCC الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية أثبتت بعد ذلك مرحلة التخطيط الإستراتيجي حيث تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات و قد ركزت على التمييز بين القرارات الإستراتيجية و القرارات الروتينية ، والقرارات الإدارية .كما أكدت على تحديد إستراتيجية المنتجات و الأسواق وبيان مجال النشاط على المدى الطويل ولقد أدى التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة إستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المنظمة من النظر بجدية إلى نفسها و منافسها [1]

[1] أنس عبد الباسط عباس، **الإدارة الإستراتيجية** ، رؤية معاصرة ، دار النشر الدولي، 1934هـ/2009 ، ص19 .

المبحث الثاني:مدخل للإدارة الإستراتيجية

يمتاز عصرنا الحالي بكثرة المتغيرات التي تواجهها المنظمات المعاصرة , مما جعل الإدارة تطور منهجيتها وفقا لهذه المتغيرات التي اختصرت المفاهيم المعتمدة للبيئة التي تعيش فيها المنظمة , إلي بيئة واحدة , خاصة مع تزايد التعاطي مع مفهوم العولمة الاقتصادية يوما بعد يوم , الأمر الذي جعل الإدارة تطبق الفكر الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرضها في ما يلي :

- **تشير الإدارة الإستراتيجية** إلى أنها " مجموعة مكن القرارات و التصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف بأنها مجموعة القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين و تنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة".
- **إن الإدارة الإستراتيجية** هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة و الضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة و الأهداف ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال و المستوى الوظيفي الذي يتطابق مع أوجه القوة في المنظمة وفرص و تهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الإستراتجيات وممارسة الرقابة و الإستراتيجية[1]
- **حسب DANID** عرفها أنها علم وفن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

و يؤكد كل من THONPSON ET IRICKLANDعلى أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة أو تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لفرص تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات علاقة

[1] محمد حنفي محمد نور تبيدي،**أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء** ، رسالة دكتورا جامعة الخرطوم، فبراير 2010،ص18

المطلب الثاني:مراحل الإدارة الإستراتيجية.

أولا : المراحل

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل و هي :

1. مرحلة التصميم :

يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي و هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في مايلي [1]:

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية و تحديد الفجوة الإستراتيجية.[2]

2. مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ،ورسم السياسات و تخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين البدائل بالاتفاق كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات[3]

3. مرحلة التقييم :

تخضع كل الإستراتجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية و لتقييم مدى دقة التنبؤ التي تحتويها الخطط و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة التصميم الإستراتيجية ، وفي مرحلة تطبيق الإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية و الخارجية حتى يمكن على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو

[1] محمد الحنيفي محمد نور تبيدي , **اثر الإدارة الإستراتجية علي كفاءة و فعالية الأداء** , أطروحة دكتورا , جامعة الخرطوم , فبراير 2010 , ص 18

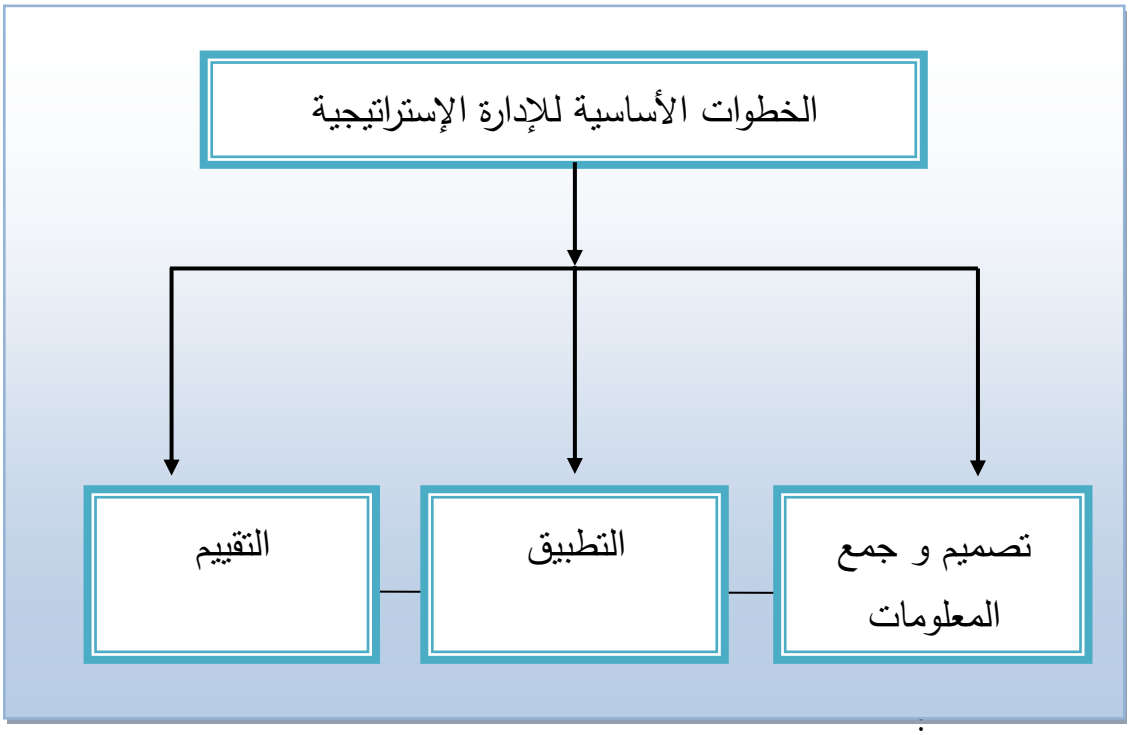
[2] نصيرة علاوي، المرجع السابق ص09 .

[3] حمد أحمد عوض،**الإدارة الإستراتيجية** الأصول و الأسس العملية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، دون طبعة، دون نشر، دون توزيع، ص13.

التغيير ببعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات[1]

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): مخطط مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبتين

[1] الدكتور أنيس عبد الباسط ، **الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة** ، دار النشر الدولي ، سنة 2017، ص29.

المطلب الثالث : فوائد الإدارة الإستراتيجية :

هناك العديد من الفوائد التي تحققها المنظمة من خلال استخدامها للإدارة الإستراتيجية نذكر منها : [1]

- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب صياغتها قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بمجريات الأمور و الاستعداد لها مما يمكن من تطبيقها و بالتالي نمو المنظمة و تقدمها و ضمان استمراريتها .
- ✓ استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير ، تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية على الاستعاب الأفضل و التأثير في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و متغيرات بيئتها على المدى القصير،ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة و تقليل أثر المخاطرة البيئية بما يخدم نقاط القوة و حجم نقاط الضعف داخليا.
- ✓ تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجيدة ، لقد أثبت أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا في تلك التي لا تستخدم بهذا الاختصاص فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي .تحوي مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة و تدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة. كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .
- ✓ التخصص الفعال للإمكانيات و الموارد.
- ✓ تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد ، كما تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكاناتها بما يضمن استغلال نقاط القوة و الضعف و التغلب على نواحي الضعف.

[1] نعيمة عيشي , ***الإدارة الإستراتجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية*** , مذكرة ماستر الموسم الجامعي 2012-2013 ص13

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية.

في ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة.أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية و الاقتصادية من مشاكل في الفائض و العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية, مما أدي إلى اهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و إدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها

وهناك من يعرفها على أنها مفهوم متماسك و استراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية ، بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا و جماعيا في الوصول إلى الأهداف المنظمة[1]

ونستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية بثلاثة طرق على الأقل وهي:

1. **إدارة الموارد البشرية بمعنى الأنشطة:** التي تهتم بها أي تلك الأنشطة و الفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالمورد البشري و تتعلق باقتنائها والحصول عليها ،استخدامها و تطويرها و الحفاظ عليها.
2. **إدارة الموارد البشرية بمعنى الدائرة:** أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة فهذه الفعاليات و الأكثر المنظمات المعاصرة هي متعددة و معقدة و لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى وحدة تنظيمية لتهتم بها وغالبا ما يطلق على هذه الدائرة اسم (إدارة الموارد البشرية)، هذه الوحدة

[1] مايكل ارمسترونج ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، ترجمة ايناس الوكيل، الناشر مجموعة النيل العربي طبعة 1 ، القاهرة، 2008، ص 13 .

يمكن أن تكون "مديرة عامة للموارد البشرية" أي الدائرة يرأسها شخص بدرجة مدير عام أو قد تكون "مديرية" يرأسها شخص بدرجة مدير أو قد تكون قسم إدارة الموارد البشرية أي وحدة يرأسها رئيس قسم، أو قد تكون شعبة يرأسها رئيس شعبة تتأثر هذه الأسماء و المستويات بحجم المنظمة و حجم النشاطات هذه الوحدة والأسماء التي تعطيها لها فإن كانت المنظمة عملاقة فقد تحتاج إلى دائرة يرأسها مدير عام ولها عدة دوائر وأقسام وشعب أم إذا كانت صغيرة جدا فقد تكون شعبته صغيرة ضمن مديرية الشؤون الإدارية.

وقد نستخدم المصطلح للإشارة إلى مديرة أو رئيس هذه الوحدة التنظيمية.

3-إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصص: الاستخدام الأخر الشائع هو الإشارة إلى التخصص العملي المعنى بالموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعا معقدا وواسعا كذالك يمكن حاليا للمتخصص أو المتخصصة في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة الموارد البشرية على مستوى الدراسات العليا.

اهتمامنا هنا بكل هذه الاستخدامات بالفعاليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وما يجب أن تقوم به أية إدارة لها و ما يهتم به التخصص[1]

ثانيا:وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشتمل إدارة الموارد البشرية على جملة من الوظائف نحددها فيما يلي :

1-وظائف إدارية: تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها و تتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع، التطوير وتخصيص الموارد.

2- وظائف متخصصة:تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها[2]:

- ✓ **تحليل و توصيف الوظائف:** هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توفرها من يشغلها ,
- ✓ **تخطيط وتهيئة الموارد البشرية:** أي استخدام واختيار الموارد البشرية اللازمة كما و نوعا لإنجاز أعمال المنظمة،

[1] سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص19.

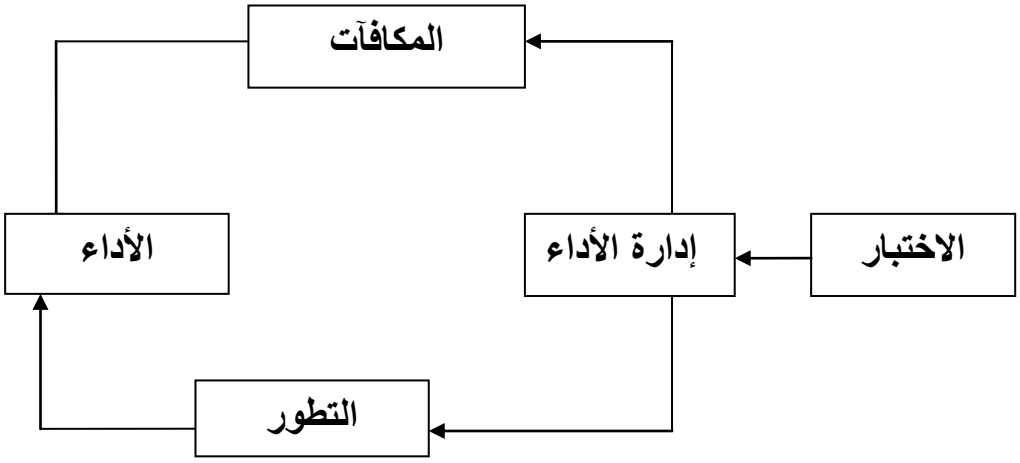
[2] غدير القصراوي ، **دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارة في الجامعات جنوب الضفة الغربية** ,جامعة الخليل،كلية الدراسات العليا،2016، ص24.

- ✓ **تطوير وتدريب الموارد البشرية:** بهدف تنمية ورفع كفاءة العاملين،
- ✓ **مكافأة الموارد البشرية:**من خلال رفع الأجور والتعويضات و المكافآت والحوافز،
- ✓ **الاندماج والتكامل للموارد البشرية:** من خلال توفير التوافق بين الأهداف الإدارة و أهداف العاملين:

- الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من مخاطر العمل وحوادثه أمراضه حمايتهم من العوز والحاجة.
- بلوغهم التقاعد ويتضمن أيضا العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة المهنية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 2 : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: استراتجيات إدارة الموارد البشرية

إستراتيجية تحليل الوظيفة: HRMS

تعتبر إستراتيجية تحليل الوظيفة التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وكما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق و شامل .كلما زاد من فرص تطبيق و النجاح في الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية , وتتمثل هذه الاستراتجيات في ما يلي :[1]

1. إستراتيجية الاختبار:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فعالية على أساس النجاح في إنجازها بتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و البحثية و خاصة في المنظمة التي تمثل إدارة الموارد البشرية موقفا واضحا في الهياكل التنظيمية.

2. إستراتيجية التدريب و التطوير:

تؤدي إستراتيجية التدريب و التطوير أساسا في نجاح المنظمات وقد أصبح من النشاطات الأساسية السائدة لإدارة الموارد البشرية بعد إدراك المنظمات الحقيقية أن التدريب وإعادة التدريب للعاملين القيام بالأعمال المستقبلية ذات طبعة المتغيرة قد يحدد النجاح أو الفشل التنظيمي.

3. إستراتيجية تقويم الأداء:

تتمكن المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء ،التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها وبرامجها التي تعتمدها اختيار وتعيين وتدريب وتصوير ومتابعة مواردها البشرية في المنظمات التي تعتبر حجر الأساس للمنظمة [2]

[1] حاتم فارس الطعان , اثر استراتجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي , دراسة ميدانية في وزارة النقل , مجلة يناير , ص 206

[2] حاتم فارس الطعان، نفس المرج سابق ذكره ص207 .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما و حيويا في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، دينية ...الخ ويتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية و طريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم فيها يتعلق بقوة العمل.إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية للمنظمة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و على مدير موارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم وكل هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرين الآخرون لتحقيقها وينقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المرتبطة والمتميزة أيضا[1].

أولا: هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدفا جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح شاغل رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة؛

ثانيا: أما الهدف الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بهدفها أيضا و لكن يمكن تمييزه عنه بوضوح من حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير خطي متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على إصلاحا الوقاية التنظيمي.

كما يوجد أهداف أخري يمكن أن نذكر منها : احتفاظ بالأفراد العاملين الماهرين , إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق و انجاز اعمل , تطوير و تمثيل السياسات التي تؤدي إلي التوازن و التكيف مع الاحتياجات المساهمين و إدارة الموارد البشرية المتنوعة ....الخ .[2]

---

[1] يوسفي عبد الرحمان ، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية** ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2013 ص08 .

[2] عبد الحكيم جربي, **اثر إستراتجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المؤسسة الاقتصادية** , دراسة حالة المجمع صيدال . مذكرة مقدمة للحصول علي مذكرة الماجستير ,جامعة فرحات عباس بسطيف ' الجزائر 2012 2013,ض9

المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد اعتبرت إدارة الموارد البشرية منذ زمن طويل أداة بسيطة لخدمة الإستراتيجية وذلك على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى للمؤسسة غير أنه و لعهد غير بعيد أصبح ينظر إليها من طرف الكثير على وجوب أخذها بعين الاعتبار بصفة أكثر أهمية من الشروع في أول مرحلة لإعداد الإستراتيجية تجعل إدارة الموارد البشرية في وضعية تسمح لها برفع التحديات التي تمثلها المتطلبات الجديدة لتسيير إستراتيجي يعتمد أكثر على الموارد الداخلية و الكفاءات و سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية على ضوء التحولات الحديثة التي أثبتت،وقد استنتجنا توافق هذه العلاقة على نمط القرارات المتبنية في المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولا : تعريف الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

يعد التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، حيث تعددت التعريف الخاصة بهذا المصطلح المعاصر، نقدم بعضها في مايلي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها:[1]

"عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية فهي مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة".

"هي التي تعني بصياغة الإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و إستراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

[1] مانع صبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتورا جامعة محمد خيضر** ، بسكرة، الموسم الجامعي 2014-2015،ص27-28.

"ربط إدارة الموارد البشرية بأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية، بما يعمل من نواحي الإبداع والمرونة".

"مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، كما تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئة المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".

ثانيا : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية بعين الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها و أهدافها من خلال تحطيم ما تتمتع به من مزايا وتجنب ما تعانيه من مساوئ ،ومنه تكون الإدارة الإستراتيجية مدخلا و إطار لصنع القرارات الإستراتيجية التفصيلية المتخصصة في قضايا الموارد البشرية . وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي:[1]

1. **الرؤية:** هي الطريقة التي ترى بها الإدارة أن المؤسسة هي المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه.أي الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.فالرؤية أساس التغير.ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها حيث يساعد على توحيد الجهود بالمنظمة وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية اتجاه الحاضر والمستقبل.

2. **الرسالة:** إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها.أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة والذي يمثل جزء من رسالتها، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير باستمرار إلا أنه يمكن تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف.

[1] المدوري نورالدين،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، السنة الجامعية 2011/2010، ص54 .

3.الأهداف: من أجل الولوج إلى أهداف إستراتيجية تحتاج المنظمة إلى رسالة كدليل للإدارة، حيث يجب أن تفرق الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير؛

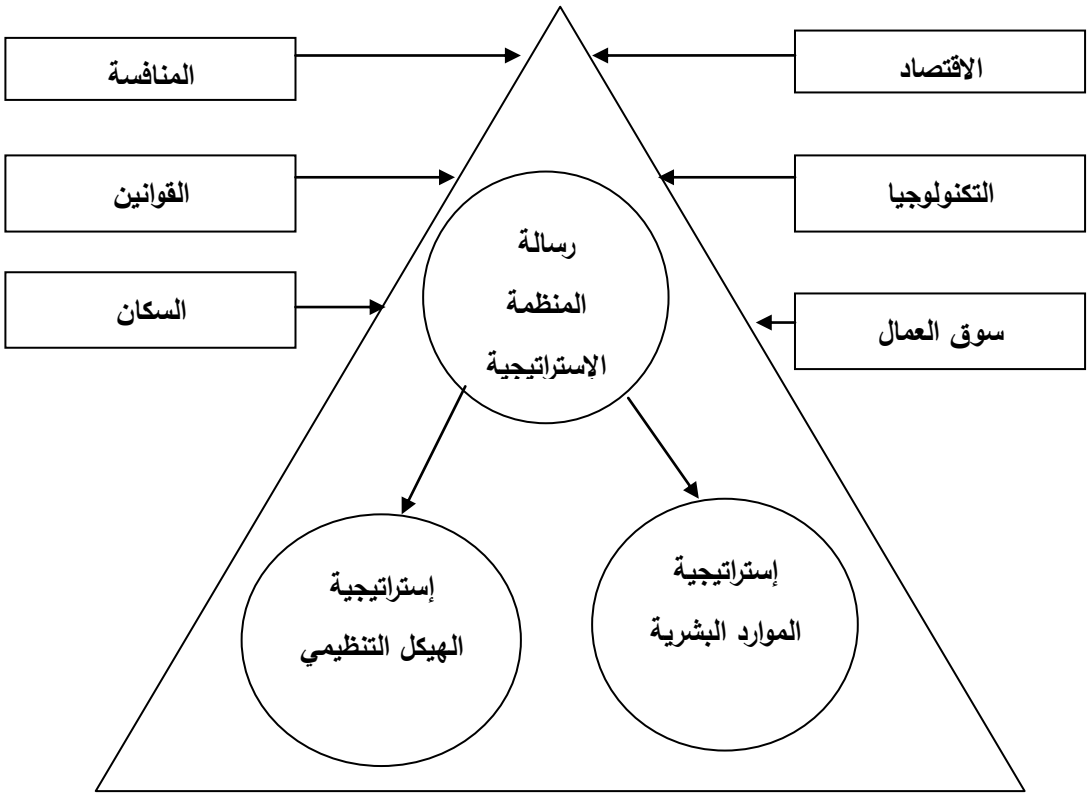
هذا ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوئه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يتحدد في 5 سنوات أو 10 سنوات، وهناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد و المتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات. ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي:

- ✓ استقطاب و جذب الموارد البشرية الملائمة و المعاصرة والماهرة اللازمة.
- ✓ تدريب و تطوير الموارد البشرية,
- ✓ صيانة الموارد البشرية ,
- ✓ تحفيز الموارد البشرية ,
- ✓ تحسين الإنتاجية وتطويرها ,
- ✓ تنمية رضا العاملين و انتمائهم للمنظمة ,

ويمكن توضيح مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل و التنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية، والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية أخرى من خلال الشكل التالي :[1]

[1] المدوري نور الدين نفس المرجع السابق ص50

الشكل رقم (03): مكونات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية



المصدر: المدوري نورالدين،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، v 222رسالة ماجستير، السنة الجامعية 2011/2010.

المطلب الثاني :عناصر ومهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

أولا الرسالة: تحدد رسالة المنظمة السبب و المبرر من وجود المنظمة وهي قائمة تتضمن إعلان المنظمة أهدافها ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال بتعلق بالمنتجات التي تنتجها ، وأنواع المستهلكين والذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم.

1. **فلسفة المنظمة:** تحدد فلسفة المنظمة القيم و المعتقدات (الخطوات) الخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة وتتمثل المعتقدات في:
   - معتقدات في التميز،أهمية تنمية الابتكار، المعتقدات في الجودة، أهمية تنمية الابتكار ؛
   - أهمية النمو الاقتصادي و تحقيق الأرباح؛
   - أهمية وضع كل التفاصيل اللازمة للتنفيذ.
2. **الرؤية:** تعتبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها و التميز الواجب احداثة و بالتالي هي الغايات و الآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. والرؤية أساس أي تغير ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها إذ تساعد الرؤية المشتركة على توحيد الجهود و تعزيز القدرة على الخلق و الإبداع و الإحساس بالمسؤولية عن الحاضر و المستقبل.
3. **الأهداف:** هي ضوء رسالة المنظمة و رؤيتها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية

ويقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل,أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير وتعددت أهدافها نذكر منها الربحية,الإنتاجية,الابتكار.[1]

المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد إستراتيجية الموارد البشرية نمطا مخطط لنشاطات وممارسات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها إذ أن المورد البشري هو الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية والتكنولوجية المتطورة وأنظمة وأساليب الرقابة الحديثة لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الأفراد ومن يبرز دور

[1] د سعيد علي حمود العنري , الادارة الاستراتجية للموارد البشرية , البارودي للنشر و التوزيع , البلد, السنة , ص95

إستراتيجية الموارد البشرية في تقديم الممارسات البشرية المطلوبة وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها للتحديات البيئية بما يأتي:[1]

- ✓ **التحديات الاجتماعية:** تتأثر ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية و مهارات قوة العمل المطلوبة وقيام العاملين ولذلك لابد لاستراتيجيات الموارد البشرية تأخذ بهذه المتغيرات الخارجية ما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛
- ✓ **تحديات الجودة:** أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات المختلفة وثبتت العديد من المنظمات مبدأ إدارة الجودة الشاملة التي تعد أساس العملية الإنتاجية و أصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق جودة و نجاح المنظمة من خلال توفر الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين و أكفاء في تلبية رغبات الزبائن و ما يتطلب ذلك من انتقاء أفراد ذوي خبرة و مهارة؛
- ✓ **التحديات التكنولوجية و المعلوماتية:** إن الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي يواجهها العالم تمثل عنصر مهما من مسؤوليات العناصر البشرية بضرورة الاطلاع التام من أجل أن يطور و يخلق مشاريع تنافسية تساعد على إبراز معارفها ومهاراتها في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات بصورة ايجابية؛
- ✓ **تحديات العولمة:**إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المحلية اليوم كيفية النافس مع المنظمات الأجنبية وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دورا حاسما في تمكين المنظمات؛من المنافسة وذلك من خلال تطوير القدرات البشرية لمواكبة التطورات؛كما تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا فيما يلي:
  - -ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة في التحقيق؛
  - -ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير على طرف منها على الآخر؛
  - -ضمان توجيه الموارد البشرية بها إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
  - -ضمان أخذ الإدارة العليا لنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ الإستراتجيات

[1] د.سعيد علي حمود العنزي، نفس المرجع السابق , ص 96

المطلب الثالث:نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تمهيد:

هناك العديد من النماذج يمكن الطرق إلى أهمها فيما يلي:

1.النموذج الأول:نموذج التوجه العملي the business-oriented model

يقوم هذا النموذج على أساس أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة كمساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة ويكز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة.وأن نشاطها موجه بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة.

2.النموذج الثاني:نموذج التوافق الإستراتيجي the strategic fit model

يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث تلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

-أنواع التوافق الإستراتيجي هي:

التوافق الرأسي:يتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

التوافق الأفقي:يتم بين إستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار؛وإستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها.

3.النموذج الثالث:نموذج الأداء العالي the hig-commitment model

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد الإستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الإستراتيجيات المحددة نابعا منهم دون فرض من جهة خارجية.[1]

4.النموذج الرابع:نموذج الأداء العالي the high-performance model

يركز هذا النموذج على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغرضه أن تحقق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأثير أساسيا على المنظمة يرفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية ؛الجودة؛خدمة العملاء؛نمو الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال.

[1] WWW ABAHE. Co. Uk . ArabBritishacademy for higher education- 01-2019 تاريخ الاطلاع 12

5.النموذج الخامس أحسن نموذج تطبيقيthe best pratic model

يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة:

- ✓ -ضمان الأمان الوظيفي
- ✓ -الاختيار الدقيق من بين أحسن العناصر
- ✓ -التوسع في استخدام فرق العمل الذاتية للإدارة
- ✓ -ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء
- ✓ -توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد
- ✓ -تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية

6.النموذج السادس:

يطرح هذا النموذج .فكرةمؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري وفق المعايير التالية:

-إدارة الأداء؛إدارة الهياكل التنظيمية؛إدارة التعلم؛إدارة التغيير؛إدارة المعاني[1]

[1] نفس المرجع السابق .www abahe . cou k

خلاصة الفصل :

إن التعقد وتيرة التغير الاجتماعي و الاقتصادي و تكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلي توجه إلي تطبيق التسيير الاستراتيجي علي الموارد البشرية وفرض علي المنظمات إعطاء بعد استراتيجي لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية .

وعليه فهذه المنظمات مطالبة بتبني استراتجيات الموارد البشرية , وتطبيق النماذج جدية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من اجل ضمان بقائها و تحسين أدائها و تحسين أداء المورد البشري .

الفصل الثاني
عموميـــــــات
حـــــــول الأداء المورد البشري

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ؛كما يعبر الأداء عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل؛لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة،وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

كما تعتني المنظمات بأن تكون الجماعات أو فرق العمل بها متماسكة ؛حيث يعتبر تماسك فرق العمل وسيلة لا غاية وهي مدخل لتحقيق هدف قد يختلف الهدف من فريق عمل لآخر فقد يكون الهدف هو زيادة الإنتاجية،أو تحسين الجودة؛ورفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء.

وإن الموارد البشرية تعد أهم الأصول في المنظمات؛لذا فإن فاعلية الأداء التنظيمي تتحدد غالبا بجودة الموارد البشرية أو مهارات الأداء لديها.

- **المبحث الأول:ماهية الأداء**
- **المبحث الثاني:مظاهرو نماذج الأداء**
- **المبحث الثالث علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تفعيل أداء العاملين.**

المبحث الأول:ماهية الأداء

نظرا لأهمية الرفع من أداء العاملين بالمنظمات وما ينعكس على ذلك بالإيجاب في الوقت الحالي، حاولنا تسليط الضوء على مفهوم الأداء ونماذجه والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول:مفهوم الأداء، عناصره وأبعاده

قد اختلفت الآراء بشأن تعريف الأداء، ونعرض فيما يلي بعض هذه الآراء والتعريفات منها:

1. يعرف الأداء بأنه"كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما،وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها ؛بمعنى أنه يشير إلى كفاية المنظمة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء ومعايير الفعالية والكفاءة،أي أن أداء المورد البشري هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين[1]

2.الأداء هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم،وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

3.كما تم تعريفه بأنه تقييم كل عامل من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وسلوكه مع من يعملون معه.

4.كما عرفه بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل،لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون،وذلك بالإسناد إلى عناصر معدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه[2]

يعرف كذلك بأنه تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة[3]

---

[1] سهام بن رحمون ، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتورا**، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الموسم الجامعي 2014/2013، ص64.

[2] عبد الباقي ، صلاح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع سنة , ص57 سنة 2002

[3] د.محمد الريس العامري، **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين**، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2015.

أولا:عناصر الأداء:

يتكون الأداء الوظيفي من ستة عناصر نذكرها فيما يلي:[1]

1.المداخلات:وتتمثل في الموارد المالية المتاحة

2.عمليات التحويل:أي القيام بتحويل المداخلات إلى مخرجات من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة.

3.المخرجات:الحصول على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة.

4.شروط الإنتاج:وتعني أن عملية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات.

5.النتائج:أي المؤثرات الناتجة عن عمليات إنتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت سلبية أو إيجابية.

6.التغذية العكسية:أي ما يتم الحصول عليه من خلال معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة

كما أن هناك عنصرين آخرين يتعلقان بالعامل ذاته وتتمثل في :

1. **عناصر شخصية**:وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد ،المهارات، القيم ،القدرات ،الاهتمامات ...الخ؛ بحيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.
2. **عناصر أدائية**:وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة،وهي عناصر لا يمكن ملاحظتها وقياسها،كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية،القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية،القيادة،الحضور،تحديد الأولويات، المهارات الإدارية،الاتصالات الشفوية...الخ.

[1] عليش محمد ماهر , **ادارة الموارد البشرية** وكالة المطبوعات , الكويت .

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بها ما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة،وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهمات الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولا لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المنظمة[1]

ثانيا:أبعاد الأداء:

هناك أبعاد للأداء الوظيفي وهي التي تحكمه وتتمثل فيما يلي:[2]

1.كيفية أداء العمل:وفقا لمعايير معينة تحكم جودة الأداء.

2.الاستخدام الجيد للوقت:أي إنجاز المطلوب في زمن محدد.

3.التعاون:من خلال تبادل المعلومات مع الزملاء في العمل.

وترى سعيد، وفاء فنجري أن لمفهوم الأداء عدة أبعاد متداخلة نذكر منها:

1.العمل الذي يؤديه الفرد.

2.الإنجازات التي يحققها الفرد في عمله.

3.سلوك الفرد في وظيفته وتجاه رؤسائه وزملائه.

4.الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها الفرد.

5.طرق ا لتحسين والتطوير التي يسلكها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه، ويتوقف الأداء على عدة عناصر متداخلة وهي:

[1] العبد جلال إبراهيم (2003)، إدارة أعمال ، **مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية،ص112، دون طبعة دون نشر.

[2] د.عبد الرحمن عبد الله(1990)، **معوقات البناء التنظيمي**، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، بدون طبعة ، ص108.

أ – القدرة على العمل:

وتعني أن الفرد يستطيع أن يؤدي العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في مقابل معايير الأداء المستهدفة وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما:

1/المعرفة: وتعني حصيلة ما لدى الفرد من معلومات ومعارف عن شيء معين مهما كانت مصادر الحصول عليها.

2/المهارة: وتعني قيام الفرد بتطبيق ما تعلمه في وظيفته مما يؤدي إلى الكفاءة والخبرة من خلال التطبيمي

ب– الرغبة في العمل:

وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف وهما يتفاعلان مع بعضهما البعض لتنتج الرغبة بدوافع الفرد،وهناك عدة عوامل تؤثر على دوافع الفرد منها ظروف العمل،الوظيفة التي يؤديها،تكوينه الشخصي،مدى إشباع الفرد حاجاته،جماعة العمل التي تعمل معها،الظروف الاقتصادية والاجتماعية وعنصر الزمن.

ت – البيئة:

أي مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية،وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها وتنقسم إلى عدة عوامل هي:[1]

– عوامل البيئة الداخلية:

وتمثل أوجه قوى النظام وتشمل أعداد ومستويات العمالة،المستوى التكنولوجي السائد،دوافع العاملين،النظم والسياسات والإجراءات المطبقة .

[1] عبد الرحيم خالد , **إدارة الموارد البشرية** , الطبعة الأولي, سنة 1999 , ص 109

– عوامل البيئة المباشرة:

تقع على حدود النظام،وتقع في نطاق رقابة المنظمة وتشمل مصادر الحصول على القوى العاملة ،والتشريعات العمالية الخاصة بالبضاعة،الرقابة الحكومية عللا الاستخدام،والعلاقات النقابية.

– عوامل البيئة الخارجية:

تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها وخارج نطاق رقابة المنظمة وتشمل:

عوامل سياسية،قانونية،اجتماعية وثقافية،اقتصادية وتكنولوجية

وهنك تصنيف آخر لأبعاد الأداء الوظيفي تتجلى فيما يلي:

1.التكيف مع سياسات العمل الأجنبية:أي معرفة قدرة الفرد على استخدام سياسات العمل الأجنبية الملائمة.

2.تكوين علاقات عمل جيدة:وتعني قدرة الفرد على تكوين علاقات عمل جيدة لتحقيق الأهداف من خلال التطوير و الاستخدام والحفاظ على هذه العلاقات.

3.الكفاءة الفنية:وتعني أن يتوافر لدى الفرد المعرفة المطلوبة لتنفيذ مهام الوظيفة.

4.العمل مع الآخرين:أي أن يوجد كفاءة عالية في العمل مع الآخرين، والقيام بمساعدة الآخرين في المنظمة.

5.الاتصال والإقناع:أن تتوافر الكفاءة الشفهية والكتابية عند القيام بجمع ونقل المعلومات،وأن تتوافر القدرة على إقناع الآخرين.

6.المبادرة والجهد:أن يؤدي الفرد عمله بإتقان وأن يقوم بالعديد من الأعمال لتحصل المنظمة في النهاية على عمل جيد.

7.الانتظام الشخصي:وتعني القدرة على مقاومة السلوكيات الضارة في العمل.

8.العلاقات الشخصية:أي علاقة الفرد بزملائه وقيامه بتسهيل أعمال الفريق،ودعمه للآخرين في المنظمة.

9.الإدارة والإشراف:القيام بتحقيق الكفاءة في الانسجام بين القواعد المختلفة في المنظمة.

10.الإنتاجية:وتعني كم الأعمال المنتجة بواسطة الفرد.

المطلب الثاني:مكونات ومحددات الأداء

تمهيد

من خلال تطرقنا لمفهوم الأداء الوظيفي وشرحه تبين لنا أن للأداء عناصر يتضمنها ومحددات ومكونات تبين مستواه، حيث أن هذه المحددات والمكونات هي التي تعمل على إثبات أن الأداء الوظيفي :جيد، متوسط، متدني، فعال أو غير فعال، مرض أو غير مرض.

أولا:مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسيين الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المنظمة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك فإنه من المفيد أن تتعرض لكل من المفهومين بالتحليل على النحو التالي:

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة. وقد تعدد وجهات النظر حول ماهية وطبيعة ومفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فعالية المنظمة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه بأنها "القدرة على تحقيق النشاط"،بينما عرفها آخرون بأنها" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة" [1]

ويستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة

[1] عبد الرحيم خالد إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،سنة1999 ، ص109

والنتائج المتحققة، وفي الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل. وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين:

الأولى:نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة، وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما

الثانية:فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2. الكفاءة:

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المر دودية، الأمثلة....الخ

ويستنتج مما سبق أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المداخلات.

ثانيا:محددات الأداء

نظرا لاختلاف الدراسات فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينها، ويمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها- نسبيا- عدد من الباحثين حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة وهي كالآتي:

1- الدافعية:

تعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المنظمة، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل،

وبالتالي فان أدائهم يتسم بالإنجاز العالي،النوع الثاني هم الأفراد الذين لايتمتعون بالدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

وهناك من يشير إلى الدافعية بأنها رغبة، تعرف الدافعية بأنها "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية،نتيجة لهذا الجهد المبذول.

ومهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد.ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالدوافع ذات الصلة أهمها هي:[1]

أ/الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.

ب/ الحاجة للانجاز، لأن الإنسان إذا ماقرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح ،وطبعا نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات

ج/ دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط الفرد

د/ الحاجة التواد، وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء، وذلك بشكل غريزي أحيانا.

هـ/ دافع الارتياح وعدم القلق والألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة

2/إدراك الدور:

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها الدور في المنظمة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه الجهود في العمل من خلاله.

[1] سهام بن رحمون , بيئة العمل الداخلية وأثرها علي الأداء الوظيفي , جامعة محمد خيضر – بسكرة – الموسم الجامعي 2014/2013 , اطروحة دكتورا ص 70

3/ بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضي، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا[1]

4/الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم أو الحفز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض.وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو- أي الجهد- سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

5/ القدرات:

وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل والسرعة البديهة أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما[2].

الأداء الوظيفي= الدافعية والرغبة + مدى إدراك الدور(الوظيفة)+ القدرات (المعرفة والخبرة)+ ملائمة بيئة العمل(الداخلية)

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل ومتغيرات خارجية تؤثر على الأداء وتتمثل فيما يلي:

1.التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجهات هذه التكنولوجيا

2.تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي:مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالميا،وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لتوليد قدرات وطاقات العاملين الإبداعية

[1] نفس المرجع السابق ,سهام بن رحمون، ص71

[2] نفس المرجع السابق العبد جلال إبراهيم ص112

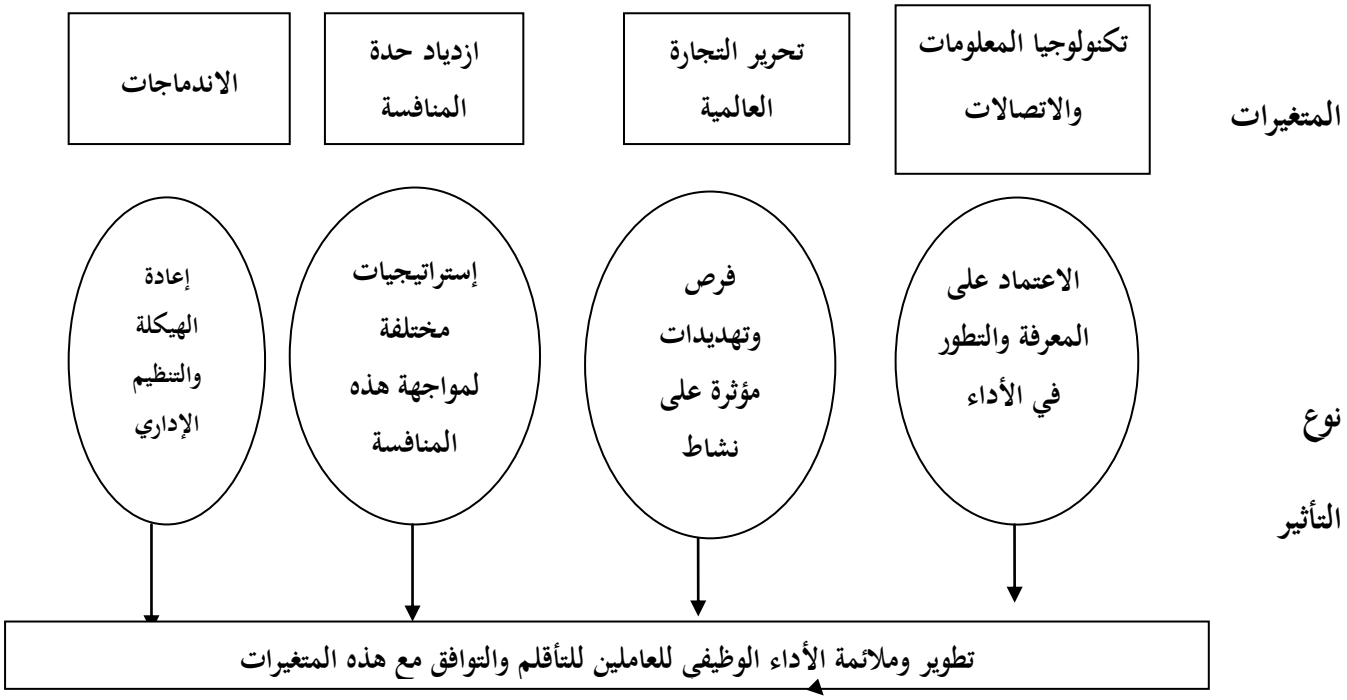
3.المنافسة الشرسة المحلية والعالمية:وهذه المنافسة دفعت المنظمات إلى إتباع أنواع مختلفة من الإستراتيجيات (الهجومية-الدفاعية)التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الإستراتيجية المتبعة.

4.إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات المنظمات مع بعضها البعض:

ما تطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها.

وتوضح في الشكل(4)المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي

الشكل(4):المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر:د.محمد الريس العامري نموذج مقترح لعلاقة الجودة الشاملة بتطوير أداء الوظيفي للعاملين دار الجزائرية للنشر و التوزيع , الطبعة الأولي ص 55

كما أن هناك خمسة مؤشرات سلوكية فردية على الأداء وهي:[1]

1.الإدراك:هو عملية استجابة الفرد للمتغيرات المختلفة التي ترد إليه وترجمتها إلى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة

2.التعلم:هو تغيير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة ،ولكن ينبغي التمييز والتفرقة بين التعلم والعوامل الأخرى التي تؤدي إحداث تغييرات في السلوك مثل الإرهاق والنضج.

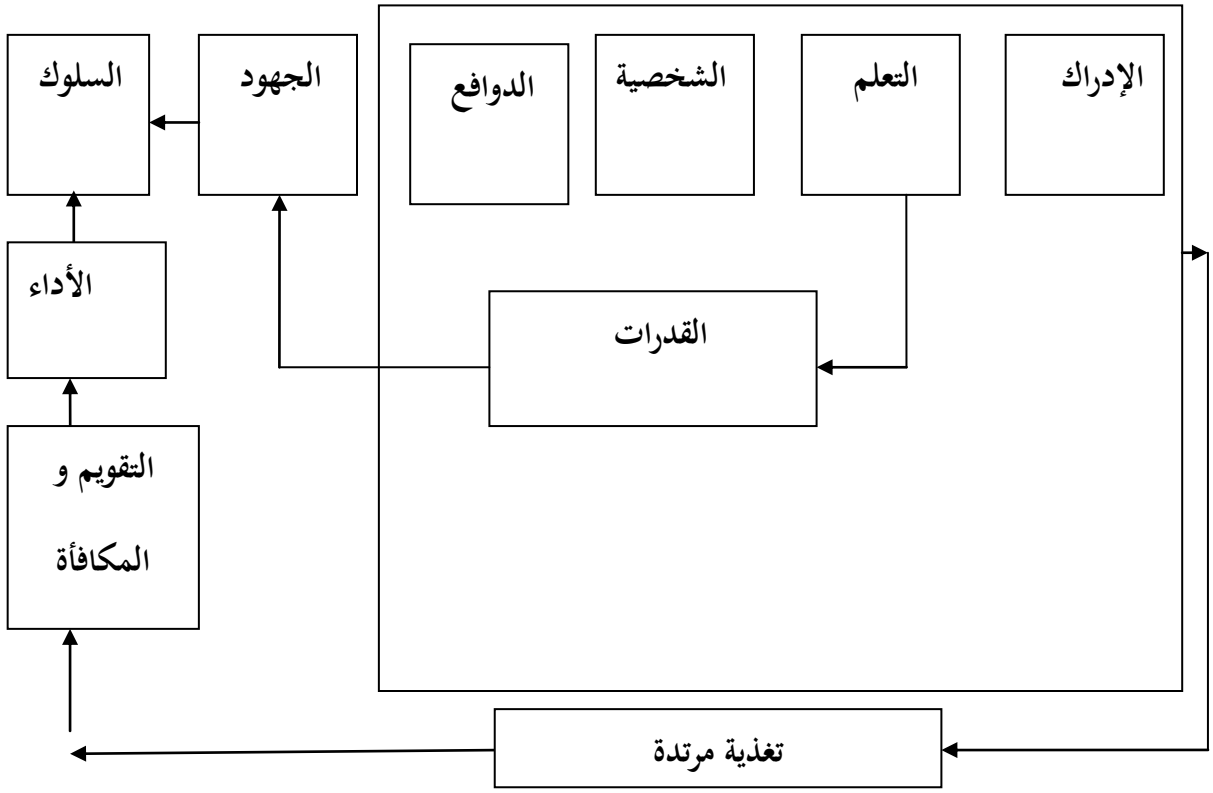
3.الشخصية:هي مجموعة العناصر البشرية أو الخصائص التي تميز أو تصنف الشخص على الاهتمامات ،القيم،والمعتقدات،والذكاء،والقوى العقلية،وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.

4.الدوافع:هي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل،هذا ويلاحظ أن الدوافع تتخذ صيغا عديدة البعض منها مادي(مثل الحاجة إلى الطعام)والبعض الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء)ولكن لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة وإنما يتم الاستدلال على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

5.القدرات:هي الإمكانيات المطلوبة للقيام بتصرفات أو أعمال معينة،وهي ضرورية لإحداث السلوك ولكنها ليست شرطا كافيا لإحداثه وإنما يجب اتخاذ القدرة مع الجهد لإحداث السلوك

[1] محمد الريس العامري , نموذج المقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين الدار الجزائرية للنشر و التوزيع , الجزائر الطبعة الاولي ص54

ويوضحها الشكل التالي: **الشكل(5)** : نموذج التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



المصدر: محمد ريس العامري , محمد الريس العامري , نموذج المقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة لتطوير الاداء الوظيفي للعاملين ص55 .

المبحث الثاني: مظاهر و نماذج الأداء

تمهيد

يعد موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية التي حضيت بالنصيب الأوفر من الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين،كونه يشكل مقياس نجاح المنظمة وأهم أهدافها، وهو على عدة مظاهر وحسب عدة نماذج تحده، وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

المطلب الأول:شروط مقاييس الأداء

يشترط في مقاييس الأداء مهما كانت نوعيتها،أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه،ولذلك لابد للقائمين على صياغة أو بناء مقاييس الأداء أن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتوفر فيها باعتبار أدوات قياس ولابد لها من مواصفات أو شروط،كي يتمكن القائمين على التقييم من توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية،ومن هذه الشروط:[1]

1. التوافق الاستراتيجي:

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المنظمة،فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها على خدمة العملاء،فإن نظام التقييم لمثل هذه المنظمة يجب أن يظهر أو يبين كيفية مستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

2. الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة،ويشار إلى ذلك عادة "بصدق المحتوى"وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة

[1] العمري خالد, مستوي الأداء الرضا الوظيفي لمدري المدارس في الأردن و علاقته ببعض خصائصهم الشخصية و الوظيفية , موتيه للبحوث و الدراسات , مجلد 7 , الأردن ص 130

3. الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة،أومن أشخاص مختلفين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن مقياس لآخر،ويعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم،وللثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذالك الغرض من التقييم،وله عدة طرق للتأكد من خاصية الثبات.

4. التمييز:

يقصد بالتمييز قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي أن مقاييس الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملين لأنه يترتب عليها مستويات أداء توازنها من حيث الترتيب إذ يفترض أنه كلما زادت الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة،وذات العلاقة بالعاملين بشكل عام وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير بشكل خاص.

5. الموضوعية:

ويقصد بهذا المعيار مدى موضوعية المقياس وملائمة للعاملين من حيث المضمون وكذلك الآليات المستخدمة في تطبيقها في تنفيذه إجرائيا ،إضافة إلى كل ما يؤدي إلى العدالة والموضوعية وكل ما من شأنه أن يعكس الأداء الفعلي للعاملين وقد يتحقق مضمون الموضوعية بالإجراءات المتبعة في تقييم الأداء فقد تكون الأدوات موضوعية لكن إجراءات التطبيق غير مناسبة وينعكس ذلك على موضوعية التقييم ككل،ومن هنا فلابد من يمارس عملية تقييم الأداء أن يكون على وعي باجراءات وأساليب التقييم

المطلب الثاني:مظاهر الأداء

مظاهر الأداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديده بأنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف ، حيث

أن هناك من الباحثين الذين يرون أن مظهرا واحدا كافيا للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المنظمة أو فشلها، وهناك من يرى ضرورة تناسب مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد. [1]

1.رضا العامل عن عمله:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عملة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المنظمة أي الأداء الجيد.

الرضا عن العمل=الرضا عن الأجر+الرضا عن محتويات العمل+الرضا عن فرصة الترقية+الرضا عن الإشراف+الرضا عن جماعة العمل+الرضا عن سعادة العمل+الرضا عن ظروف العمل.

2.الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.

3.التعاون مع الزملاء:

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد والجماعات تعمل متضافرة جنبا إلى جنب في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع روح المعنوية للعاملين.

[1] سهام بن رحمون. نفس المرجع السابق ،بيئة العمل الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي ص76

4.معدل الإنتاج:

المعدل يشير إلى تأرجح، زيادة أو نقصان، بالتالي فإن معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المنظمة مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافأة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج، وبالتالي فإن معدل الإنتاج يعد مظهرا من مظاهر الأداء الإداري[1].

المطلب الثالث:نماذج ومؤشرات الأداء

تختلف طبيعة المؤشرات باختلاف أهدافها ومكوناتها وتوجهاتها في تحقيق تلك الأهداف ،لذلك تختلف نماذج ومداخل تقييم الأداء المعمول بها، وقد تطورت هذه النماذج من حيث الإجراءات والمعلومات التي تهتم بها، تبعا للأهداف الرئيسية لعملية التقييم والتي تعتمد إلى حد كبير على أسلوب الإدارة المستخدم ولذلك استخدمت عدة نماذج في مجال تفعيل الأداء أهمها:[2]

أولا:نماذج الأداء

1. نموذج الإدارة بالأهداف:

وهو من أقدم النماذج ويرتبط بنمط الإدارة لتايلور حيث يتم التقييم في ضوء تحقيق المنظمة للأهداف الموضوعة والمتفق عليها سلفا،ويعتبر نمط الإدارة بالأهداف نظاما شموليا للإدارة،ويعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين مختلف الجهات والمستويات الإدارية حيث تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة وتصميم الأهداف المرغوب تحقيقها ،واتخاذ القرارات ذات العلاقة ،وتعتبر الأهداف مدخلا لقياس وتقييم الأداء وتفعيله؛لأن درجة التقييم أو مستوى الأداء يعتمد على كيفية ونوعية الإنجاز ومدى تحقق الأهداف الموضوعة مسبقا،ويتميز نموذج الإدارة بالأهداف باهتمامه بالأداء المستقبلي للعامل ،إضافة إلى الاهتمام

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1434هـ- 2013م ، ص 125 ص126 .

بتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه،وتحديد وسائل وآليات تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه،إضافة إلى التركيز على إنجازات و سلوكات وممارسات العامل ،بالإضافة إلى الكشف عن قدرات المشرفين على التفكير والابتكار ؛كما يتميز بتركيزه على العامل أكثر من تركيزه على الجماعة.

2. نموذج إدارة الأداء :

تعرف إدارة الأداء كما تقدم على أنها عملية تواصل مستمر،تنفذ بالاشتراك بين العامل ومشرفه المباشر،وتهدف إلى التوصل على توقعات وفهم واضحين حول واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل أدائها وإنجازها،وتمثل هذه العملية بمجملها لمجموعة من الإجراءات والعمليات مثل:

- ✓ كيفية مساهمة عمل العامل في تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ دلالات إتقان العمل بعبارات محددة.
- ✓ كيفية عمل العامل والمشرف معا للمحافظة على أداء الموظف وتحسينه وتنميته.
- ✓ كيفية تقييم أداء العامل.
- ✓ كيفية تحديد الصعوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

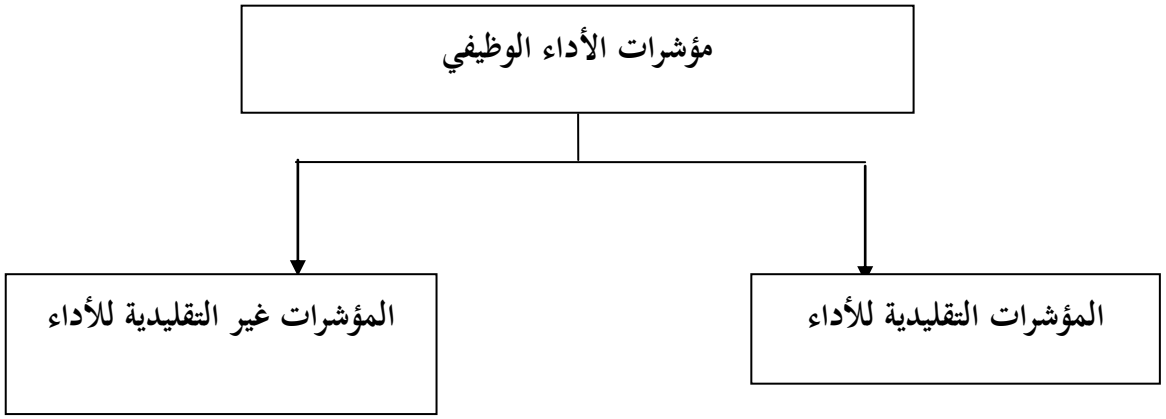
ومن هنا فإن نموذج إدارة الأداء يتكون من عدة عمليات متداخلة ومتكاملة في آن واحد،تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة ،وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها،ويتم ذلك حسب هذا النموذج من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب ومن ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تقليل الفارق بينهما والعمل على تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المرغوب فيه أو المتوقع.

ثانيا:مؤشرات الأداء

تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات تقليدية و مؤشرات غير تقليدية .

ويوضح الشكل التالي مؤشرات الأداء الوظيفي:

شكل (6): مؤشرات الأداء الوظيفي



المصدر:الكندري عبد الله أحمد محمد (2003)

1. المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي:

هناك عدة مؤشرات تقليدية للأداء الوظيفي نذكر منها:[1]

تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية،حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات،لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم ؛

والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج،أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف ،كوظيفة رجال البيع،أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية ،لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى وتتمثل فيما يلي:

[1] العباسي عبد الحميد , الرضا الوظيفي لدي ظابط الامن الكويتي , جامعة الكويت , مذكرة مجستار , الكويت 2002 , ص 102

أ. توافر القدرة على أداء الوظيفة

ب. الدقة في أداء الوظيفة

ج. حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية

د. الإلمام بكل جوانب الوظيفة

هـ.الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد

و.الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة

2. **المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي** : وتتمثل في أن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي (سلوكيات المواطنة التنظيمية)وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي في الوظيفة المخولة للفرد

المبحث الثالث:علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها لتفعيل أداء المورد البشري

المطلب الأول:التحفيز والمكافآت

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية، ولقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لانجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله.

ولهذا مع تطور إدارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحق به باعتباره ركيزة أساسية في برامج التحفيز، فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من اختيار وتقسيم الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتوزيع الأجور وتدريب القوى العاملة والأمن والسلامة.[1]

أولا : تعريف الحوافز:

"هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين".[2]

"كذلك هي المثير الخارجي الذي ينبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على درجة توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.[3]

كما يمكن القول "أن الحوافز هي عبارة عن مسؤوليات خارجية مثل المكافأة، الترقية، التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.[4]

---

[1] الدكتور هيثم العاني **الإدارة بالحواف**ز، دار الكنوز للمعرفة العلمية والتوزيع،عمان سنة2007ص11

[2] عبد الرحمن بن علي الوابل"**دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين** "مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا،جامعة نا يف،السعودية،سنة 2005 ص 22

[3] فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشري**ة ،دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن سنة 2008 ص 72.

[4] منصور محمد إسماعيل ألعريقي **إدارة الموارد البشرية** ،دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع اليمن،سنة2012ص169.

وهناك الكثير من يخلط بين مفهوم كلمن الحوافز والدوافع وفي هذا الخصوص يمكن القول "أن الدافعية هي القوة الداخلية التي تدفع الفرد لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الفرد أن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بالحاجة إليها.

وتلعب الحوافز دورا هاما في تشكيل الدافعية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن رخص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد،وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه، ويتضح من معنى الحوافز أنها تختلف عن الدوافع فالأولى خارجية والثانية نابعة من داخل الفرد

ثانيا : أسس منح الحوافز:

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود، الاقدمية، وفيما يلي عرض لهذه المعايير:

- **الأداء**:يعتبر التميز في الأداء الأساس ، وربما الأوحد لدى البعض، فهو يفيما أريد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذالك في الكمية، أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف
- **الجهود**:يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، فالعبرة هنا أحيانا وليست بالنتيجة.
- **الاقدمية**:هي الفترة التي قضاها الفرد في العمل وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته عليه.
- **المهارة**:بعض المنظمات تعوض تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات أو إنجازات، أو دوريات تدريبية[1].

ثالثا : أنواع الحوافز:تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوسين لما بذله من جهده، ولها أثر بالغ في نفسية هذا المرؤوس لأنه يشعر بأن بالجهد الذي يقوم به، وكذلك إبداعه الشخصي في العمل ، يتم تقييمه ومتابعته من قبل رئيسه ،وللتحفيز عدة أنواع منها:التقدير الجماعي، وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف، منح الأوسمة والشهادات.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر1999 ص155

- **الحوافز المادية**:لا تقتصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب بل ، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها: صرف العلاوات المختلفة، منح الزيادات المختلفة ، صرف الرواتب وغيرها.
- **الحوافز السلبية**:بالإضافة إلى الحوافز المادية و المعنوية، والتي تسمى بالحوافز الإيجابية،يوجد نوع ثالث من هذه الحوافز ويشمل "الحوافز السلبية" التي من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين،قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم ستكون دافعا لتحسين أدائه وتصرفاته،ومن أهم صور الحوافز السلبية:التنبيه أو لفت النظر، الإنذار، ويلاحظ أن الحوافز السلبية هي ذات طبيعة مادية.فالحسم من الرواتب أو الحرمان من الزيادة السنوية هي عقوبات ذات تأثير مادي على الموظف، ويتم اتخاذ هذه العقوبات في كثير من الأحيان ليسمن أجل معاقبة شخص بقدر ما يقصد منها تحفيز الموظفين وتصوير سلوكهم و أرائهم[1]

رابعا : أهمية التحفيز

التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي يسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي:

- ✓ زيادة كمية الإنتاج وسرعته
- ✓ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات
- ✓ المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه
- ✓ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة
- ✓ الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها
- ✓ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة
- ✓ ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال كل قدر جهده
- ✓ المحافظة على الآلات وصيانتها
- ✓ تحقيق رضى العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية

[1] إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، نمرات للنشر والتوزيع ، مصر2001، ص139

و بالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني مما ينجر عنه رفع دخل العامل ، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

خامسا : شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغتة.
- ربط الحوافز بالأداء:شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت:معناه اختلاف الأداء يؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة:أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنويع:هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف:أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية:وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين:وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية:تعني أن يشمل نظام الحوافز على عمال المنظمة وذلك كلا حسب وظيفته.
- أن يكون مناسبا:بمعنى أن يكون الحافز مناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد[1]

المطلب الثاني:وظيفة التدريب

إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون أي قوة بشرية قادرة على إستعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

أولا:تعريف التدريب: هناك العديد من المفاهيم التي قدمت لمصطلح التدريب، وتختلف من مفكر لآخر، وعليه يمكن ذكر منها ما يلي:

- ✓ يشير التدريب إلى العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الأفراد العاملين، من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم[1]

[1] الدكتور بلقاسم ابراهيم،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17، السداسي الثاني2017ص255

- ✓ التدريب هو أيضا"عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد،وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة[2]
- ✓ وعرف أيضا"بالتطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار و الاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.

ثانيا:مبادئ وظيفة التدريب

- ✓ **الاستمرارية:** بمعنى التدريب عملية مستمرة
- ✓ **الإمكانية:** بمعنى كل شئ قابل للتعليم
- ✓ **الذاتية:** بمعنى التنمية عملية ذاتية
- ✓ **التفاعل:**بمعنى هناك تفاعل ولغة حوار بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الإفادة والاستفادة
- ✓ **التكامل:** النواحي الفتية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخير تكمل الجوانب العقلية
- ✓ **العمومية:** يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الأنشطة المختلفة الشخصية منها والإدارية
- ✓ **الإيجابية:** التدريب نشاط إيجابي
- ✓ **الشمولية:** التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

المطلب الثالث:تفويض السلطة

تفويض السلطة هي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات وكفاءات المرؤوسين ، تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل استغلالا كاملا بدون تفويض السلطة.

[1]أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر ص 155.

[2]إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر سنة 1999، ص 139.

- **اولا : مفهوم تفويض السلطة:**

"وتعني الانتقال المؤقت لسلطة اتخاذ القرارات أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو من شخص أعلى إلى جهة أو شخص آخر أدنى منه في المستوى الوظيفي، وهناك من يرى التفويض على أنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين، فتفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة إلى المرؤوسين بالقدر الكافي لانجاز العمل المطلوب وأن المرؤوسين على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام هذه السلطة.

ويعني تفويض السلطة تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الإدارية الدنيا، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى أدنى منه، وبهذا يصبح التفويض جوهرة نقل لبعض المسؤوليات التي يقوم بها أشخاص ذوي مراكز وظيفية أعلى لأشخاص ذوي مراكز وظيفية أقل دون إلغاء المسؤولية النهائية عن نتائج التنفيذ بالنسبة للشخص القائم بالتفويض .

- **ثانيا : عناصر تفويض السلطة:**

تتكون عملية التفويض من ثلاث عناصر وهي:

- تحديد الواجبات والوظائف المطلوب أداؤها
- منح السلطة الكافية للمرؤوسين لتحقيق النتائج المتوقعة
- مساءلة المرؤوس

- **ثالثا : مبادئ تفويض السلطة:**

❖ **مبدأ التحديد الوظيفي:** ويعني تحديد وظيفة كل فرد داخل المنظمة بوضوح لأن ذلك يساعد على ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية له

❖ **مبدأ مستوى السلطة:** ونعني به معرفة كل رئيس في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية أن يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التي منحت لها عن طريق دراسة الأسلوب الذي مورست به مدة السلطة من قبل ممن له هذه السلطة وهذا يعني أن كل مستوى من المستويات الإدارية في منظمته له سلطاته.

❖ **مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة:** ويعني تفويض بعض السلطات إلى المستويات حسب قدراتها وميولها واستعداداتها مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري بالمدرسة

❖ **مبدأ المسؤولية المطلقة:** ويعني التزام المرؤوسين بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس بمعنى ذلك أن الرئيس يمكن أن يستخدم سلطته في أن يطلب من الآخرين خدمات معينة ، وبذلك يتحمل الآخرين مسؤولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب.

❖ **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** وهذا يعني أنه لا مسؤولية بدون سلطة، ولا سلطة بدون مسؤولية فهما زمان

❖ **مبدأ توحيد مصدر الأوامر:** ويعني عدم تعدد الرئاسات للموظف العامل الواحد، وهذا يعني أن الأوامر والتعليمات تصدر عن رئيس واحد[1].

2- إن تفويض السلطة الإدارية الفعال يشترط توفير المبادئ التالية:

- أن يكون مبنيا على نصوص تشريعية أو تعليمات
- أن يكون هذا التفويض جزئيا أي لا يشمل جميع اختصاصات المفوض، وهذا يتوافق مع الحكمة من التفويض، وهي تقليل أعباء المدير التي تثقل كاهله وإلا انتقلت التفويض إلى إنابة كاهله.وهذا له شروط خاصة.
- يشترط في التفويض أن يكون صريحا ومعينة حدوده سواء كان كتابيا أو شفويا حتى يكون الشخص المفوض إليه متفهما لطبيعة السلطات المفوضة ومستلزماتها
- القاعدة الإدارية لا تجيزا لتفويض في المسؤولية،فالتفويض ينصب على السلطة فقط دون المسؤولية،أي أن الرئيس يقوم بتفويض سلطته بصورة مؤقتة مع بقاء المسؤولية الكاملة عن هذا السلطات، لأن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن المسؤوليات، وإنما هي وسيلة لتوزيع السلطة ولتحقيق مصلحة العمل الإداري حيث أن المرؤوس المفوض إليه السلطة لا يسأل عن تصرفاته في الصلاحيات المفوضة إليه إلا أمام الرئيس المباشر الذي قام بالتفويض.

[1] سلامة عبد العظيم حسين،الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة الفعالة .دار الفكر للنشر والتوزيع السنة 2004ص200.

- أن لا يكون التفويض مما ورد عليه نص صريح بعدم التفويض كالمسائل المالية والقرارات الكبرى التنظيمية وتغيير أساليب العمل والتعيينات والتنقلات في المراكز الرئيسية.
- يحقق الرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها ولكن لا يجوز للرئيس أن يمارس السلطات المفوضة إلى الآخرين طوال مدة التفويض،لأنه لو فعل ذلك قد يسبب تعارضا في القرارات،ولكن هذا لا يمنع الرئيس من مراقبة المرؤوسين المفوضة إليهم الصلاحيات وتوجيههم وإرشادهم.[1]

رابعا :–مزايا تفويض السلطة:

إن من أهم مزايا التفويض لاستخدام تفويض السلطة التي ذكرها العديد من مختصي الإدارة كالآتي:

- إن تفويض السلطة مهارة لا يتقنها كل المديرين وهي ليست خاصية أو صفة ملازمة لهم، ولكنها قدرة يمكن اكتسابها بالخبرة والعمل المخلص الدؤوب.
- إن تفويض السلطة يوفر لكل إنسان سلاما في العقل وهي طريقة لانجاز أكثر بقلق وتوتر أقل خطر أقل على الصحة، وأخيرا فإنها توفر مصدرا احتياطا للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين الممكن للتخلص من عيوب الانحصار والتفرد بها في يد الرئيس الإداري لوحده.
- إن تفويض السلطة يحقق أكبر عائد ممكن للمنظمة التي فيها عملية التفويض،والعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه سرعة أداء العمل الإداري ويحقق في ذات الوقت المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة، وينمي المبادرة لدى العاملين

–وترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الإداري اتجاه مركزية أولا مركزية السلطة[2]

1–دكتور علي محمد العضا يلة ،تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية الكلية الإدارية والإقتصادية.العدد التاسع 1992 جامعة قطر .كلية الإدارة والاقتصاد ص203

[2]ممدوح سودي منوخ الظفيري ،أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت،رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط،كلية الأعمال الموسم الجامعي 2012ص15

ملخص الفصل :

كان للإدارة الإستراتجية للموارد البشرية دور فعال و هام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين . ولقد أصبحت الإدارة الإستراتجية موردا هاما و أساسيا في الميدان الوظيفي للعاملين , ولا يمكن تخطي الدور الهام الذي تلعبه هذه الإدارة , التي خلقت روح العمل الجماعي و إعطاء أهمية من طرف العامل لأداء العمل المسند له و إحساسه بالمسؤولية اتجاه ذالك

لذا يجب علي المنظمات تطبيق الإستراتجية في شتي المجالات تسيير عملها من اجل تنمية العلاقة بين الأفراد العاملين بها و الرقي بهم للأداء المرجو

و من خلال الفصل الموالي سوف نعرف إن كان بإمكان منظمة اتصالات الجزائر الاعتماد علي الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية تحسين أداء العاملين

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية-قصر البخاري-

تمهيد:

رأينا في الدراسة النظرية كيف يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تفعل الأداء البشري وترفع منه وتوطد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال تقديم تحفيزات ومكافآت للعاملين والرفع من قدراتهم ومستواهم عن طريق التدريب وإشراكهم في اتخاذ القرارات بتفويض السلطة وسنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية والأداء الفعال الذي ألحقته بالعاملين فيها،حيث أخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية– قصر البخاري– كميدان لإجراء هذه الدراسة.

ولهذا قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول:عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها**
- **المبحث الثاني:تقديم الوحدة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية– قصر البخاري–**
- **المبحث الثالث:منهجية الدراسة**
- **المبحث الرابع:عرض وتحليل الاستبيان**

المبحث الأول:عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها ثم نحاول تحليل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:

أولا:تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

قامت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع 2000-03المؤرخفي 05أوت 2000م وبمقتضى هذا القانون تم فصل نشاطي البريد والمواصلات وإنشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد،وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية واللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر،إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة،كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق

للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص شبكات **VAST** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.كما شمل فتح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع اتصالات مؤسسة عمومية، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية،ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب:50.000.000.000دج والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم: **18083B02**يوم 11ماي 2002م،يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة[1]

[1]معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر قصر البخاري.

ثانيا:أهدافها ونشاطاتها

أهدافها:

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي الجودة، الفعالية ونوعية المنتجات،لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي التنافسي،وذلك من خلال ما يلي:

- ✓ زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء.
- ✓ تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلية المنتجات المقدمة.
- ✓ تطوير شركة وطنية فعالة الاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- ✓ تطوير منتجات جديدة للعملاء.
- ✓ تقديم الخدمات للمساعدة.
- ✓ ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

نشاطاتها:

أما نشاطات المجمع تتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

ثالثا:فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي:

- ✓ فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98%وكذا عدد زبائنها الذي تعدى10ملايين مشترك
- ✓ اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب"هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجية الانترنت أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة،حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم

العالي،البحث العلمي،التربية الوطنية،التكوين المهني،الصحة،الإدارة،المحروقات،المالية....الخ)مربوطة حاليا بشبكات الانترنيت بمقرات الربط بالانترنيت عن طريق شبكة "جواب"

- ✓ اتصالات الجزائر الفضائية:مختصة بتكنولوجيا الرسائل والأقمار الصناعية.

رابعا:هياكلها

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها بالجزائر العاصمة و13مديرية إقليمية لكل من(الجزائر،وهران،قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو،البليدة، تلمسان)أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين العاصمة و قسنطينة بمجموع 51مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية.

المطلب الثاني:خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق اتصالات الجزائر وفيما يلي عرض لهذه الخدمات:

أولا:خدمات الهاتف الثابت:التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني وتتمثل خدماتها في:

–إعلام بنداء في الانتظار:هذه الخدمة تسمح للمشترك في حالة المكالمة إخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.

فالمشترك يستطيع أن:

- لا يبالي ويترك النداء الجديد
- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني

–النداء دون ترقيم:هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته أوتوماتيكيا دون تشكيله وذلك عند رفع السماعة فبعد مرور 05ثواني يتم تشكيل هذا الرقم وهذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار
- العملاء المعاقين وضعاف البصر
- العملاء المسنين

✓ **خدمة المنبه**:هذه الخدمة تسمح للمشترك نداء أو عدة نداءات تنبيه ويمكنه أن يلغي أحد أم كل النداءات المبرمجة وتسمح هذه الخدمة بتذكيره وتنبيهه لمواعيده المهمة

✓ **المحاضرة الثلاثية**:هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت المستعمل،يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما وبفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

✓ **تحويل النداء**:هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو،الموجود داخل نفس المقاطعة.

✓ **ترقيم مختصر**:هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تسمح بكثرة تصل إلى 10أرقام برقم واحد.

✓ **إظهار رقم المتصل**:هذه الخدمة بالكشف عن رقم المتصل.

✓ **الفاتورة المفصلة**:تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة في جهازه في نفس الفترة كما يمكن الاطلاع على فاتورة الهاتف عبر الاتصال بالرقم 1544من أي هاتف ثابت كما توفر المؤسسة مركزا للاستعلامات عن طريق التشكيل المجاني من أي هاتف ثابت للرقم100بالنسبة للعملاء الأفراد،والرقم 101بالنسبة للمؤسسات الكبرى ،والرقم 102للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا:خدمات الهاتف الثابت اللاسلكيWLL :توفر اتصالات الجزائر اليوم تقنية WLL(Wireless Local Loop)نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول من خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية، على مستوى المناطق الحضرية والريفية تسمح بتحقيق الاتصالات بين المشتركين.

ومن بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLLما يلي:

-سرعة وسهولة الاتصال

-سهولة الصيانة،خاصة في موسم الشتاء لأنه يحتوي على خيوط وعلى أعمدة

-سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الأعصاب

-مكالمات مؤمنة

-جودة المنتجات مضمونة

-تكنولوجيا متطورة

ثالثا:خدمات الهاتف النقال اتصالات الجزائر "موبيليس": فرع اتصالات الجزائر مختص في مجال الهاتف النقال كما أن خدماته تتنوع في هذا المجال من بينها:

- موبي كنترول
- كوسطو
- موبيليس كارت
- وبي+موبي كوناكت ،وكذا خدمات التعبئة الالكترونية أرسلي موبي رسيمو.

رابعا:خدمة الانترنت اتصالات الجزائر "جواب" " Djawab":فرع مجمع اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي الكائن بالطريق الوطني رقم26بن عكنون –الجزائر- مهمته هي وضع خبراته وقدراته في خدمة الابتكار والتجديد والعمل على تطوير المنتجات المتعلقة بالمؤسسة ومسايرة حاجات العملاء وذلك بالعمل على تقديم منتجات حديثة وعالية الجودة تسمح باستغلال شبكة الانترنت.

حيث يعمل فرع "**Djawab** " لمؤسسة اتصالات الجزائر على:

-المساهمة في تطوير المجتمع ألمعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي

-التشجيع على استعمال منتج الانترنت في الجزائر ورفع عدد عملائها، وذلك من تخفيض تكلفة الاشتراك والسماح لأكبر عدد ممكن من الإبحار في تكنولوجيا الانترنت

-العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وتسويقها مثل"محاضرات الفيديو"،"الانترنت في الهاتف النقال"...الخ

-ضمان تكون عالي للعمال في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

خامسا:المنتجات الساتلية(REVSET):تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية ،توفر الحلول التقنية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها ،حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:

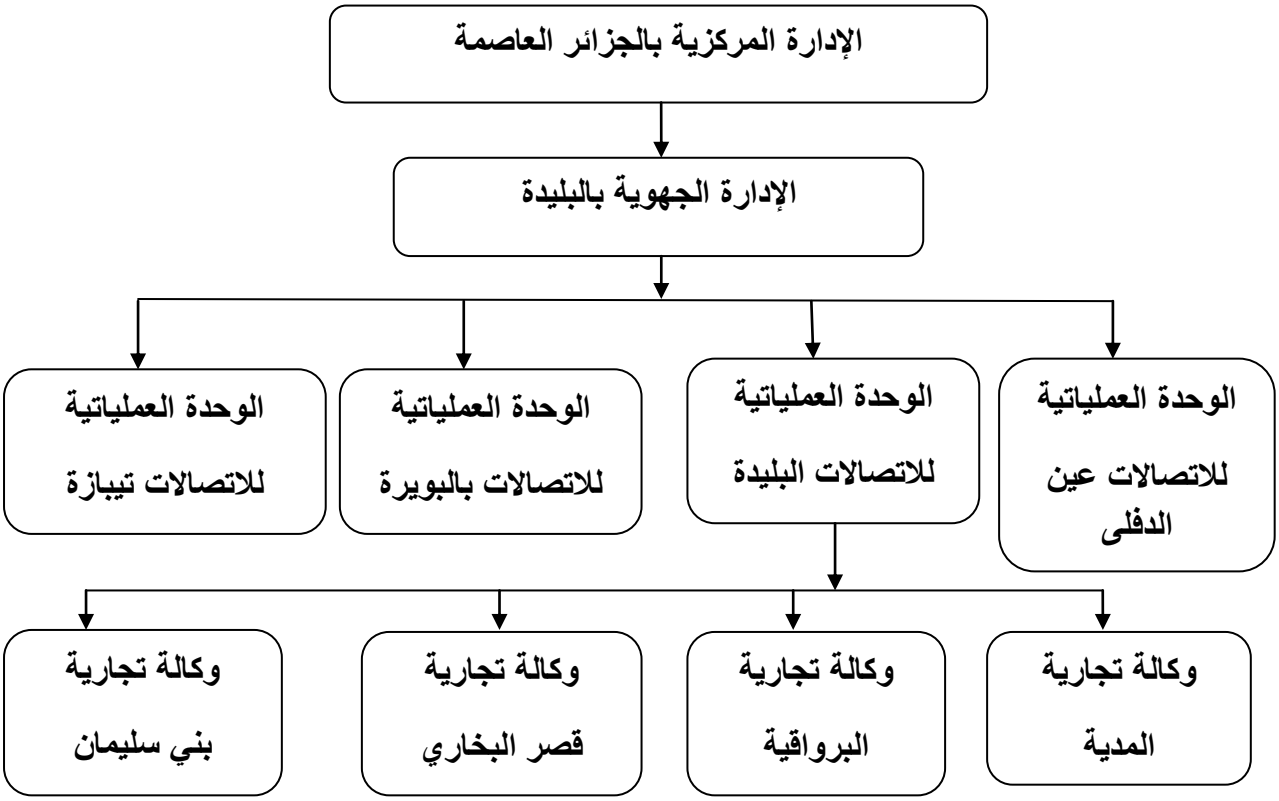
- الهاتف والفاكس
- انترنت فائقة السرعة
- نقل البيانات
- عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو عن بعد

سادسا:بطاقة أمال:هي وسيلة اتصال بأي متعامل ثابت أو نقال ،وطني أو دولي من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.ويختلف سعر البطاقة من واحدة إلى أخرى منها بطاقات50دج و100دج و200دج.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة ،أنشأت سنة 2003،وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في:وكالة المدية،وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري ،وكالة بني سليمان و الشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

الشكل رقم(7):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر:وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني:تقديم الوحدة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية–قصر البخاري–

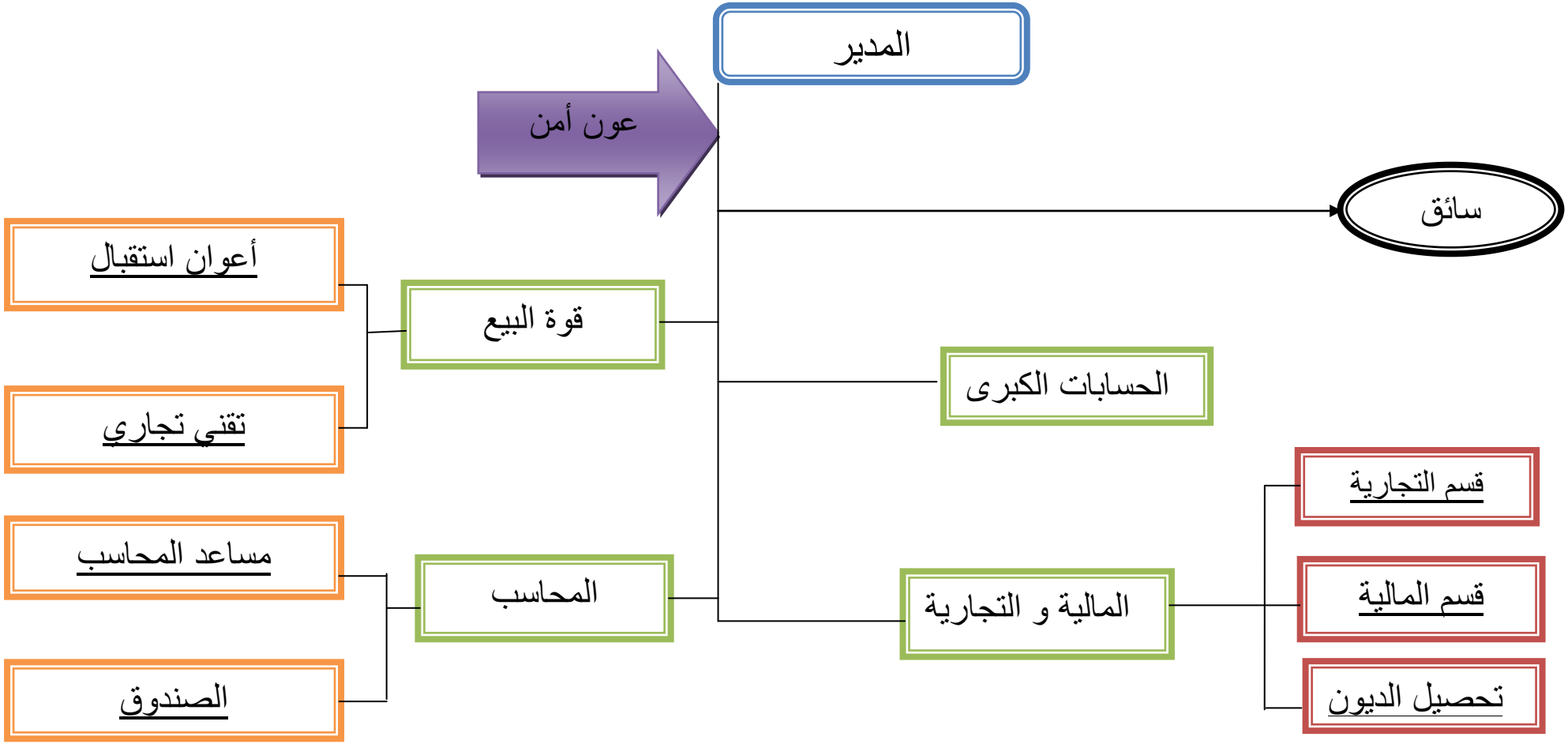
تعد الوحدة التجارية للمدية–قصر البخاري–من أهم الوحدات التجارية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، وسنحاول من خلال هذا البحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، التعريف بالوحدة التجارية لقصر البخاري ، هيكلها التنظيمي وكذا مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول:تعريف الوحدة العملياتية بالمدية

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة، أنشأت سنة 2003، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في :وكالة المدية، وكالة البر واقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان والشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية – قصر البخاري –

الشكل رقم (03-8) : تنظيم الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية "قصر البخاري"



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري من:

1. المدير:وهو المسؤول الأول في المؤسسة وهو الذي يضع الأهداف المقررة قيد التنفيذ.
2. أعوان الأمن:وهم المسؤولين عن سلامة الموظفين وممتلكات المؤسسة وكذا السير الحسن داخل المؤسسة.
3. السائقين:وهم المكلفون بسياقة مركبات المؤسسة.
4. قوة البيع:وتضم المصالح التالية

- أعوان الاستقبال:وهم المسؤولون عن استقبال الزبائن وتوجيههم إلى مختلف المكاتب والتسيير الحسن للخدمات
- التقنيين التجاريين:وهم يهتمون ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن

5. مصلحة المحاسبة:وتضم ما يلي

- المحاسب والمساعد:يهتمون بوضع وتسهيل جميع عمليات البيع والشراء والخدمات في مختلف السجلات
- الصندوق:وهو المسؤول عن الأموال النقدية للمؤسسة

6. المالية والتجارية:وتضم ما يلي

- قسم التجارية:وهو المسؤول عن العلاقات التجارية للمؤسسة
- قسم المالية:يهتمون بتسيير أموال المؤسسة
- تحصيل الديون:تتكفل بتحصيل ديون الزبائن العالقة

المطلب الثالث: خدمات الوكالة التجارية–قصر البخاري–

في إطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على ريادتها وخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء ،فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء وتحقيق رضاهم وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الخدمات المقدمة على مستوى الوحدة التجارية بقصر البخاري وحظيرة المشتركين فيها[1]

أولا:خدمات الوكالة التجارية بقصر البخاري

من أهم الخدمات التي تقدمها:

[1] مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التجارية.

1– **الهاتف**:يشمل على منتج الهاتف الثابت السلكي

كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي

-بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه للهاتف وتتمثل في:

- ❖ 4G
- ❖ EPAYEMENT
- ❖ FI MAKTABATI(عادية وأكاديمية)

2– الانترنت :وتشمل على

ADSL FAWRI–

ADSL ANIS+–:وتكون سرعتها إلى غاية 100MG(زبون عادي)و1G(إلى المؤسسات)

– بطاقات اشتراك خاصة بالانترنت:حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقة الاشتراك الخاصة بفضاء الانترنت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا:عدد المشتركين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر – قصر البخاري–

يمكن تقديم المشترك بالوحدة التجارية من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(1):رقم أعمال الوكالة التجارية

نوع الاشتراك	2018	2019
الهاتف الثابت	314528.69	7416238.16
ADSL	1007928.58	288560.03
4G	12763935.00	15700588.00

المصدر :المصلحة التجارية بالوكالة التجارية بقصر البخاري

الجدول رقم:(02):مشتركي الهاتف الثابت

نوع الاشتراك	2018	2019	السعة التقنية
الهاتف الثابت السلكي	23587	13984	4716560

المصدر:المصلحة التجارية بالوكالة التجارية بقصر البخاري

الجدول رقم:(03):مشتركي الانترنت

نوع الاشتراك	2018	2019	السعة التقنية
ADSL	6856	8197	3817762
4G	1728	8P(غير محدود)	8P(غير محدود)

المصدر:المصلحة التجارية بالوكالة التجارية بقصر البخاري

ومن خلال الجداول نلاحظ أن كل من رقم الأعمال، مشتركي الهاتف الثابت ومشتركي الانترنت في زيادة.

المبحث الثالث:منهجية الدراسة

تسعى دراسة الحالة للوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع وتحديد المجتمع الملائم والعينة والأداة المناسبة لجمع البيانات مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

المطلب الأول:منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب تحديدا المنهج المعتمد وكيفية تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أولا:منهج الدراسة

اعتمدنا في دراسة الحالة على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها كأداة لتفعيل أداء المورد البشري بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري، وهذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضوع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواقع الانترنت.

ثانيا:مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية"قصر البخاري" المقدر ب20عامل.

ثالثا:عينة الدراسة.

20 عينة والغير المسترجعة 05.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدنا في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الاستبيان.

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية، كالصنف والعمر والإدارة التي ينتمي إليها والوضعية القانونية بالمؤسسة والمستوى العلمي وسنوات الخبرة، وهذا من أجل الوصف.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني إلى محورين:

المحور الأول متعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة (المتغير المستقل)، أين استخلص العناصر التي تعتبر كمعيار للقياس ومن ثم بناء عبارات الدراسة وهذا بتفحص أغلبية الأدب، حيث اشتمل(7)عبارات.

المحور الثاني متعلق بالأداء الوظيفي (كمتغير تابع)، أين استخلص العناصر التي تعتبر كمعيار للقياس ومن ثم بناء عبارات الدراسة وهذا بتفحص أغلبية الأدب، حيث اشتمل (13) عبارة.

ثانيا: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس لكارت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، و يعتبر هذا المقياس الأكثر استخداما، و ذلك وفقا لدرجات الاستجابة الموضحة في الجدول التالي:

الرموز المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء:

الجدول رقم 05 : الخيارات المكونة لمقياس لكارت خماسي

الرأي	الرموز
غير موافق تماما	1
غير موافقا	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على المعطيات السابقة

و حتى يمكن قياس اتجاه أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الخيارات حسب قيمة المتوسط الحسابي، و تم تقسيم سلم الاستقصاء إلى خمس مجالات كما يوضحه الجدول التالي.

ميزان تقديري وفقا لمقياس لبكرت الخماسي:

الجدول رقم 05 : قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

المتوسط	الدرجة	الاتجاه
[1.00 – 1.80]	غير موافق تماما	غير مقبول جدا
[1.80 – 2.60]	غير موافق	غير مقبول
[2.60 – 3.40]	محايد	محايد
[3.40 – 4.20]	موافق	مقبول
[4.20 – 5.00]	موافق تماما	مقبول جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على المعطيات السابقة

المطلب الثالث:قياس ثبات الاستبيان:

استعانا لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 20مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولا:تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لديهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الآتي ذكرهم في الجدول الآتي:

جدول رقم(06):قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
موساوي وردة	**أستاذة محاضر صنف(ب)**	جامعة المدية
شراطي نسيمة	**أستاذة محاضرة صنف(أ)**	**جامعة المدية**

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على المعطيات السابقة.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان.

جدول رقم 07 : نتائج اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

اعتمدنا في ثبات أداة الاستبيان على معامل ألفاكروميباج كما يوضحه الجدول الآتي:

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	7	0.884
2	إدارة الموارد البشرية	3	0.857
3	درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	4	0.725
4	الأداء الوظيفي	13	0.894
	كل محاور الاستبيان	27	0.945

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على بناءا على نتائج برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول هذا أن معامل الثبات ألفاكروميباج للمحاور الخاصة بالاستبيان كانت قيمته أكبر من 0.700 وهي درجة عالية من الثبات، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي 0.945 وهي قيمة مرتفعة جدا، وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثالثا:الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان

لقياس درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة، قمنا بالاعتماد على معامل سبيرمان، وذلك لقياس درجة الارتباط بين كل المحاور والعبارات التي تتضمنها.

المحور الاول:

الجدول رقم(08) اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	1	-
1	الإستراتيجية المعتمدة في منظمتكم محددة وواضحة	0.755**	0.001
2	لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية	0.722**	0.002
3	لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في المنظمة	0.553**	0.033
4	لدى المنظمة رؤية إستراتيجية محددة ومكتوبة	0.827**	0.000
5	لدى المنظمة خطط وإستراتيجيات مكتوبة	0.773**	0.001
6	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء المنظمة	0.785**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0.553**و0.827**بدرجة معنوية أقل من 0.005 وهي دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط عبارات محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المحور الثاني:

الجدول رقم(09)اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور إدارة الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	محور إدارة الموارد البشرية	1	/
8	تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية	**0.839	0.000
9	يعتبر المورد البشري على أنه مورد إستراتيجي	**0.937	0.000
10	تصمم إدارة الموارد البشرية نماذج تقييم الأداء	**0.886	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط يزيد عن 0.800 بدرجة معنوية أقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية،تدل على ارتباط عبارات محور إدارة الموارد البشرية.

المحور الثالث:

الجدول رقم(10) اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	محور درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	**1**	/
11	تحدد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الانحرافات وتعالجها قبل وقوعها	**0.838**	**0.000**
12	لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	**0.931** .	**0.000**
13	تعمل اتصالات الجزائر بوحدة قصر البخاري على غرس مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	**0.584**	**0.022**
14	تعمل منظمتكم على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس	**0.515**	**0.049**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج(spss)

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0.515**و0.931** بدرجة معنوية أقل من 0.005 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط عبارات محور درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول رقم 11 : اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محاور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	**الأداء الوظيفي**	1	/
15	تتماشى الكفاءة العمالية مع الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة	0.482	0.069
16	الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة تتضمن نظام تقويم الأداء	*0.542	0.037
17	تحترم الإدارة العليا و تقدر أفكار و آرىء عمال المنظمة	*0.591	0.020
18	رضا العاملين إنعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائكم	**0.693	0.004
19	تمكن إدارة المنظمة العاملين من اتخاذ القرارات في مستوياتهم	**0.762	0.001
20	شهدت إدارة المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	**0.833	0.000
21	منظمتكم تشعر بالرضا عن أداء العاملين	**0.945	0.000
22	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التشغيلية لاتصالات الجزائر	*0.523	0.045
23	رضا العاملين ينعكس بشكل واضح على رفع مستوى العاملين	0.414	0.125
24	لا يوجد اختلاف كبير عند مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية (غياب فجوة السلبية للأداء)	**0.824	0.000
25	أتميز بالجد في أداء عملي وبذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك	**0.853	0.000
26	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	*0.554	0.032
27	تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء للمورد البشري	0.412	0.127

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج (spss)

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين و بدرجة معنوية أقل من 0.005 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط عبارات محور الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: عرض وتحليل الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية المستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا من تحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بداية بتحليل البيانات الشخصية والخصائص المتعلقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسومات البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدنا على نفس التحليل للمتغير التابع تفعيل أداء المورد البشري، وأخيرا اختبار فرضية الدراسة من خلال اكتشاف الأثر والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنحاول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان، والمتضمن الصنف والعمر المستوى العلمي سنوات الخبرة.

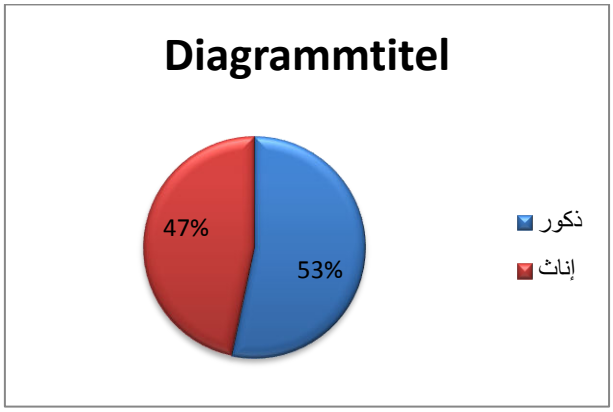
أولا: متغير الصنف

الجدول رقم(12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	8	%53.3
أنثى	7	%46.7
المجموع	15	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج(SPSS)

الشكل (09) تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أن نسبة الذكور و الإناث جد متقاربة حيث بلغ عدد الذكور 8 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 53.3% ، و عدد الإناث 7 أفراد بنسبة مئوية قدرة بـ 46.7% مما يدل على وجود تكافؤ بين فئة الذكور و فئة الإناث في جميع مستويات المؤسسة.

ثانيا:متغير المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري و التمثيل البياني للموظفين حسب مؤهلاتهم العلمية.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

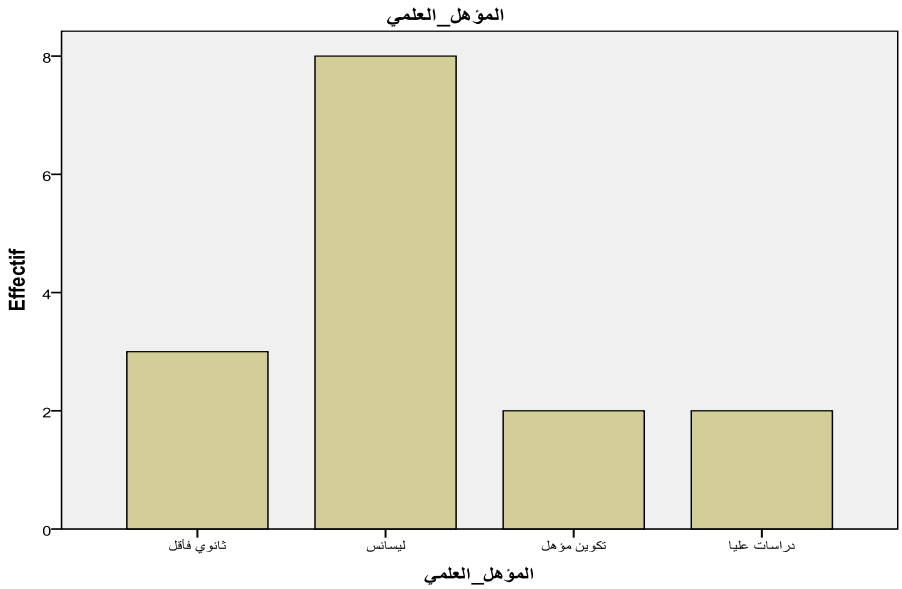
المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	3	%20
ليسانس	8	%53.3
تكوين مؤهل	2	%13.3
دراسات عليا	2	%13.3
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى أغلب الموظفين في العينة المستجابة هو ليسانس بنسبة 53.3% و يرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة و احتياجها إلى تكنولوجيات و تقنيات في تسيير

خدماتها المتطورة و بالتالي تحتاج إلى كفاءات ذات مستوى عالي دوما لمجارات التطورات التكنولوجية، ثم يليهم الأفراد الذين مستواهم ثانوي فأقل (بنسبة 20%)، أما أصحاب الدراسات العليا و التكوين المؤهل فهم بنسب قليلة و متساوية (13%) و يعود ذلك لانحصار وظائفهم في مجالات معينة.

الشكل رقم 10 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

ثالثا:متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي التوزيع التكراري و التمثيل البياني للعمال حسب عدد سنوات الخبرة المهنية.

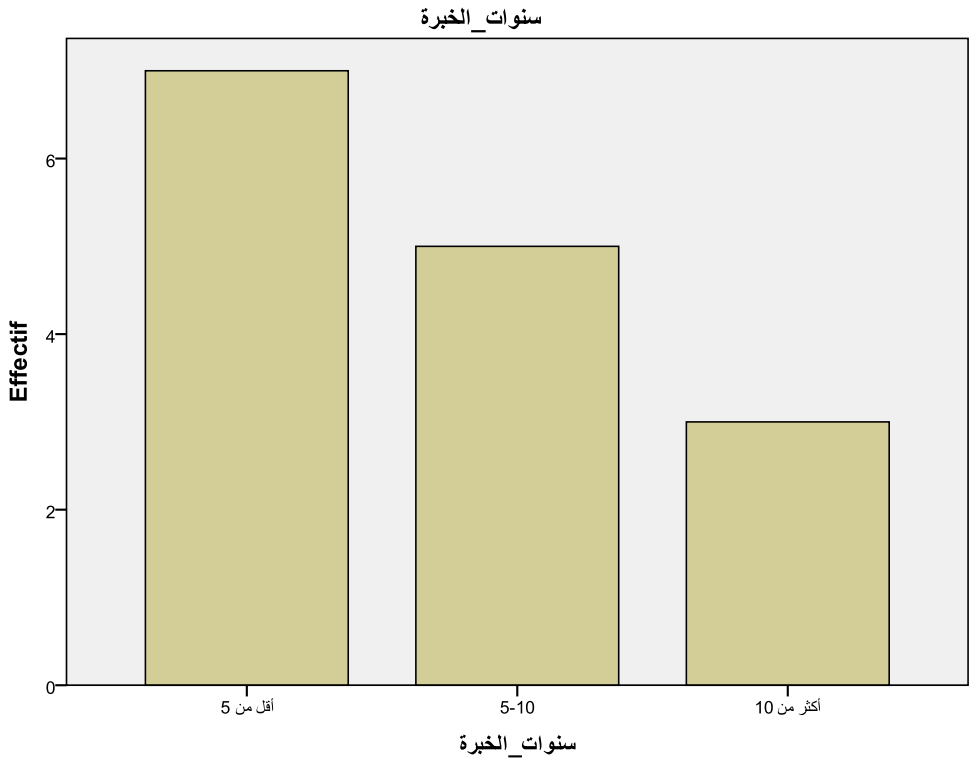
الجدول رقم : 14 توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	%46.7
من 5 إلى 10 سنوات	5	%33.3
أكثر من 10 سنوات	3	%20
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العمال الذين لديهم خبرة مهنية أقل من خمس سنوات يمثلون أعلى نسبة من مجموع الخبرات المهنية بنسبة مئوية تقدر بـ 46.7% و هذا يرجع إلى استقطاب المؤسسة لأفراد جدد خلال السنوات القليلة الماضية، ثم يأتي بعدهم العمال ذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.3%، و أخيرا العمال الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة 20%.

الشكل رقم 11 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

رابعا:متغير الفئات العمرية.

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري للعمال حسب اختلاف فئاتهم العمرية.

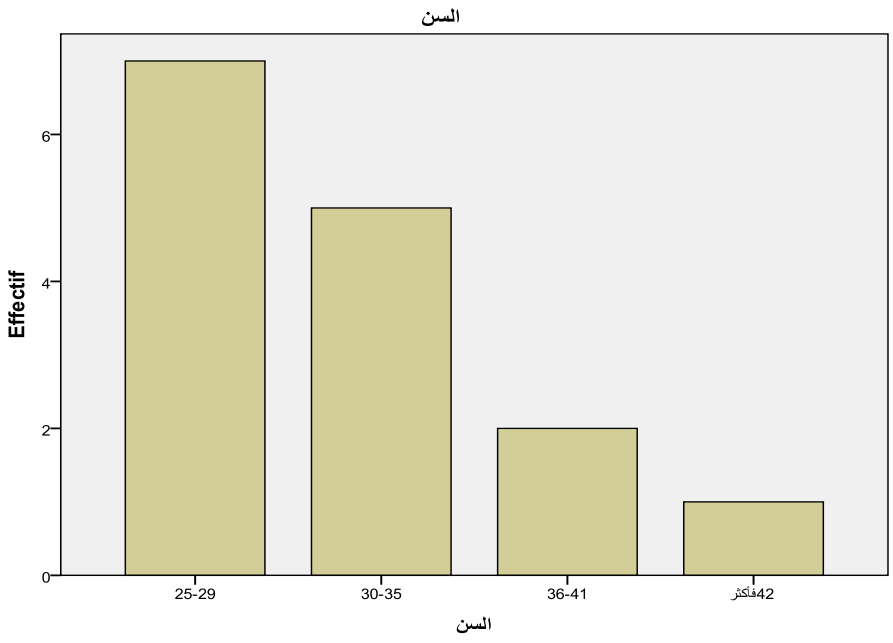
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

السن	العدد	النسبة المئوية
25– 29 سنة	7	%46.7
30– 35 سنة	5	%33.3
36– 41 سنة	2	%13.3
42 سنة فأكثر	1	%6.7
المجموع	15	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول أن 7 من أفراد العينة المدروسة بنسبة 46.7% أعمارهم تتراوح بين 25 و 29 سنة و كذا 5 أفراد بنسبة 33.3% أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة بينما الباقي أعمارهم تتجاوز 36 سنة، من خلال هذا الاختلاف نستنتج أن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الشباب و هي الفئة النشيطة والقادرة على العطاء البدني والفكري لتحقيق الأفضل.

الشكل رقم 11 : تمثيل أفراد العينة حسب متغيرات الفئات العمرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمتغيرات الخصائص المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من أجل معرفة مدى دراية الموظفين بجوانب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحصلنا على خمس درجات من الموافقة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) حول بعض العناصر التي تنصب في مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مقارنة المتوسط الحسابي لكل عنصر مع مقياس ليكارت الخماسي، حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 16 : توزيع افراد العينة حسب متغير تطبيق المؤسسة للإدارة الإستراتيجية

		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام لآراء الموظفين
1	الإستراتيجية المعتمدة في منظمتكم محددة و واضحة	%73.3	%6.7	%6.7	%13.3	0	4.40	1.257	مقبول جدا
2	لديكم فكرة عن مفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية	%40	%46.7	%13.3	0	0	4.27	0.495	مقبول جدا
3	لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في المنظمة	%40	%20.7	%20	%6.7	%6.7	3.87	1.552	مقبول

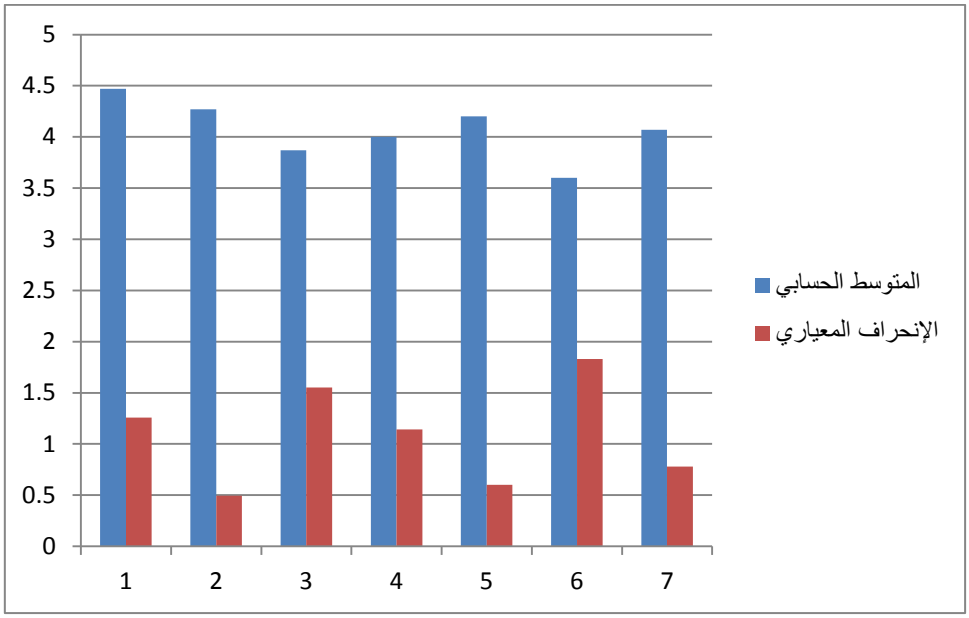
4	لدى المنظمة رؤية إستراتيجية محددة و مكتوبة	%40	%33.3	%13.3	%13.3	0	4.00	1.143	مقبول
5	لدى المنظمة خطط و إستراتيجيات مكتوبة	%33.3	%60	0	%6.7	0	4.20	0.60	مقبول جدا
6	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء المنظمة	%26.7	%40	%13.3	%6.7	%13.3	3.60	1.829	مقبول
7	يشارك عمال منظمتكم في تحديد إستراتيجياتكم	%33.3	%46.7	%13.3	%6.7	0	4.07	0.781	مقبول جدا
/	المجموع						4.05	1.09	مقبول جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن إجابات الموظفين بخصوص المحور الأول كانت بعبارات الموافقة (موافق تماما، موافق) في السؤال رقم 1، 2، 4، 5 و 7 مما يدل على أن لإدارة المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة من خلال برمجة خطط و أساليب مكتوبة و محددة و بذلك بمساهمة العنصر البشري (العمال) في وضع هذه الإستراتيجية، أما بخصوص السؤال 3 و 6 فكانت الإجابات مختلفة بين قياسات السلم بخصوص معرفة العمال عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية و انعكاسها على كفاءة الأداء داخل المنظمة.

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المحور الأول المتعلق بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الشكل رقم 13: تمثيل أفراد العينة حسب متغير تطبيق المؤسسة للإدارة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و اقترابها من الواقع العملي للمؤسسة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 01 بانحراف معياري قدره 1.257 و الذي ينص على شمولية البرامج الإستراتيجية للمنظمة و مدى وضوحها بالنسبة للعامل البشري، و يأتي بعده السؤال رقم 02 بانحراف معياري قدره 0.495 و المتعلق بمدى تطلع الموظفين حول الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، و بعده السؤال رقم 05 و الذي يبين إهتمام المؤسسة بوضع الخطط و الإستراتيجيات المكتوبة ثم يليه السؤال رقم 07 و الذي يدور حول مشاركة العمال في تحديد استراتيجيات المنظمة، و السؤال رقم 04 المتعلق بالآفاق الإستراتيجية للمنظمة، ليأتي بعد ذلك السؤال رقم 03 بمتوسط منخفض و انحراف معياري قدره 1.552 و الذي يبين عدم شمولية معرفة العمال حول كيفية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، أما أقل متوسط فكان للسؤال رقم

06 بانحراف معياري مرتفع قدر بـ 1.829 و الذي يدل على أن الإدارة الإستراتيجية قد لا تؤدي إلى كفاءة أداء المنظمة.

– و بشكل عام فإن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 4.05 بانحراف معياري قدره 1.09، حيث أن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي و قدرته على تفسير درجة الموافقة و الواقع بين لنا مدى اهتمام المؤسسة بتعريف و تلقين مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لموظفيها.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

لمعرفة وجهة نظر الموظفين تجاه مضمون إدارة الموارد البشرية قمنا باستقصاء آرائهم ضمن خمس درجات من الموافقة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) حول العناصر التالية:

- تشارك إدارة الموارد البشرية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية
- يعتبر المورد البشري على أنه مورد إستراتيجي
- تصمم إدارة الموارد البشرية نماذج تقييم الأداء

حيث كانت نتائجها كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 17 : توزيع افراد العينة حسب تعاما المؤسسة مع الموارد البشرية

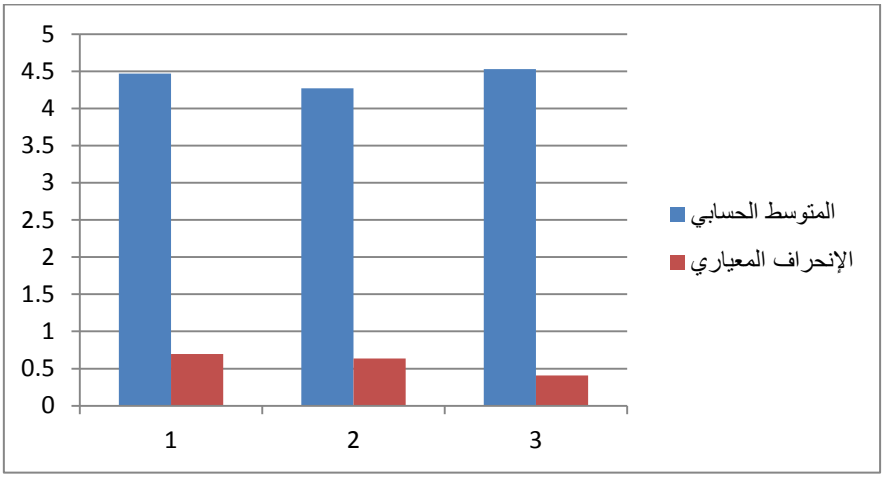
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام لآراء الموظفين
08	تشارك إدارة الموارد البشرية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية	%60	%33.3	0	%6.7	0	4.47	0.695	مقبول جدا
09	يعتبر المورد البشري على أنه مورد إستراتيجي	%46.7	%33.3	%6.7	0	0	4.27	0.638	مقبول جدا
10	تصمم إدارة الموارد البشرية نماذج تقييم الأداء	%60	%33.3	%6.7	0	0	4.53	0.41	مقبول جدا
	المجموع						4.42	0.581	مقبول جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن إجابات الموظفين بخصوص المحور الثاني كانت بعبارات الموافقة (موافق تماما، موافق) في جميع الأسئلة من السؤال رقم 08 إلى 10 بخصوص البرامج و النماذج التي تضعها إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء العنصر البشري في المنظمة، مما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحديد كيفيات و أساليب الإدارة الإستراتيجية.

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المحور الثاني المتعلق بالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 14 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير درجة مشاركة المورد البشري في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من 0.5، مما يعني أن نسبة تشتت القيم كانت جد قليلة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و اقترابها من الواقع العملي للمؤسسة، حيث كان أعلى متوسط حسابي للسؤال رقم 10 بانحراف معياري قدره 0.41 و الذي ينص على دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نماذج لتقييم أداء العنصر البشري في المنظمة، يأتي بعده السؤال رقم 08 بانحراف معياري قدر بـ 0.695 و الذي يدل على مشاركة و مساهمة إدارة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية، ثم السؤال رقم 09 بانحراف معياري قدره 0.638 و الذي يبين الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد استراتيجيات المنظمة باعتباره موردا استراتيجيا.

– و بشكل عام فإن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 4.42 بانحراف معياري قدرة بـ 0.581، حيث أن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي و قدرته على تفسير درجة الموافقة و الواقع أن البيانات تؤكد لنا أن لإدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا جد فعّال داخل المنظمة.

المحور الثالث: درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من أجل التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة تحصلنا على درجات قبول الموظفين حسب خمس درجات من الموافقة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) حول مجموعة من الأبعاد و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 18 : توزيع أفراد العينة حسب متغير درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية

		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لآراء الموظفين
11	تحدد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الانحرافات و تعالجها قبل وقوعها	%53.3	%20	%6.7	%20	0	4.07	1.495	مقبول جدا
12	لديكم فكرة عن مفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	%33.3	%40	%6.7	%20	0	3.87	1.267	مقبول
13	تعمل اتصالات الجزائر بوحدة قصر	%26.7	%60	%13.3	0	0	4.13	0.41	مقبول جدا

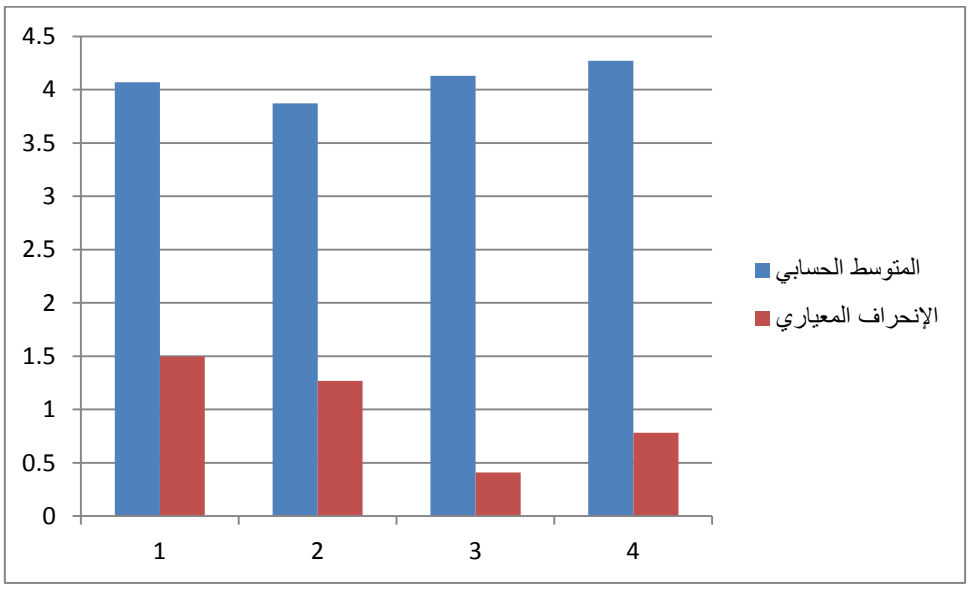
	البخاري على غرس مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين موظفيها و تحثهم على ذلك								
14	تعمل منظمتكم على رفع مهاراتها و معارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	%46.7	%40	%6.7	%6.7	0	4.27	0.781	مقبول جدا
/	المجموع						4.08	0.98	مقبول جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات الموظفين بخصوص المحور الثالث كانت بعبارات الموافقة (موافق تماما، موافق) في السؤال رقم 11، 13 و 14 بخصوص درجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على غرس مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين موظفيها و تساهم في رفع مهاراتهم من خلال دورات تدريبية، وكذا تحديد الإنحرافات و معالجتها قبل حدوثها، أما بخصوص السؤال رقم 12 فقد تميزت الإجابات بدرجة متوسطة من القبول.

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المحور الثالث المتعلق بدرجة تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الشكل رقم 15 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و اقترابها من الواقع العملي للمؤسسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للأسئلة 11، 13 و 14 جد متقاربة و بدرجات أعلى بانحرافات معيارية قدرة بـ: 1.495، 0.41 و 0.781 على الترتيب، ما يبن أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل على مراقبة أداء الموارد البشرية و الرفع من مهارات و معارف الموظفين

من خلال دورات تدريبية الأمر الذي يعكس مدى وعي المؤسسة بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، أما أقل متوسط حسابي فكان للسؤال رقم 12 بانحراف معياري قدره 1.267 و الذي يبين أن العمال لا يتميزون بنظرة شاملة حول أساليب الإدارة الإستراتيجية.

– و بشكل عام فإن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 4.08 بانحراف معياري قدره 0.98، حيث أن تدني قيمة الانحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، و الواقع أن البيانات تؤكد أن المؤسسة تعمل على تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأعلى المستويات.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

من أجل معرفة مدى انعكاس تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة على أداء العنصر البشري (العمال)، تحصلنا على درجات قبول الموظفين حسب خمس درجات من الموافقة (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، و التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 19 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأداء الوظيفي.

		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام لآراء الموظفين
15	تتماشى الكفاءة العمالية مع الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة	%53.3	%40	%6.7	0	0	4.47	0.41	مقبول جدا
16	الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة	%46.7	%33.3	%6.7	%13.3	0	4.13	1.124	مقبول جدا

	تتضمن نظام تقويم الأداء								
17	تحترم الإدارة العليا و تقدر أفكار و آرىء عمال المنظمة	%26.7	%40	%26.7	%6.7	0	3.87	0.838	مقبول
18	رضا العاملين إنعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائكم	%60	%20	%6.7	0	%13.3	4.13	1.981	مقبول جدا
19	تمكن إدارة المنظمة العاملين من اتخاذ القرارات في مستوياتهم	%53.3	%6.7	%13.3	%26.7	0	3.87	1.838	مقبول
20	شهدت إدارة المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين	%53.3	%13.3	%20	%13.3	0	4.07	1.352	مقبول جدا
21	منظمتكم تشعر بالرضا عن أداء العاملين	%40	%33.3	%6.7	%13.3	%6.7	3.87	1.695	مقبول
22	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التشغيلية لاتصالات الجزائر	%53.3	%33.3	%6.7	%6.7	0	4.33	0.81	مقبول جدا
23	رضا العاملين ينعكس بشكل واضح على رفع	%66.7	%13.3	%13.3	%6.7	0	4.40	0.971	مقبول جدا

	مستوى العاملين								
24	لا يوجد اختلاف كبير عند مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية (غياب فجوة السلبية للأداء)	%40	%20	%13.3	%13.3	%13.3	3.60	2.257	مقبول
25	أتميز بالجد في أداء عملي وبذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك	%46.7	%33.3	0	%20	0	4.07	1.352	مقبول جدا
26	تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلي أتميز في أدائي	%53.3	%33.3	%6.7	0	%6.7	4.27	1.21	مقبول جدا
27	تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء للمورد البشري	%66.7	%26.7	%6.7	0	0	4.60	0.40	مقبول جدا
/	المجموع						4.47	1.353	مقبول جدا

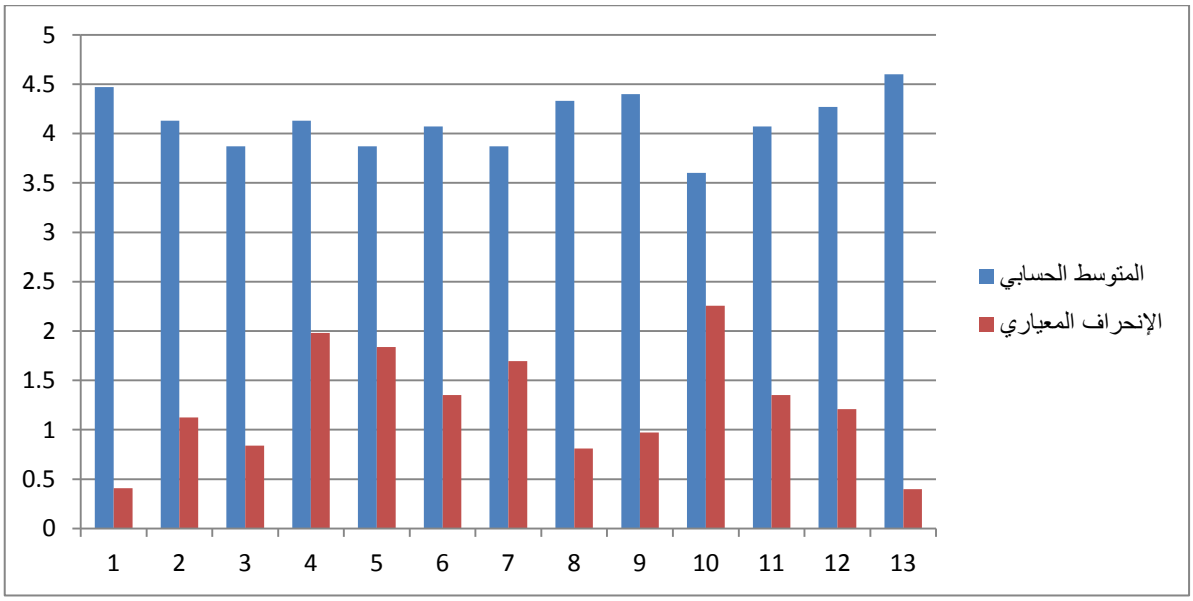
المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا أن إجابات الموظفين بخصوص أسئلة المحور الرابع كانت بعبارات الموافقة (موافق تماما، موافق) في الأسئلة 15، 16، 18، 20، 22، 23، 25، 26 و 27 بخصوص الأداء الوظيفي للموارد البشرية، و هذا ما يدل على أن الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة تتماشى مع الكفاءة العمّالية من خلال نظام تقويم الأداء الذي يعمل على تقديم دوافع وتحفيزات للعمال الأمر الذي انعكس بشكل واضح في الرفع من مستوى أدائهم، أما بخصوص الأسئلة 17، 19،

21 و 24 فكانت الإجابات بدرجة متوسطة من القبول، حيث كانت هذه الأسئلة تدور حول علاقة الإدارة العامة للمنظمة بالموظفين من حيث تبادل الآراء و مراقبة الأداء.

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المحور الرابع المتعلق بالأداء الوظيفي للموارد البشرية:

الشكل رقم 16:تمثيل أفراد العينة حسب متغير الأداء الوظيفي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على برنامج SPSS

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، وهو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و اقترابها من الواقع العملي للمؤسسة، حيث أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 27 بانحراف معياري قدره 0.4 و الذي ينص على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتصميم نموذج تقييم الأداء للمورد البشري، يليه كل من السؤالين 15 و 23 بمتوسط حسابي جدّ متقارب و انحراف معياري قدر بـ 0.41 و 0.971 على التوالي و التي بينت أن رضا العاملين ينعكس بشكل واضح على كفاءة أدائهم الذي يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة، ليأتي بعد ذلك السؤالين 22 و 26 بمتوسط حسابي جد متقارب و بانحرافات معيارية قدرة بـ 0.81 و 1.21 على الترتيب و التي تدل على أن الحوافز المادية و المعنوية تشكل دافعا قويا لجعل الفرد يتميز في أدائه الوظيفي، ثم يلي ذلك السؤال رقم 16 و 18 بمتوسط حسابي

متساوي و انحراف معياري قدره 1.124 و 1.981 على التوالي و بعده السؤال رقم 20 و 25 بمتوسط حسابي متساوي و انحراف معياري قدر بـ 1.352 و الذي يبين أن الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة تتضمن نظام تقويم الأداء مما ساهم في رفع مستوى أداء العنصر البشري و دفعه نحو الابتكار و التميز الأمر الذي يفسره التطور الملحوظ في مهارات اتصالات العاملين الذي شهدته المنظمة خلال السنوات الثلاثة السابقة، أما الأسئلة 17، 19 و 21 فكانت أقل بقليل و بنفس المتوسط الحسابي و بانحرافات معيارية مقدرة بـ 0.838، 1.838 و 1.695 على الترتيب و التي تبيّن أن الاتصال العمودي في المؤسسة لا يسير بشكل جيد وفق اتجاهيه (الصاعد، النازل) و هذا ما يعكس عدم قدرة العاملين على اتخاذ كل القرارات في مستوياتهم، أما أقل متوسط حسابي فكان للسؤال رقم 24 و بانحراف معياري مرتفع قدر بـ 2.257 و الذي يبين وجود اختلاف عند مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.

– بشكل عام فإن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 4.47 و بانحراف معياري قدره 1.353، حيث كلما تدنت قيمة الانحراف المعياري انعكس ذلك على دقة المتوسط الحسابي، و قدرته على تفسير درجة الموافقة، و الواقع أن البيانات تؤكد لنا بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية (العمال).

المطلب الثالث:اختبار فرضية الدراسة.

بغية قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين، و من أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية (الارتباط الخطي البسيط) بالإضافة إلى البيانات الواقعية.

و ذلك وفق الفرضيات التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرضية الدراسة:

الجدول رقم 20 :اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري.

البيان	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية				
	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الأداء الوظيفي	0.849	0.721	0.849	5.794	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءاً على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة إتصالات الجزائر – قصر البخاري– حيث كانت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الأداء الوظيفي للعاملين (R= 0.849) قريبة من الواحد، أي أن قيمة الارتباط قوية، و منه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين.
- بلغت قيمة R^2= 0.721، و هذا يعني أن ما قيمته 72% من التغيرات في الأداء الوظيفي للعاملين ناتجة عن تأثيرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- فيما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.849 و هذا يعني زيادة درجة واحدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر –قصر البخاري– بقيمة 0.849.
- كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.794 بمستوى دلالة احتمالية 0.000 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.00<0.05) و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري عند مستوى دلالة إحصائية 0.05** ".

معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة:

$$Y= 0.849x + 9.484$$

حيث:

Y: فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة إتصالات الجزائر –قصر البخاري–

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتفعيل أداء المورد البشري بوكالة اتصالات الجزائر بقصر البخاري ثم قدمنا لمحة عن المنظمة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يشملون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة، ثم التحقق من الفرضية واستخلاص النتائج.

– تقديرات الموظفين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري لمحور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جاءت بدرجة عالية.

– تقديرات الموظفين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري لمحور تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين جاءت بدرجة عالية.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين بوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري عند مستوى دلالة 0.05.

الخاتمة

في سياق اهتمامنا بموضوع الموارد البشرية حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة إلا وهي مدي مساهمة الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في تفعيل أداء الموارد البشرية مما يعطي للمنظمة القدرة علي الاعتماد علي مواردها البشرية في تسيير هياكلها بكل مستوياتها و الوصول إلي الأهداف المرغوب تحقيقها فيما يخص تحقيق الريادة العالمية .

ومن هذا المنطلق , تم طرح إشكالية بحثنا (إلي أي مدي تساهم الإدارة الإستراتجية في تفعيل أداء المورد البشري ؟) , حيث تم التطرق إلي إدارة الإستراتجية للموارد البشرية كمدخل لمعالجة الإشكالية , وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموع من فرضيات و ضعت للاختبار , فكانت الإجابات كتالي :

نصت الفرضية الأولي علي أن (**الإدارة الإستراتجية هي التي تهتم بصياغة الاستراتجيات و سياسات الموارد البشرية**) فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري , فالإدارة الإستراتجية هي التي تقوم صياغة الاستراتجيات و السياسات بما يتوافق مع الفرص البيئية و استراتجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري

اما الفرضية الثانية تمحورت حول (**أهم مظاهر الأداء الوظيفي رضي عامل عن عمله**) تم التأكد من هذه الفرضية من خلال الفصل النظري حيث انه يمكن اعتبار رضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدي الفرد العامل اتجاه عمله , ودرجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف العمل الذي يشغله

تمحورت الفرضية الثانية حول ما إذا كانت (**لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لممارسات الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية علي أداء الوظيفي منظمة اتصالات الجزائر عند مستوي دلالة** 0.05 =a)حيث تم عدم ا ثبات صحة الفرضية حيث بلغت المحسوبية 5.794 بمستوي دلالة احتمالية 0.00عند مستوي المعنوية 0.05 ومنه يمكن قول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية .

نتائج البحث :

- ✓ تساعد الإدارة الإستراتجية علي توجيه الجهود المنظمة بشكل جيد في مدي البعيد , كما تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكانياتها بما يتضمن استغلال نقاط قوة و التغلب علي نواحي الضعف
- ✓ المورد البشري هو أهم مورد في المنظمة فبدونه لا فائدة من باقي الموارد الأخرى فهو المحرك الرئيسي لهم
- ✓ الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية هي الإدارة مسؤولية عن التخطيط وتنبؤ المستقبلي للاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية المناسبة للمنظمة
- ✓ الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية ترفع من مستوي أداء العاملين عن طريق التدريب و التحفيز و تفويض السلطة

اقتراحات:

- ➢ إنشاء أقسام داخل المنظمة متخصصة في التدريب و التحفيز
- ➢ وضع مجموعة من الإجراءات لتقييم أداء العاملين بعد انتهاء من عملية التدريب و قياس أدائه قبل و بعد عملية التدريب و معرفة نقاط القوة و الضعف في أدائه و اتخاذ الإجراءات الأزمة لذالك
- ➢ تدعيم معايير العدالة و الموضوعية في تحفيز العاملين لرفع مستوي دافعية لديهم

أفاق الدراسة :

تجدر الإشارة إلي أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم يتم التطرق إليها بشكل ضيق , والتي يمكن أن تكون أفاقا لبحوث و مذكرات أخرى :

- ✓ ممارسات الإدارة الإستراتجية و علاقتها بأداء الوظيفي .
- ✓ واقع الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في مؤسسات الجزائرية .
- ✓ اثر الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية علي أداء المنظمة .

1- إبراهيم الفقهي , **قوة التحفيز** , تمرات للنشر التوزيع , مصر 2001.

2- إبراهيم محمد محاسنه , **إدارة التقييم الأداء الوظيفي** , دار الجرير للنشر و التوزيع , سنة 2013

3- احمد عوض , **الإدارة الإستراتجية** , الأصول و الأسس العملية و دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع .

4- احمد ماهر , **إدارة موارد البشرية** , دار الجامعة للنشر و التوزيع ,مصر سنة 1999

5- انس عبد الباسط عباس , **الإدارة الإستراتجية رؤية معاصرة** , دار النشر الدولي , سنة 2017 .

6- انس عبد الباسط عباس , **الإدارة الإستراتجية رؤية معاصرة** , دار النشر الدولي و سنة 2009 .

7- جيمس سي كراج روبرت ام جرانت , **الإدارة الإستراتجية** , إعداد قسم الترجمة , دار الفروق .

8- زيد منير عبودي , **الإدارة الإستراتجية** , دار الكنوز لمعرفة العلمية للنشر و التوزيع , الاردن ,عمان , سنة 2010 .

9- سالمة عبد العظم حسين , **الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرس الفعالة** , دار الفكر للنشر و التوزيع و سنة 2004

10- سعاد نايف البرطوني , **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد** , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية

11- سعيد علي العنري , **الإدارة الإستراتجية** , للموارد البشرية , البارودي للنشر و التوزيع

12- طاهر محسن منصور الغالي , **الإدارة الإستراتجية** , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر , سنة 2009

13- عادل محمد زياد , **إدارة الموارد البشرية رؤية الإستراتجية** , جامعة القاهرة ,كلية التجارة , سنة 2003

14- عبد الباقي صلاح الدين , **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** , دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع , سنة 2002 .

15- عبد الرحيم , **معوقات البناء التنظيمي** , دار المعرفة , الجامعة للنشرو التوزيع الإسكندرية و سنة 1990 .

16- عبد الرحيم خالد , **إدارة الموارد البشرية** , الطبعة الأولي , سنة 1999 .

17- العبد جلال إبراهيم , **إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات و بناء المهارات** , دار الجامعة الجديدة الإسكندرية , سنة 2003 .

18- عليش محمد ماهر , **إدارة الموارد البشرية** , وكالة مطبوعات الكويت , سنة 1975 .

19- غدير القصراوي , **دور إدارة الموارد البشرية** , في صنع القرارات الإدارية , جامعة الجنوب الضفة الغربية , كلية الدراسات العليا , سنة 2016 .

20- فيصل حسونة , **إدارة الموارد البشرية** , دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن , سنة 2008 ز

21- مايكل ارسترونج , **الإدارة الاستراتجة** , للموارد البشرية , ترجمة اناس الوكيل , الناشر مجموعة النيل العربي , الطبعة الأولي , سنة 2008 .

22- محمد الريس العامري , **نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين** , دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع , الطبعة الأولي , سنة 2015 .

23- منصور محمد إسماعيل ألعريقي , **إدارة موارد البشرية** , دار الكاتب الجامعي للنشر و التوزيع , اليمن سنة 2012 .

24- هيثم العاني , **الإدارة بالحوافز** , دار الكنوز للمعرفة و التوزيع , عمان سنة 2008

ثانيا : مذكرات

1. بن قايد فاطمة الزهراء , **الإدارة الاستراتجة للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** . مذكرة ماستر , جامعة محمد بوقرة بومرداس , سنة 2010, 2011 .

2. سهام بن رحمون , **بيئة العمل الداخلية و أثرها علي الأداء الوظيفي** ,أطروحة دكتورا , جامعة محمد خيضر بسكرة الموسم الجامعي , 2013 , 2014 .

3. صونيا كيلاني , **المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتجية** جامعة محمد خيضر , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية , بسكرة ', مذكرة ماجستير , سنة 2004 , 2005 .

4. عباس عبد الحميد , **الرضي الوظيفي لدي ضابط الأمن الكويتي** , جامعة الكويت رسالة ماجستر .

5. عبد الحكيم جربي , اثر **إستراتجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الاقتصادية** , دراسة حالة مجمع صيدال , جامعة فرحات عباس سطيف , سنة 2013 , 2014 .

6. عبد الرحيم علي وائل , **دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوي أداء العاملين** , مذكرة مجساتر , سنة 2014 , 2015 .

7. مانع صبرينة , **اثر إستراتجية تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد ف الجامعات** , أطروحة دكتورا , جامعة محمد خيضر ببسكرة ' سنة 2014 , 2015 .

8. محمد حنيفي , **اثر الإدارة الإستراتجية علي كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي** , أطروحة دكتورا , جامعة الخرطوم , فبراير 2010 .

9. المدوري نور الدين , **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية** , رسالة مجستار , السنة الجامعية 2014 , 2015 .

10. ممدوح السودي الظفيري , **اثر تفويض السلطة علي فعالية الأداء العاملين** , بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت , رسالة مجستار , جامعة الشرق الأوسط , كلية الأعمال , سنة 2012 .

11. ندي جود حسين , **التخطيط الاستراتيجي للوارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية** , جامعة بن هنا , مذكرة مجستار , سنة 2011 .

12. نعيمة عيشي , **الإدارة الإستراتجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية** , رسالة ماجستير , سنة 2012 , 2013 .

13. يوسفي عبد الرحمان , **تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الخدماتية** , رجامعة العربي بن مهدي , ام الباقي .

ثالثا : المجلات

1. بلقاسم ابراهيم مجلة الاقتصادية , شمال افريقيا العدد 17 , السداسي الثاني 2017

2. علي محمد العضايله , **تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية** , المجلة العلمية و الاقتصادية , العدد التاسع 1992 , جامعة كلية الإدارة الاقتصادية .

رابعا : مواقع الالكترونية

1. Www abahe . Co. uk . Arab britisha . coding. educatiom

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	27

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	8	53,3	53,3	53,3
	أنثى	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	7	46,7	46,7	46,7
	5-10	5	33,3	33,3	80,0
	أكثر من 10	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-29	7	46,7	46,7	46,7
	30-35	5	33,3	33,3	80,0
	36-41	2	13,3	13,3	93,3
	42 فأكثر	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	3	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	8	53,3	53,3	73,3
	تكوين مؤهل	2	13,3	13,3	86,7
	دراسات عليا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الإستراتيجية المعتمدة في منظمتكم محددة و واضحة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	11	73,3	73,3	73,3
	موافق	1	6,7	6,7	80,0
	محايد	1	6,7	6,7	86,7
	غير موافق	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لديكم فكرة عن مفاهيم و أساليب الإدارة لإستراتيجية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	40,0	40,0	40,0
	موافق	7	46,7	46,7	86,7
	محايد	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة لإستراتيجية في المنظمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	40,0	40,0	40,0
	موافق	4	26,7	26,7	66,7
	محايد	3	20,0	20,0	86,7
	غير موافق	1	6,7	6,7	93,3
	غير موافق تماما	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لدى المنظمة رؤية إستراتيجية محددة و مكتوبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	40,0	40,0	40,0
	موافق	5	33,3	33,3	73,3
	محايد	2	13,3	13,3	86,7
	غير موافق	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لدى المنظمة خطط و إستراتيجيات مكتوبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	5	33,3	33,3	33,3
	موافق	9	60,0	60,0	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء المنظمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	26,7	26,7	26,7
	موافق	6	40,0	40,0	66,7
	محايد	2	13,3	13,3	80,0
	غير موافق	1	6,7	6,7	86,7
	غير موافق تماما	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

يشارك عمال منظمتكم في تحديد إستراتيجياتكم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	5	33,3	33,3	33,3
	موافق	7	46,7	46,7	80,0
	محايد	2	13,3	13,3	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الملحق رقم06:

تشارك إدارة الموارد البشرية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	60,0	60,0	60,0
	موافق	5	33,3	33,3	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

يعتبر المورد البشري على أنه مورد إستراتيجي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	46,7	46,7	46,7
	موافق	5	33,3	33,3	80,0
	محايد	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تصمم إدارة الموارد البشرية نماذج تقييم الأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	60,0	60,0	60,0
	موافق	5	33,3	33,3	93,3
	محايد	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تحدد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الإنحرافات و تعالجها قبل وقوعها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	3	20,0	20,0	73,3
	محايد	1	6,7	6,7	80,0
	غير موافق	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لديكم فكرة عن مفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	5	33,3	33,3	33,3
	موافق	6	40,0	40,0	73,3
	محايد	1	6,7	6,7	80,0
	غير موافق	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تعمل إتصالات الجزائر بوحدة قصر البخاري على غرس مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين موظفيها و تحثهم على ذلك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	26,7	26,7	26,7
	موافق	9	60,0	60,0	86,7
	محايد	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تعمل منظمتكم على رفع مهاراتها و معارف موظفيها من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيها بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	46,7	46,7	46,7
	موافق	6	40,0	40,0	86,7
	محايد	1	6,7	6,7	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تتماشى الكفاءة العمالية مع الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	6	40,0	40,0	93,3
	محايد	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمنظمة تتضمن نظام تقويم الأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	46,7	46,7	46,7
	موافق	5	33,3	33,3	80,0
	محايد	1	6,7	6,7	86,7
	غير موافق	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تحترم الإدارة العليا و تقدر افكار و آرىء عمال المنظمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	26,7	26,7	26,7
	موافق	6	40,0	40,0	66,7
	محايد	4	26,7	26,7	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

رضا العاملين إنعكس بشكل واضح في رفع مستوى ادائكم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	60,0	60,0	60,0
	موافق	3	20,0	20,0	80,0
	محايد	1	6,7	6,7	86,7
	غير موافق تماما	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تمكن إدارة المنظمة العاملين من اتخاذ القرارات في مستوياتهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	1	6,7	6,7	60,0
	محايد	2	13,3	13,3	73,3
	غير موافق	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

شهدت إدارة المنظمة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	2	13,3	13,3	66,7
	محايد	3	20,0	20,0	86,7
	غير موافق	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

منظمتكم تشعر بالرضى عن أداء العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	40,0	40,0	40,0
	موافق	5	33,3	33,3	73,3
	محايد	1	6,7	6,7	80,0
	غير موافق	2	13,3	13,3	93,3
	غير موافق تماما	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف التشغيلية لاتصالات الجزائر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	5	33,3	33,3	86,7
	محايد	1	6,7	6,7	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

رضا العاملين ينعكس بشكل واضح على رفع مستوى العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	10	66,7	66,7	66,7
	موافق	2	13,3	13,3	80,0
	محايد	2	13,3	13,3	93,3
	غير موافق	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

لا يوجد إختلاف كبير عند مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية (غياب فجوة السلبية للأداء)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	6	40,0	40,0	40,0
	موافق	3	20,0	20,0	60,0
	محايد	2	13,3	13,3	73,3
	غير موافق	2	13,3	13,3	86,7
	غير موافق تماما	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

أتميز بالجد في أداء عملي وبذل الجهد و الوقت في سبيل ذلك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	46,7	46,7	46,7
	موافق	5	33,3	33,3	80,0
	غير موافق	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا قويا لجعلني أتميز في أدائي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	53,3	53,3	53,3
	موافق	5	33,3	33,3	86,7
	محايد	1	6,7	6,7	93,3
	غير موافق تماما	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

تصمم إدارة الموارد البشرية نموذج تقييم الأداء للمورد البشري

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	10	66,7	66,7	66,7
	موافق	4	26,7	26,7	93,3
	محايد	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,849[a]	,721	,699	5,28590

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	9,484	7,746		1,224	,243
	total1	1,556	,268	,849	5,794	,000