جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتفعيل الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –فرع المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- مولسمارة نوال
- براكني مريم

تحت إشراف الأستاذة:

- حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قبطان شوقي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	رئيسا
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
اسكندر عثمان	أستاذ مساعد "أ"	جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية *2018 - 2019*

يا رب

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ...

ولا أصاب باليأس إذا فشلت...

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح ...علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف ...يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء إلي الناس أعطني شجاعة العفو ...

يا رب إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة الصبر حتى أتغلب على الفشل... وإذا جردتني من نعمة الصبر أترك لي نعمة الإيمان ...

يا رب إذا نسيتك لا تنساني ...

أمين يارب العالمين

بسم الله الرحمان الرحيم

{ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمومنون
وستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم
بما كنتم تعملون }

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الملخص

الملخص

حظي موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باهتمام بالغ ومتزايد باعتباره كآلية لتفعيل الأداء، حيث يعتبر المورد البشري أصل هام من أصول المنظمة، له أهمية كبيرة في جميع المستويات وذلك لمساعدته على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب على كل المنظمات انتهاج هذا المسار المؤدي للنجاح والتميز.

كما تمثل إدارة الموارد البشرية أهم الوظائف الإدارية في المنظمة لما لها من تأثير على كل الوظائف في تسيير الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وبالتالي الحصول على جودة في الأداء والفاعلية التنظيمية، ورضا العميل، وتعظيم المخرجات وحسن استخدام الموارد المادية، إضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية الموارد البشرية التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي البعيد الأجل لحماية المنظمة من مخاطر البيئة وتوفر الأمان والاستقرار، فهي بذلك تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية، كما تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة بالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمنظمة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

إذ تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية و أثرها على الأداء من خلال معرفة أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر على الأداء، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر أعضاء المؤسسة فيما يتعلق بواقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيها.

Résumer

Le concept de gestion stratégique des ressources humaines attire de plus en plus l'attention des organisations contemporaines, nous avons donc souligné cette question dans notre recherche en tant que mécanisme de performance: les ressources humaines constituent un atout important pour l'organisation et revêtent une grande importance à tous les niveaux pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, toutes les organisations doivent poursuivre sur cette voie du succès et de l'excellence.

La gestion des ressources humaines représente les fonctions administratives les plus importantes de l'organisation, car elle a un impact sur toutes les fonctions de gestion, de développement et de formation des ressources humaines. Elle permet ainsi d'atteindre la qualité de la performance, de l'efficacité organisationnelle et de la satisfaction client, de maximiser les résultats et d'utiliser les ressources matérielles. Les ressources humaines qui s'appuient sur une planification stratégique à long terme pour protéger l'organisation des risques environnementaux et assurer la sécurité et la stabilité, servant ainsi la stratégie organisationnelle globale. Cela permet également à l'entreprise de poursuivre sa croissance dans un environnement instable, des marchés volatils, des produits plus complexes et plus diversifiés, ainsi que la difficulté de satisfaire le client et d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité

Ainsi, cette politique est considérée comme une politique générale de l'Organisation, dans laquelle il existe une conviction que les ressources humaines doivent être activées des dirigeants aux niveaux de direction dans tous les domaines d'activité, représentant tous les employés de l'organisation à tous les niveaux, qualifications et rôles

L'objectif de cette étude est d'identifier la stratégie de gestion des ressources humaines de la Direction de l'électricité et de la distribution du gaz - Wilaya de Médéa –(Sonelgaz) et son impact sur la performance grâce à la connaissance des pratiques stratégiques les plus importantes de la gestion des ressources humaines et de son incidence sur la performance. Par leurs stratégies de GRH.

Abstract

The concept of strategic human resource management is becoming more and more relevant to contemporary organizations, so we have highlighted this issue in our research as a true performance mechanism: human resources are an important asset to the organization and are of interest to all. levels to achieve its objectives. As a result, all organizations must continue on the path to success and excellence.

HRM represents the most important administrative functions in the organization because it has an impact on all functions in the management, development and training of human resources, thus achieving quality in performance, organizational effectiveness and customer satisfaction, maximizing the outputs and good use of material resources. Human resources that rely on long-term strategic planning to protect the organization from environmental hazards and provide security and stability, thus serving the overall organizational strategy. It also allows the organization to continue and grow in an unstable environment, volatile markets, more complex and more diversified products, as well as the difficulty of satisfying the customer and achieving the highest level of productivity and efficiency.

Thus, this policy is considered to be a general policy of the Organization, where there is a conviction that human resources should be activated from senior leaders to executive levels in all fields of activity. The human resource represents all the employees of the organization at all levels, qualifications and roles

The objective of this study is to identify the strategy of human resources management in the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Medea State - Sonelgaz and its impact on performance through knowledge of the most importantstrategic practices of human resource management and how it affects performance. By their HRM strategies

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية	06
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها	19
المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية	27
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	28
المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية	34
المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية	38
المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	40
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	40
المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	48
المطلب الثالث: سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهيكلها التنظيمي	49
خلاصة الفصل الأول	59
الفصل الثاني: الإطار العام للأداء	
تمهيد	61
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء	62
المطلب الأول: ماهية الأداء	62

المطلب الثاني: مجالات الأداء وأنواعه	66
المطلب الثالث: محددات الأداء	68
المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء	71
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء	71
المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء	81
المطلب الثالث: معوقات عملية التقييم وعوامل نجاحها	88
المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء	90
المطلب الأول: الأداء وعلاقته بعمليات الإدارة الإستراتيجية	90
المطلب الثاني: الأداء وعلاقته بإستراتيجيات الموارد البشرية	93
المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء	96
خلاصة الفصل الثاني	101
الفصل الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية	
تمهيد	103
المبحث الأول: عرض عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	104
المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز	104
المطلب الثاني: تقديم المديرية الفرعية لمؤسسة سونلغاز بالمدية	109
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية	111
المبحث الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية	115
المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية للفرع	115
المطلب الثاني: إستراتيجية تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتكوينها	116

المطلب الثالث: التحفيز والأجور وعملية التقييم في الفرع	119
المبحث الثالث: الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها	121
المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	121
المطلب الثاني: اختبار ألفا كرونباخ	125
المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج	126
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج	134
خلاصة الفصل الثالث	141
الخاتمة	143

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (01)	عناصر النظام	16
الشكل (02)	إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح	17
الشكل (03)	مكونات البيئة	35
الشكل (04)	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	50
الشكل (05)	الهيكل التنظيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	57
الشكل (06)	نموذج لعناصر تقييم الأداء	80
الشكل (07)	عملية تقييم الأداء كنظام مفتوح	82
الشكل (08)	خطوات تقييم الأداء	84
الشكل (09)	نموذج تحسين الأداء	98
الشكل (10)	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لسونلغاز	114
الشكل (11)	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	117

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (01)	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	46 - 47

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

مقدمة

لقد أصبحت المنافسة العالمية في عالم الأعمال تشتد يوم بعد يوم، وانعكست من خلال الإبداعات المتلاحقة والاندماجات المستمرة والتنويعات السلعية والخدمية المختلفة، والتي غايتها الأساسية خدمة الزبون وإشباع حاجاته وتلبية رغباته. وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعمالياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات السابقة، ولذلك اعتبرت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة لمنضمات الأعمال على اختلاف أنشطتها الرئيسية، كونها تمثل منهج فكري يتميز بالحداثة ويتسم من خلال عملياتها وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها بيئة الأعمال والمشار إليها أنفا.

وفي ضل كل هذا استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمفكرين، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة يتسم بها عمن سواه، ذلك وأن لاعتراف والتقدير الواضح جعل لها المكانة العالية على غيرها من الإدارات الأخرى، إذ يعتبر العنصر البشري جوهر هذه الإدارة لذا نجد الاهتمام به متواصل في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر من خلال تحفيزه وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه والعمل على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتأدية الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة، فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية ،المالية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن تحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في اختيار واستخدام المورد البشري العامل بالمنظمة بما يخدم غايتها ويقودها نحو الريادة والتفوق التنافسي، هذا ما جعلها أحد العوامل التنافسية نجاعة في المنظمة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا مما أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تنظر للعائد على الاستثمار في المورد البشري في المدى

البعيد من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والتنظيم الفعال والرقابة الفعالة والتحفيز والدافعية والاختيار الأمثل للعاملين والتوظيف الكفء والتنمية والتدريب المتكامل ...إلخ

فالمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بالعالم الخارجي الذي تنشط فيه، لذلك تكون مجبرة التفكير في مستقبلها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الموارد حيث يعد العنصر البشري أكثرها أهمية وتأثيرا لأن استثماره بفعالية ونجاعة يؤدي إلى خلق قيمة للمنظمة والانتقال من وضع إلى آخر في مستوى العنصر البشري وزيادة كفاءته وإحداث تغيرات إيجابية في المنظمة، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذها منهجا إداريا يعكس مدى رغبتها في تحقيق أهدافها والذي يمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

وفي ظل هذا قررنا أن نهتم في مذكرتنا هذه بكيفية إعداد إدارة إستراتيجية للموارد البشرية ودراسة أثرها على تحسين الأداء التنظيمي.

1/الإشكالية:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي ؟

وهذه الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة تقودنا سلسلة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بها ومن بينها :

1. ما هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟
2. ما المقصود بالأداء التنظيمي ؟
3. فيما تتمثل أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المؤدية إلى تحسين الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية ؟

وكإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات ومحاولة اختبارها أثناء عرض الموضوع للتأكد من صحتها أو خطئها .

2/الفرضيات :

1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ربط سياسات الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة .
2. الأداء التنظيمي هو الطريقة أو الكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها.
3. تتمثل أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز فرع المدية في تمكين العاملين، التكوين، التحفيز واستعمال تكنولوجيا نظم المعلومات للموارد البشرية وإدارة المعرفة.

3/أهمية الدراسة :

نظرا للتحولات السريعة والمستمرة وتزايد المنافسة وتأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية ،يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية موضوع مهم اهتم به ولا يزال الحد اليوم محل بحث ودراسة من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال ، حيث أنه لا يمكن لأي منظمة تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية دون الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

4/أهداف الدراسة:

إن الغاية الرئيسية من هذه الدراسة هي:

. التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة

. محاولة الفهم والإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الإدارة

. إضافة قيمة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع

. أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في موضوعنا

. توضيح مدى العلاقة الإرتباطية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء في المنظمة.

5/حدود الدراسة :

لقد عالجنا دراستنا هذه من منظور المستوى الجزئي، وليس المستوى الكلي، أي أن التحليل يمس المؤسسة وليس الدولة، حيث تتمثل عينة الدراسة في أعضاء مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

- الحدود الزمانية:

ركزت الدراسة على فترة زمنية تراوحت مابين شهر جانفي إلى غاية شهر جوان 2019.

- الحدود المكانية:

تمثلت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

6/أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع أهمها ما يلي:

بحكم تخصصنا في التسيير وميولنا لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المنظمة

الميول الشخصي إلى مثل هذه المواضيع المرتبطة بإدارة الإثراء العلمي .

المنهج وأدوات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وإثبات واختيار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره، كما تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة .

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فكانت على النحو الآتي:

الدراسة النظرية: (المسح المكتبي): والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا المقالات والمجلات و الدراسات السابقة ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية .

الدراسة الميدانية: الخاصة بفرع مديرية توزيع الكهرباء والغاز واستخدمنا فيها:

. الاستبيان: استكمالا الاختبار و إثبات الفرضيات، قمنا بتقديم استبيان وهذا بغية الإحاطة بالجوانب الرئيسية في الموضوع والملحق رقم (01) يبين نموذج الاستبيان.

. أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات.

7/صعوبات الدراسة:

كل بحث يتطلب جهد لمواصلته ويواجه العديد من الصعوبات، التي إذا تم استغلالها من قبل الباحث بطريقة إيجابية أصبحت حافزا لتقوية الدافع للعمل وإضافة نكهة خاصة للبحث.

ومن بين الصعوبات التي اعترضتنا في بحثنا هذا هي:

. شساعة الموضوع مما يصعب الإلمام والإحاطة بكل الجوانب التي تتعلق به

. صعوبة الموضوع في حد ذاته كونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها.

. بالرغم من وفرة المراجع في محاور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء إلا أننا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء، أي التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

8/الدراسات السابقة:

من بين الدراسات ذات الصلة بمتغيرات دراستنا نجد:

- **العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على الأداء، رسالة ماجستر، 2009،2010:**

تمحورت الدراسة من جهة حول التخطيط الإستراتيجي الذي اعتبر أحد المناهج الإدارية التي تضمن للمنظمات الإحاطة بكل من بيئتها الداخلية والخارجية من أجل التكيف ومواكبة التحولات، أما من جهة أخرى ركزت على الاستغلال الجيد للموارد البشرية من خلال توفير إدارة تعنى بتخطيطها لأنها العامل الأهم لتحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى أن من أجل بلوغ المنظمات لأهدافها المسطرة لا بد لها من تحقيق الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ووظيفة تخطيط الموارد البشرية، هذا ما يساعدها على خلق بيئة تنظيمية قادرة على الرفع من مستوى أدائها.

- **العيداني الياس، دور التقييم الإستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات، رسالة ماجستر، 2008،2009:**

إن جوهر هذه الدراسة هو ارتباط نجاح المنظمة بامتلاكها لإمكانيات وأساليب ومناهج تسمح لها بالاستغلال الكفء والفعال لهذه الإمكانيات.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن من بين المناهج التي تضمن وصول المنظمة إلى تحقيق مستويات أداء عالية وتحقيق نتائجها بفعالية وكفاءة نجد الإدارة الإستراتيجية، فهي تضمن بقاء و نمو و استمرار المنظمة من خلال عمليات التقييم الإستراتيجي.

- **عبد الله عناني، دور تطبيق وتفعيل مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2016،2017:**

تناولت الدراسة تحديد العلاقة بين التطبيق الفعال لقواعد الحوكمة (مبادئ وآليات الحوكمة) وأداء المنظمات وذلك من خلال إبراز متطلبات التطبيق الفعال لكل مبدأ أو آلية من آليات الحوكمة وأثر ذلك على تحسين الأداء.

كما أوصت الدراسة على ضرورة التطبيق الفعال لهذه المبادئ من خلال قيام مجلس الإدارة بمهامه ومسؤولياته وفق منظور الحوكمة الأمر الذي يؤدي إلى التفعيل في الأداء.

أما هذه الدراسة فتناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتفعيل الأداء في مؤسسة سونلغاز فرع المدية، حيث ركزت على أهم الإستراتيجيات والسياسات المنتهجة من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدعامة الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات للوصول إلى أداء أفضل.

9/هيكلة الدراسة:

بغية تجسيد الأهداف الآنفة الذكر استلزم الأمر أن تتكون هيكلة مذكرتنا من ثلاث فصول، سبقتهم مقدمة عامة أعطت تصورا عن موضوع بحثنا وطبيعته، فهي محصلة لموضوع البحث وتوجهاته وتعكس الصورة الحقيقية عنه، وتلتهم خاتمة عامة التي تمثل ذرة بحثنا وتجسد النتائج النهائية التي توصلنا إليها، وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمجموعة من المواضيع التي لها صلة بهذا الموضوع.

حيث تناولنا في الفصل الأول **مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث سبقتهم مقدمة لهذا الفصل وتلتهم خلاصة له، حيث عالجنا في المبحث الأول أساسيات حول إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق في مطالبه الثلاث إلى مفهومها، أهميتها، عوامل نجاحها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية حيث ضم ثلاث مطالب تطرقت إلى مختلف الجوانب الخاصة بها، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضم بدوره ثلاث مطالب تطرقت على العناصر المهمة ذات الصلة بها.

أما الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان **الإطار العام للأداء** قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث سبقتهم مقدمة للفصل وتلتهم خلاصة له، حيث عالجنا في المبحث الأول أساسيات حول الأداء من خلال ثلاث مطالب احتوت المفهوم، المحددات، و الأهمية، أما المبحث الثاني عالجنا فيه أساسيات حول تقييم الأداء وذلك من خلال ثلاث مطالب ركزت على المفهوم، الأهداف الخطوات والطرق، عوامل النجاح، أما في المبحث الثالث

والفصل الثالث والأخير فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية والتي تنتمي إلى القطاع الخدماتي وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية، اشتمل الفصل على ثلاث مباحث تناول المبحث الأول تقديما عاما عن مؤسسة سونلغاز، أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية ، في حين تضمن المبحث الثالث دراسة تحليلية للمديرية ونتائجها تم فيه التطرق إلى منهجية الدراسة وتقدير واختبار نماذج تفسر العلاقة بيم المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة.

وفي نهاية الفصول سيتم تقديم خاتمة عامة تتضمن جملة من النتائج بناءا على اختبار الفرضيات وتقديم التوصيات وآفاق البحث المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

دفع الاتجاه الحديث إلى عولمة الاقتصاد والتسويق والأعمال إلى ضرورة الاهتمام بزيادة جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمات لإشباع رغبات المستهلك، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات وتقع على عاتقها تحقيق هذه الجودة لذلك فالاهتمام بالموارد البشرية هو أساس قيام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تهدف إلى السير الجيد لها وفق إستراتيجيات محددة من قبل الإدارة وتطبيق بعض التصرفات الضرورية بغية الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها على مستوى المنظمة.

ومن ثم بيان جوانب أهمية هذه الإدارة في المنظمة عبر مباحث ثلاثة دالة وهادفة وهي :

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية .

المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز أصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لكسب ميزة تنافسية، فمن الموارد التي تعمل على تحقيق كل هذا نجد الموارد البشرية.

الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية

من التعاريف العديدة للموارد البشرية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

- ✓ هي جميع الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطها السلوكية.[1]
- ✓ يقصد بالموارد البشرية في المنظمات جميع الأفراد الذين يعملون في تلك المنظمات أو ما يسمى بالقوى العاملة.
- ✓ تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات. [2]
- ومنه سوف نلقي الضوء على المفهوم المحاسبي والاقتصادي والإداري واقتصاد المعرفة للموارد البشرية التي سوف تقود لتوضيح المفهوم الحديث لها.

---

[1] إياد شماسنة ،الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار فضاءات للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015، ص 07.

[2] بحيرة خالد ،أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2014، ص 05 .

1. مفهوم الموارد البشرية من منظور محاسبي :

يرى بعض الكتاب بأن المقصود من محاسبة الموارد البشرية عملية تقييم تلك الموارد ماليا، أي تحديد قيمة مالية لها ووضع الأنظمة والإجراءات الكيفية بقياس الزيادة أو النقص الذي يطرأ على تلك القيم والتقرير عنها. وهنا يقصد بالتقييم تحديد قيمة الخدمات التي ينتظر أن تقدمها الموارد البشرية مستقبلا،وهذا يعني وضع قيمة نقدية لخدمات الموارد البشرية، فالمحاسبة لا تقيس الموارد إلا بالقيمة النقدية.لذلك عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية المحاسبة عن الموارد البشرية بأنها عبارة عن عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات.

2.مفهوم الموارد البشرية من منظور اقتصادي :

تستند مقترحات مدخل القيمة للمحاسبة عن الموارد البشرية إلى تعريف قيمة الأصل بالمفهوم الاقتصادي لذلك يتفق معظم كتاب المحاسبة على تعريف قيمة الموارد البشرية بأنها القيمة الحالية للإدارات المتوقعة والتي يمكن إرجاعها للموارد البشرية، من هذا يلاحظ أن المفهوم الاقتصادي يستند على المفهوم المحاسبي في تقييم الموارد البشرية.

يستنتج من ذلك بأن المفهوم الاقتصادي يسعى لإيجاد قيمة للموارد البشرية سواء بالنسبة للفرد أو عدد من العاملين ليسهل قياس تكلفة وعائد الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية مستقبلا.

3.مفهوم الموارد البشرية من منظور إداري :

اهتمت العديد من المنظمات بالموارد البشرية وخصصت لها قسم خاص في هيكلها التنظيمي عرف باسم إدارة الموارد البشرية.

إن أهمية الموارد البشرية في الإدارة تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، لذلك لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز، ومنه يمكن القول بأن

توسع الإنتاج لا يكون فقط بزيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية بل إن الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب يكون مكمل للتوسع الإنتاجي.

4.مفهوم الموارد البشرية من منظور اقتصاد المعرفة :

في حين كانت الأرض والعمالة ورأس المال هي العوامل الثلاثة الأساسية للإنتاج في الاقتصاد القديم أصبحت الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة، الإبداع، الذكاء والمعلومات، حيث صار للذكاء المتجسد في برامج الكمبيوتر والتكنولوجيا عبر نطاق واسع من المنتجات أهمية تفوق أهمية رأس المال ، أو المواد، أو العمالة.[1]

❖ مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدماتية، وهي على ما عداه من عناصر الإنتاج .

تتميز الموارد البشرية عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية فاستنادا للتعاريف السابقة نستنتج خصائصها التالية :

- الموارد البشرية تفكر وتمثل ما يتيح لها من معلومات ... فهي قادرة على الاختيار؛
- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول ... فهي قادرة على التحزب؛
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ... فهي قادرة على العطاء ؛
- الموارد البشرية عنصر يستطيع الإسهام في الإنتاج وله إدارة تتحكم فيه كما ونوعا ؛

يستطيع الإنسان عادة في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ أيا من المواقف الثلاثة [2]:

---

[1] بحيرة خالد ، مرجع سابق ، ص ص 5 . 8 .

[2] علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998، ص 47 .

- المشاركة الفعالة الإيجابية في العمل وتحقيق أهداف الإدارة
- المشاركة في حدود مايطلب منه ويحدد إنتاجيته وعطائه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع بلوغه
- التكاسل والتهرب من العمل والتباعد عن حمل المسؤولية ومن ثم يقيد إنتاجه كما ونوعا دون المستوى المقبول من الإدارة.

الفرع الثاني : مصادر الحصول على الموارد البشرية

هناك مصدرين أساسين للحصول على الموارد البشرية وهما :

أ . المصادر الداخلية :

يقصد بها ملء الوظائف الخالية بالمنظمة من خلال عمليتي النقل والترقية من داخل المنظمة نفسها ،وتقوم كثير من المنظمات بشغل الوظائف الخالية بها من بين الأفراد الذين يعملون بها حاليا ، لما يحققه ذلك من إيجابيات للإدارة والأفراد .

ب . المصادر الخارجية :

ويقصد بها شغل الوظائف الخالية بالمنظمة بالأفراد المتاحين بسوق العمل سواء بالمدارس أو الجامعات أو مكاتب التوظيف وغيرها من المصادر، من خلال عدد من الخطوات. [1]

المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

يمكن التعرف على إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مايلي :

[1] محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الطبعة الأولى ،الدار الثقافية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص ص 138 ، 140 .

الفرع الأول : تطور إدارة الموارد البشرية

شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة، تزامنت واعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير.

يعتبر الكثيرون أن مرحلة الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور الفكر الإداري وكذلك إدارة الموارد البشرية،وقد حددت المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل وهي :

1) مرحلة التشكيل :

بدأت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية وقيام العالم آدم سميث بتطوير المفهوم العام والمعروف " التخصص وتقسيم العمل " حيث نشأت المنظمات الصناعية العديدة وتوسعت وتنوعت نشاطاتها، واستخدام أنظمة الإنتاج وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية، ولقد صاحب تزايد إنشاء وتوسع المصانع الكبيرة إلى الأتمتة واستعمال الآلة على نطاق واسع، وأصبح ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشترى، حينئذ نظرت الإدارة لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ السجلات والملفات التي تحتوي على معلومات روتينية قليلة من العاملين، وهكذا لم يولو المديرون في المستويات العليا لاهتمام المناسب لإدارة الموارد البشرية، ونظرا لاستخدام التقنية في أسالب التصنيع، فقد نال موضوع تحليل الأعمال وتصميم العمل اهتماما مناسبا، ومع تزايد إنشاء وتوسع المصانع واستخدام التقنية برزت بعض المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية نظرا لقيام العاملين بأعمال متكررة وروتينية . [1]

2) مرحلة النمو والتطوير :

[1] حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ، الطبعة الأولى، دار الحمادة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص ص 20 . 22 .

في هذه المرحلة تزايد ظهور الاتحادات والنقابات العمالية التي سعت إلى الاهتمام بالعاملين من حيث زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل والمزايا والمنافع، وتخفيض ساعات العمل وغيرها، ونتيجة لهذه العوامل والتطورات وتزايد الاهتمام بعلم النفس الصناعي قامت العديد من المنظمات الصناعية بتوظيف متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية للمساعدة في أمور عديدة مثل التعيين والتدريب والرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والأمن الصناعي وغيرها، وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالعلوم السلوكية ودورها نتيجة لدراسات هوثورن في الثلاثينيات من القرن الماضي. وفي عام 1915 عقد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة وتكررعقد مثل هذه البرامج.وحينما نشبت الحربان العالمية الأولى والثانية، التحق أعداد كبيرة من الناس في الحرب، مما سبب نقصا كبيرا في القوى العاملة وأدى إلى ضغوط كبيرة لاجتذاب القوى العاملة للشركات الصناعية. ولقد أدى ذلك إلى تطور نظرة جديدة أكثر إنسانية، واحتراما للعمال وبالتالي اهتمام المنظمات بتأمين ظروف وشروط عمل جيدة سواء من حيث الأجور والمنافع والمزايا المادية والمعنوية بما في ذلك اتباع أساليب وأنماط إشرافية أكثر إنسانية ، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

3) مرحلة بداية النضوج :

تعكس تسمية هذه المرحلة بهذا الاسم فهما إيجابيا لدور إدارة الموارد، وتعزز هذا الفهم بشكل عملي مباشر من خلال إقرار التشريعات الملزمة للقاطعين العام والخاص، وعدم ترك الأمور المتصلة بالتعامل مع العاملين لعامل المنافسة بين منظمات الأعمال، واجهة إدارة الموارد البشرية ضغوطات سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة على مستوى الدولة، حيث أدى ذلك إلى تبلور النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي أكدت على ضرورة توفير المنافع والمزايا المادية والمعنوية للعاملين. ويرجع ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب نفسها التي شجعت ظهور الإدارة كعلم، لأن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة.

4-مرحلة النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية :

في ثمانينات القرن العشرين حتى الوقت الحاضر، في هذه المرحلة ظهرت مفاهيم جديدة تبرز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منها رأس المال البشري ، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، في هذه المرحلة ظهرت في الإدارة مدرسة الميزة التنافسية التي تركز على البحث عن الموارد التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، وقد ساد اعتقاد بأن مايحقق الميزة التنافسية المستدامة هو رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ، وهذه جميعها تتمحور حول إدارة الموارد البشرية، ومن هذا أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة، فقد أصبح ينظر إليها على أنها أهم وظائف المنظمة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى . [1]

الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية،لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة .

أولا : وجهة النظر التقليدية

يرى فيها بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات، ويبدوا أن إدارة الموارد البشرية لم تشغل اهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ثانيا :وجهة النظر الحديثة

[1] حسين حريم ، مرجع سابق ، ص ص 23، 24.

يرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، تنميتها، وتدريبها. [1]

❖ لقد عرف العديد من المفكرين إدارة الموارد البشرية ومن بين أهم هذه

التعاريف نذكر :

- ✓ أورد الخزامي تعريف لها بأنها : جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب اللازمة للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة .
- ✓ تعريف فرنش : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة .
- ✓ أما نيجر وفيري عرفها بأنها : فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء . [2]
- ✓ تعرف أيضا بأنه الأنشطة لإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية [3]

[1] صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، مذكرة ماجيستر غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص ص 27،28.

[2] محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، 2015 ص 30

[3] ندى جودة حسين ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ، رسالة ماجيستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة بنها ، مصر ، 2011 ، ص 87 .

- ✓ هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل . [1]

يمكن استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية على عدة مستويات وهي :

- قد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كما ونوعا بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدماتها ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم؛
- وقد ينظر إليه كمهنة يصبح المعنى بها مرجعا في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة؛
- وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية في المنظمة؛
- وقد ينظر إليها كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص؛

وإن المتتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حينا وتتباين أحيانا أخرى.

- ✓ كما يمكن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة، ويلاحظ من هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية تشمل على النشاطات التالية :[2]

- التخطيط : ويتضمن وضع المعايير والأهداف.
- التنظيم : ويتضمن تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين.
- التوظيف : وهو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم.
- القيادة : وهي توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم.
- الرقابة : وهي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف.

---

[1] بن قايد فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستر ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2009، 2010، ص 21 .

[2] إهاب عيسى ، طارق عامر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 39.

الفرع الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد أهمية الموارد البشرية في المجتمعات المعاصرة من خلال زيادة الوعي والاهتمام بسلوك الإنسان داخل المنظمة وربطه بربحيتها أو إفلاسها وتطور الدراسات الاجتماعية والنفسية في هذا الصدد وما أدى إليه ذلك من معرفة كافية بسلوك الإنسان في المجتمع وتزايد التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا في عملية الإنتاج وبالتالي أهمية توجيه هذه الموارد وتنميتها من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة .

وبالنسبة للدول النامية الرامية إلى اعتناق طبقة الجهل والتخلف فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى في هذه الدول من خلال مساهمتها في إحداث التغيير الاجتماعي وتنمية المجتمع وتطويره، لأن المشكلة الرئيسية في هذه الدول ليست في توافر الثروات والموارد بقدر ماهي أسلوب استخدام هذه الموارد وأوضاع القوى البشرية وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة. كما تعتبر الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي ذلك لأن النفوذ الاقتصادي يأتي عبر قوة اقتصادية لا تقوم فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة. ومن كل ما سبق فإنه يمكننا أن نحدد الأهمية الوظيفية والتنظيمية والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في النقاط التالية :

- إنها مركز جذب مهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتجدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المنظمة؛
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين؛
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد؛
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية؛
- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس على انخفاض التكاليف؛

- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى ، فالخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب. [1]

الفرع الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل منظمة، تتمثل في :

أ . الأهداف التنظيمية :

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم. وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة.

ب . الأهداف الوظيفية :

حتى تتمكن الإدارات والأقسام من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل ويتم ذلك من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

[1] حرز الله محمد لخظر ، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية ، مذكرة ماجستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014، 2015، ص ص 33، 34 .

ج . الأهداف الاجتماعية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من لأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية ومن هذا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

د . الأهداف الشخصية :

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز هممهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

ويمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية ضمن فاعليتها التنظيمية والإنتاجية في هدفين أساسين :[1]

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية :

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات ... فالعنصر البشري هو المسؤول الأول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ومدربا ومحفزا ولديه ولاء للعمل وللمنظمة، والتي تصبح خلاله قادرة على الأداء وبإنتاجية عالية.

[1] حرز الله محمد لخضر ، مرجع سابق ، ص ص 34 . 36 .

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :

فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية من خلال استخدام كفء للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الحسنة ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبون مسألة في غاية الأهمية، أن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا.[1]

الفرع الخامس : دورة إدارة وتطوير الموارد البشرية

تتمثل دورة إدارة وتطوير الموارد البشرية فيما يلي :

- **النظام :**

هو كل مركب من أجزء إنتاجه يفوق مجموع أجزائه، أي أن النظام يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتبادلة ومتفاعلة تعمل معا لتحقيق الأهداف.

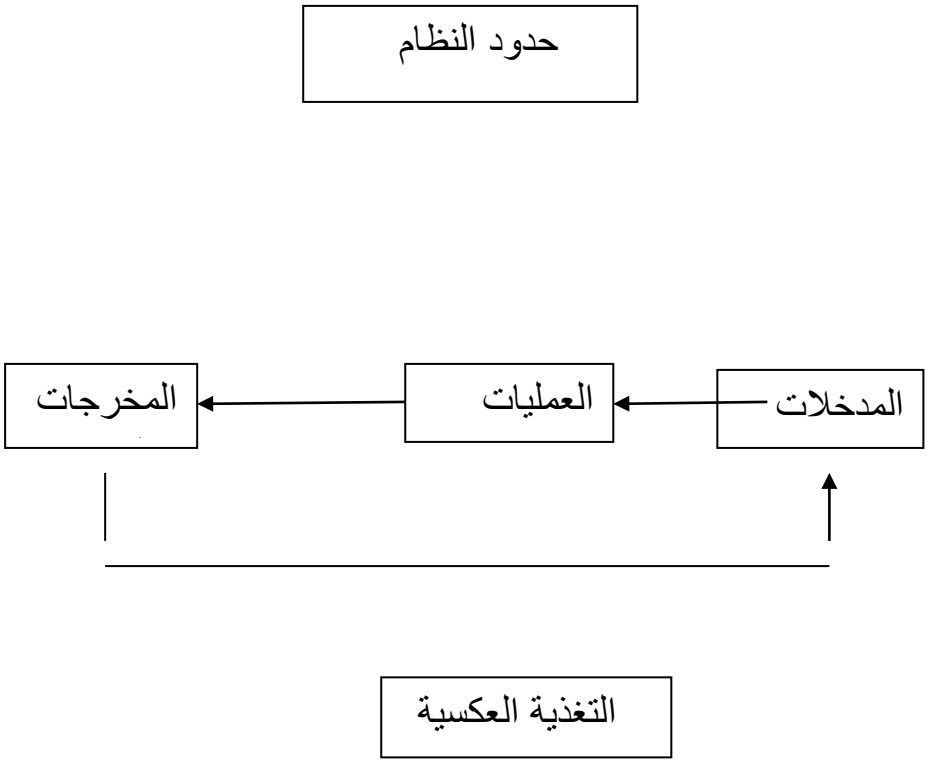
- **النظام المفتوح :**

يتكون من المدخلات والعمليات والتغذية العكسية وهو يعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية، يتميز بمجموعة من الخصائص منها الطاقة غير المستنفذة والتوازن الحركي والتمايز والنهاية المتساوية .

ويوضح الشكل الآتي عناصر النظام المفتوح :

[1] حزر الله محمد لخضر ، مرجع سابق ، ص36 .

الشكل رقم (1 . 1) :يوضح عناصر النظام المفتوح [1]



المصدر :عمر الطراونة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 99 .

ويفهم من هذا أن المدخلات هي كافة البيانات أو المعلومات أو الموارد أو الوظائف والسياسات التي يتم تحويلها عن طريق العمليات بغرض الوصول إلى النتائج والإستراتيجيات و القرارات و المتمثلة في المخرجات، ومن ثم يأتي دور التغذية العكسية التي تمثل كافة العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة تقييم المدخلات و معالجتها،وتنفيذ المخرجات.

[1] عمر الطراونة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 99 .

- **إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح :**

لتحقيق مجموعة الأهداف الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية يمكن إنشاء هذا الجهاز التنظيمي والحرص الشديد على جعله فعالا في المنظمة ككل .

يوضح الشكل الآتي عناصر إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح :[1]

الشكل رقم (1 . 2) :إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

المدخلات :	**العمليات :**	**المخرجات :**
ـ الرسالة والفلسفة السائدة، الأهداف . ـ السياسات والتشريعات . ـ الموارد البشرية . ـ الموارد غير البشرية . ـ طرق و أساليب العمل	ـ تحليل الوظائف . ـ تخطيط الموارد البشرية . ـ التوظيف . ـ الاختيار . ـ تقويم الأداء . ـ التدريب والتطوير . ـ الرواتب والأجور . ـ تحفيز الموارد البشرية	ـ استراتيجيات . ـ سياسات وقرارات . ـ أداء وجودة عالية . ـ الرضا الوظيفي . ـ الإنتاجية التنظيمية .

المصدر :عمر الطراونة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 100 .

[1] عمر الطراونة ، مرجع سابق ، ص100.

الشكل السابق يبين إدارة الموارد البشرية بصفتها نظاما مفتوحا وفيه نرى العديد من خصائص الأنظمة التي تناولناها سابقا، ومن أهم هذه الخصائص هو توازن العناصر الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية والبيئية إضافة على توافر خاصية الحدود التي تفصل النظام عن بيئته، وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية:

1. المدخلات: وتتكون من الأهداف والتي تمثل الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة في المستقبل أي الغايات المطلوب بلوغها، وأيضا السياسات والتشريعات والتي تمثل مجموعة المبادئ التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال، الموارد البشرية وتشمل جميع العاملين في المنظمة وهم الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، أما الموارد المادية فتشمل جميع الموجودات الثابتة في المنظمة كالأراضي،الآلات...إلخ

2. العمليات: وهي جميع العمليات كتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز والتطوير. وممارسة هذه الوظائف يسير جنبا لجنب مع ممارستها لوظائف إدارية أخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

3. المخرجات: يتضح من الشكل أن لنظام الموارد البشرية مخرجات عديدة تضخها في البيئة الداخلية والخارجية، تتمثل في نتائج ملموسة كالسياسات والقرارات والإستراتيجيات والأداء، نتائج غير ملموسة كرضا الأفراد واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات ...إلخ.

4. التغذية العكسية: يوضح الشكل أيضا أن من عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التغذية العكسية وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته مع المخطط، فهي تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل غدارة الموارد البشرية فعالة لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها

داخل البيئة المعنية كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة من خلال تصويب وتعديل المدخلات أو العمليات أو كليهما معا. [1]

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام والوظائف بغية تحقيق جملة من الأهداف وتحسين مستوى الأداء، كما هناك مجموعة من التحديات تواجه وتعرقل إدارة الموارد البشرية على القيام بهذه المهام والوظائف .

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء وتكوين قوة عمل راعية وقادرة على العمل فإن ذلك يتطلب جهدا متواصلا من قبل إدارة الموارد البشرية ونوضح هذا من خلال :

- تحليل وتصميم الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- التدريب والتطوير؛
- الأجور والحوافز؛
- الصحة والسلامة؛
- تقييم الأداء؛

[1] محمد بن دليم القحطاني، غدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل، مهارات النجاح، متاح على الموقع: https://sst5.com/readArticle.aspx ? Artid=1568&seciD=50في 15،04،2019، على الساعة 14:00.

1) تحليل الوظيفة :

يقصد بها الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسات العلمية لكل منها على حدا ، ويتطلب نجاح تحليل الوظيفة بمجموعة من الاعتبارات أهمها :

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف؛
- يجب أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة الجوهر التي تمثله والتخصص الأساسي التي بتحقيقه ويجب أن يكون الوصف مطابق للواقع الفعلي؛
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساسا لعملية تحليل الوظائف؛
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين على طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي قد تعود عليهم من إتمام وصف العاملين؛
- توفير الدعم الكامل من جانب الإدارة العليا لدعم هذه العملية الشبه دورية . [1]

2) تخطيط الموارد البشرية :

يقصد بها تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوب توافرها في من يشغلها.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل وهي على النحو التالي :

أ . دراسة أهداف التنظيم : الغرض من دراسة أهداف التنظيم لأغراض التخطيط للموارد البشرية، التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة .

ب . تقدير الطلب : حيث يركز في هذا الشأن على جانبين هما :

- تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين
- تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة

[1] عزام علي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 15 .

جـ التنبؤ بالعرض : يعد التنبؤ بالعرض الوجه الثاني المكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية، ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بالآتي :

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة
- تحليل العمالة الحالية
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة
- تحليل سياسة الترفيه وهيكلة التنمية الإدارية
- تحليل ظاهرة الغياب
- تحليل معدل الدوران

د . تحديد الفائض أو العجز من العمالة : ويقصد بذلك تحديد كل من :

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة
- ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (العرض) . [1]

3) الاستقطاب والاختيار والتعيين :

تعتبر وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لذلك سنتطرق فيما يلي إلى كل وظيفة على حدا :

أ . الاستقطاب : هو العملية التي من خلالها يتم جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظائف ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو من خارجها، وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات مثل الصحف اليومية والصحف المختلفة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو

[1] علي عزام ، مرجع سابق ، ص 18.

الاتصال بالمعاهد والكليات، ... أو عن طريق ذهاب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة .

وهو النشاط الإداري الذي يتم من خلاله اختيار أنسب شخص :ب . الاختيار والتعيين للعمل من بين الأشخاص المرشحين، ومنه تتم هذه العملية (الاختيار) بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، اختبارات ... وبعد ذلك يتم تعيين من تتطابق عليه المتطلبات وهذا التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي، من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يبني عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة .

ج . الترقية والنقل : ويقصد بها انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى وبالتالي ذات دخل أعلى.

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنظمات المختلفة منها :

– أساس الأقدمية : حيث يتم المفاصلة من بين الأفراد على أساس أقدميتهم فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة.

– أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية : يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقاييس دقيقة موضوعة لقياس الكفاءة.

– أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة : وتعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية، وأحيانا يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرا وتسمى هذه الحالة التنزيل الوظيفي. [1]

[1] عزام علي ، مرجع سابق ، ص 26 ، 27 .

4)التدريب والتكوين :

تقوم إدارة الموارد البشرية برفع مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال :

أ . التدريب : يقصد به ممارسة تستخدمها المنظمة لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ويجب على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.[1]

ويمر التدريب بمجموعة من المراحل وهي:[2]

- المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة.

- المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية

وهي تعبر عن أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للأفراد ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

- المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية

هنا يتم تحديد موضوعات التدريب، وقته، مكانه، وأدواته، وأساليبه.

- المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية

[1] حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 33 .

[2] عزام علي ، مرجع سابق ، ص 19 .

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المديرين والمتدربين.

- المرحلة الخامسة : التقييم

يقضي هذا التقييم للبرامج التأكد من أن يسير في طريقه الصحيح وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

ب . التكوين : يهدف التكوين إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المنظمة، وهي تحديد احتياجات العاملين من التكوين وتحديد الأساليب والطرق المناسبة، إضافة إلى ضرورة تقييم فعالية التكوين . [1]

5)الأجور والحوافز :

بالإضافة إلى الوظائف السابقة هناك وظيفتين مهمتين تتمثل في :

أ . الأجور : يمكن النظر إلى الأجور والرواتب بأنها سلاح ذو حدين، فهي من جهة تمثل وسيلة الموارد البشرية لإشباع حاجاتها المتزايد ابتداء من الحاجات الإنسانية اليسيرة وتحقيق حالة الأمان الوظيفي والاستمرار، وزيادة رغبتها في الأداء الأفضل. ومن جهة أخرى تمثل إحدى التكاليف المهمة التي تتحملها المنظمة مع تكاليف عناصر الإنتاج أخرى.[2]

ب . التحفيز: هنا يبدأ الاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة لكل فرد، ومن خلال هذه الوظيفة نستطيع أن نتعرض

[1] بوبكر بوخريسة وآخرون ، تسيير وتدبير الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان 2016 ، ص 29 .

[2] غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس ، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 217 .

إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل والأساليب والسلوكية من أجل رفع الإنتاجية وأهمية ربط العوائد بمستويات الأداء. [1]

6) الصحة والسلامة :

هو مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العاملين من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية أو بعيدة المدى والتي يمكن أن تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئة أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة. [2]

7) تقييم الأداء :

إن أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

كما عرف على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. [3]

الفرع الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

أ التحديات البيئية :

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلابد من التحسب

[1] بوبكر بوخريسة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 29 .

[2] غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس ، مرجع سابق ، ص 246 .

[3] نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص75.

والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات واغتنام الفرص، كما أنه لابد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات البيئية الاقتصادية والقانونية التنوع في قوة العمل والمهارات، ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها. [1]

ب . زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة :

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه المتغيرات، كما ينتج عن الاستخدام الموسع للتكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين البحث عن فرص عمل أخرى لهم لا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل سياساتها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للمتغيرات التكنولوجيا. [2]

ج . التحديات الفردية :

تتضمن جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم ومن أهم هذه التحديات التوافق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية بحيث يتطلب هذا التوافق استراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم المنظمة وجذب الأكفأ منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة . [3]

---

[1] سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 31 .

[2] صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 413 .

[3] سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 33 .

د . نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ولذلك ينبغي أن تتوفر إدارة الموارد البشرية على قاعدة من المعلومات الأساسية .

هـ . العائد والتعويض المادي للعاملين :

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنظمات على رفع أجور أعلى تتناسب مع مستوى هذا التضخم ، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الإيجابية يؤثر على مستوى الأداء، فقد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، هذا ما يلقي عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل. [1]

من كل ما سبق من تحديات نلاحظ أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأتي من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات. [2]

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

يدور المدخل حول إعطاء فكرة موجزة عن تلك المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية سبيلا ممهدا للانتقال إلى مفهومها.

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 415 .

[2] سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 34 .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات و الأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

الفرع الأول : تطور الإدارة الإستراتيجية

كانت البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية في حقل أطلق عليه سياسة الأعمال الذي بدأ في مدرسة " هارفرد للأعمال" خلال تدريس طلبتها ، هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة . ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس ف معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية، وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

إن المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول تمكن الدارسين من صياغة إستراتيجية ملائمة وقادرة على مواجهة التحديات، حيث أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيرات على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها في صياغة رسالتها وأهدافها. ومع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنه من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة، أصبح من الضروري بلورة مفهوم الإدارة على الإدارة الإستراتيجية للاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. [1]

[1] زكريا مطلك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص ص 22، 23.

وفي عقد السبعينات ساهم كل من Scholes miles and Snow،Hamermesh من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT)، (sterngths، weaknesses،opportunities، threats)، أي تحليل كل من عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جامعة " بوسطن " الاستشارية المعروفة باسم (BCG)، ومصفوفة شركة جنرال الكتريك (GE)، إضافة إلى نموذج ماكينزي في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ولقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين زيادة سرعة وديناميكية التغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أو السياسة أو الاقتصاد، أو أذواق الزبائن ورغباتهم والمنافسة ...، ظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك المتغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة وغيرها ... هو الدليل على الدور الفاعل للإدارة الإستراتيجية من خلال التحليل الدقيق وفق (SWOT).

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الإدارة الإستراتيجية تمارس دورا مهما في حياة المنظمات متمثلا بكونها عملية مثالية وتحليلية، ومستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية. [1]

الفرع الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية حبذنا الانطلاق من مفاهيم بعض المصطلحات الأساسية :

1) الإستراتيجية :

[1] زكريا مطلك الدوري ، مرجع سابق ، ص 24 .

- ✓ وصفت الإدارة الإستراتيجية بأنها منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة ، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها.
- ✓ هي خطة عمل يتم فيها تخصيص الموارد وتحديد الأنشطة الأخرى للتعامل مع البيئة ومساعدة المنظمة في الوصول لأهدافها .[1]
- ✓ كما عرفت على أنها تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. [2]

ومن كل ما سبق نستنتج أن الإستراتيجية هي:

التعرف إلى أن تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها فهي إطار سترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها وتشكيل أساس الإدارة الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية.

2) التخطيط الإستراتيجي :

- ✓ هو العملية التي تحدد من خلالها غايات المنظمة البعيدة الأمد وانتقاء الوسائل(الإستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.
- ✓ كما يعرف بأنه العملية التي تحدد الإدارة من خلالها الأغراض التنظيمية الكمية والكيفية التي يتم الوصول إليها. [3]

---

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 35 .

[2] إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 1999، ص3 .

[3] نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص 36 .

- ✓ كما يعتبر أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي إذن عملية تخطيطية، والتخطيط كما نعلم هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المنظمة في المستقبل. [1]

3) القرارات الإستراتيجية :

يهتم القرار الإستراتيجي بإستراتيجية المنظمة، وهو ذلك القرار الذي يتعامل مع أمور كرسالة المنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي، وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة مع بيئتها، ويركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية. وتولي الإدارة الإستراتيجية المنظمات الناجحة القرارات الإستراتيجية أهمية خاصة لأنها تتعامل مع المستقبل بعيد الأمد المتعلق بدخول المنظمات إلى دنيا الأعمال وتنفرد بنتائجها المتتابعة والموجهة بسبب ما يمتلكه

من خصائص فإن اتخاذه يبقى في مسؤولية الإدارة العليا. [2]

وبذلك يمكن التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

يتصف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها ، وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها.

حيث نجد من بين التعاريف السابقة ما يلي :

- ✓ عرف كل من جوش وجوليك الإدارة الإستراتيجية بأنها الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم لها. [3]

---

[1] أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، 1995، ص 92 .

[2] نعمة عباس خضير الخفاجي ، مرجع سابق ، ص 37 .

[3] زكريا مطلك الدوري ، مرجع سابق ، ص25 .

- ✓ أما كوتلر فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة . [1]
- ✓ وكتعريف آخر نجد أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد أو القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمة لضمان بقائها وتفوقها في المجتمع .
- ✓ هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تساهم في صياغة وإعداد تنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. [2]

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكدت على صيغة التخطيط ، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير الهياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط، في حين أكدت تعاريف أخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة، مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية، يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:[3]

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- التحليل الإستراتيجي ويتضمن ما يأتي :

---

[1] بن قادة أمينة ، أهمية نظام المعلومات في الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة ماجستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009،2010 ، ص 5 .

[2] محمد محمد إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2016 ، ص 60.

[3] زكريا مطلك الدوري ، مرجع سابق ، ص ص 26 ، 27 .

أ . تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛

ب . تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية؛

- الخيارات الإستراتيجية ، وتأخذ مستويات متعددة أهمها :

أ . البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة؛

ب . البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال؛

ج . البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي؛

- تنفيذ الإستراتيجية؛
- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

الفرع الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليست ترفا ذلك لأنها تقود إلى رفع أداء المنظمة حاضرا ومستقبلا وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنضمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية. ومن هنا فقد زاد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المختلفة نتيجة لوجود عاملين أساسيين يتفاعلان معا هما:[1]

الأول :إن إيمان الإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآني والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة.

الثاني :إن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح خيارا إستراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرا لما تواجهه من تحديات عديدة محلية وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجديا في يومنا هذا .

[1] مؤيد سعيد السالم ، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة ، 2016 ،ص 28 .

إجمالا يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على للصعيد الحساسية الملحوظة اتجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وتعزيز لاستيعاب والفهم للتغيير والتطوير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات. [1]

المطلب الثاني : عمليات الإدارة الإستراتيجية

حتى يمكن أن تتناسب الإستراتيجية مع الأهداف التنظيمية على الإدارة الإستراتيجية أن تقوم أن تقوم بمجموعة من العمليات تتمثل في :

1 . المسح البيئي :

وهو عملية تحليل البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية كما يلي :

أ . تحليل البيئة الخارجية :حيث تحوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص، التهديدات) فهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وهي تحتوي على عنصرين هما :

- البيئة العامة : تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة.
- البيئة الخاصة أو بيئة العمل : تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية.

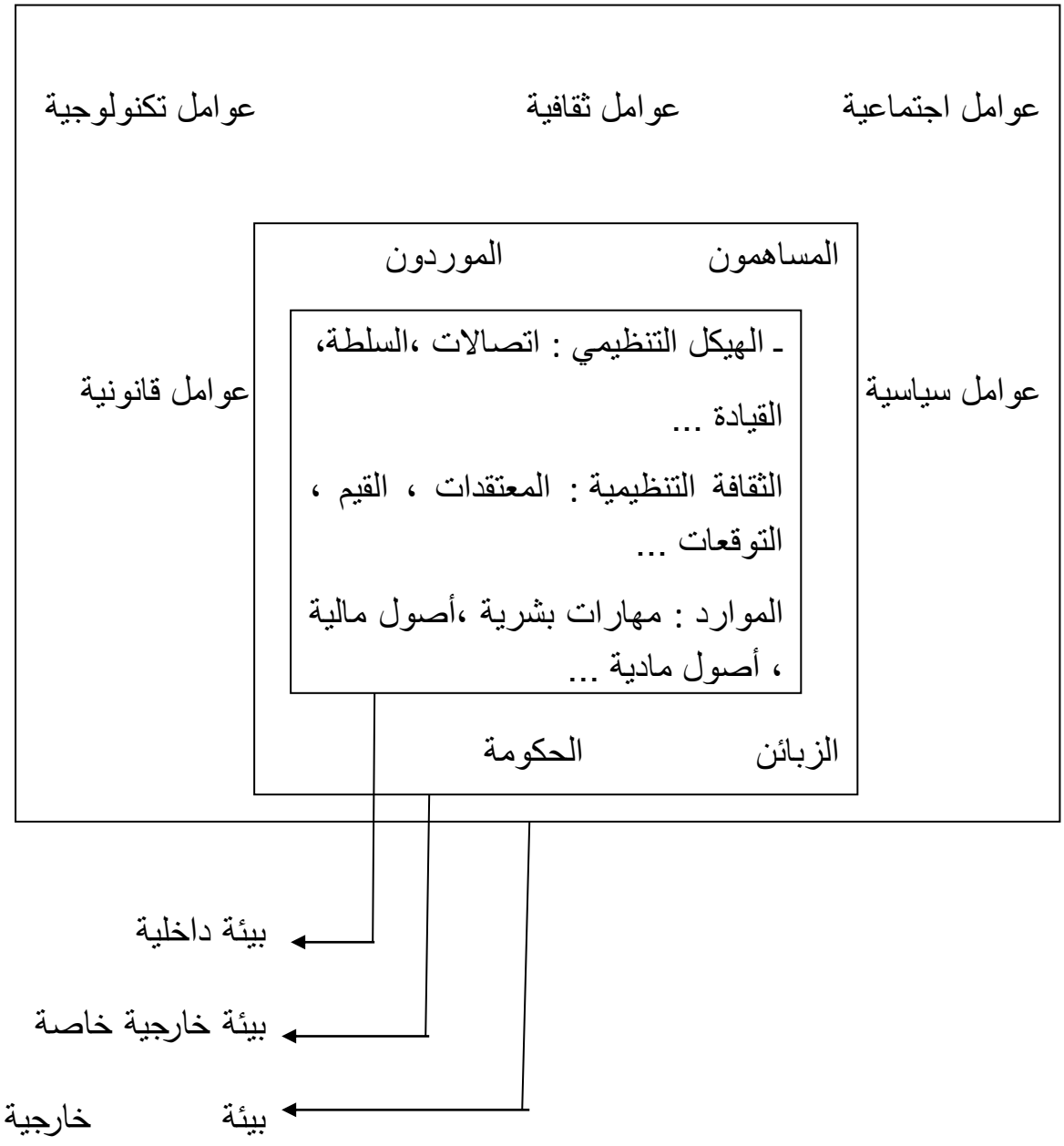
ب . تحليل البيئة الداخلية :تتكون من مجموعة من المتغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير. [2]

[1] أنس عبد الباسط عباس ، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة ، دار النشر الدولي ، 2018 ، ص 25 .

[2] محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 57.

والشكل التالي يوضح عناصر بيئة المنظمة :

الشكل رقم (1 . 3) :مكونات البيئة



عامة**المصدر** :من إعداد طالبتين .

2. وضع وتحديد الاتجاه التنظيمي :

وهذا يمثل الخطوة الثانية في عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل تفسير للمعلومات التي جمعها من التحليل الخاص للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والذي يمكن الإدارة من تحديد الاتجاه الذي يجب على المنظمة اتباعه . [1]

3 . صياغة رؤية ورسالة المنظمة :

إن الخطوة الجوهرية في عمليات الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة فهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء والانتقاء المشترك، فالمنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، إلى جانب امتلاكها الإدارية القوية في العمل وصنع القرار وصياغة وتطبيق إستراتيجيات استثنائية لتجسيد هذه الرؤية.

أما رسالة المنظمة فتعني بها الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة ترتكز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين، نوعية المنتجات، نوعية الخدمات ، وقد تكون أكثرا شمولا في التركيز على إستراتيجيات الإدارة وسياستها والتكنولوجيا المستخدمة حاليا والمتاحة، والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، كما يمكن القول أن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف باختلاف المنظمات ، ويختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة وشكل مضمون هذه الرسالة. فقد تكون الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما أكثر نجاحا في صياغة الرسالة، وفي

[1] مصطفى مصطفى كامل ، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على استراتيجيات الإحلال ، ص 2 .

ترويج مضمونها من إدارات أخرى تفشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن رؤية المنظمة وعن أهدافها وإمكانيتها الحقيقية، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى لذلك يمكن القول أن هناك علاقة التفاعل والتكامل بين كل من رؤية ورسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية والتكتيكية . [1]

4 . تكوين الإستراتيجية :

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوة والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الإستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

5 . تنفيذ الإستراتيجية :

تتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل المنظمة.

6 . التقييم والرقابة :

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشاكل، وبالرغم من أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية ، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة، فلابد من الحصول على

[1] سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 45 ، 46 .

استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرية من مقارنة ما يحدث فعلا بالمخطط. [1]

المطلب الثالث : عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، من أهمها :

أولا : توفر التفكير الإستراتيجي

حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما يتطلب تطوير أفكار خلاقة جديدة .

إن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة؛
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي؛
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فهو يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.
- **ثانيا : توفير نظم معلومات إستراتيجي**

[1] محمد هاني محمد ، مرجع سابق ، ص ص 58 ، 59 .

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية تدعم جهود المديرين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات يجب أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

ثالثا : توفر نظام للحوافز

يهدف عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والمطالب المشروعة للعاملين المنفذين، فلابد أن يرتبط مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ، فهو يؤدي دورا محفزا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

رابعا : توفر نظام مالي

إذا لم يكن متوفر يفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

خامسا : توفر التنظيم السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله. [1]

سادسا : الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية

لنجاح عملية التطبيق الإستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير

[1] محمد فخري رضا ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص ص 79 . 81 .

لقياس الأداء، الدافعية، الردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجياتها).

سابعا : تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

إن هذه العملية هي مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط. [1]

المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يعتبر الأفراد من الموجودات المنظمة الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق رسالتها ولذا فقد يترتب على النظر إلى الموارد البشرية بوصفها ميزة تنافسية ومما ولد ذلك تنامي ظهور حقل جديد يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول :ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سيتم التطرق لماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ما يلي:

الفرع الأول : تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عدة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه في الوقت الحاضر وهي:

1 . نظام الرجل الحرفي:

أشار إلى أن الأفراد الذين عملوا في المدة ما بين (1600 . 1700) كانوا يلقبون بنظام حرفي فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعة من العاملين في أماكن

[1] فاضل حنا ، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الرابع 2012 ، ص 73 .

صغيرة عادة ما تكون بيوتهم، ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات والخدمات لم يتمكن هذا النظام من الاستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن، وبذلك ازداد تدريجيا عدد العاملين، وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد اخترعت مؤخرا ولذلك ظهرت مرحلة الثورة الصناعية.

2 . مرحلة المكائن والآلات:

(1770 . 1840)، تميزت هذه المرحلة والتي تعرف بالثورة الصناعية بثلاثة خصائص وهي : تطور الآلات، ربط العمالة بالآلات، وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد العاملين على إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها. في هذه المرحلة لم تكن الإدارة جزء من الإدارة العليا وكان إلى الموارد البشرية والعمالة كسلعة يجري تداولها في جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال. [1]

3 . مرحلة النظام القانوني :

(1960 . 1970)، برزت في هذه المرحلة تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات. فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثرا تعقيدا وتأثيرا، وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن الممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على الأرباح. وظهرت أيضا في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الأفراد أو الحقوق المدنية وتطوير الموظف والإدارة.

[1] سعد علي محمد العنزي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص ص 90 ، 91 .

4 . المرحلة الإستراتيجية :

وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة، بعد أن عد التخطيط الإستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغير والنمو التنظيمي وأصبح التغير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية حقا، وأن التوريد الخارجي والداخلي للأفراد ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة فضلا عن اتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

5 . المرحلة العالمية :

يمكن القول بأنه أصبح هناك الكثير من الاندماج والاكتساب، بحيث صارت الموارد البشرية تلعب دورها بوصفها وكيلا للتغير. ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي، احتاجت أن تكون العمالة مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة. ويرمز في هذه المرحلة إلى العاملين الموقفين أي العمال الذين يستطيعون أن يزاولوا في الوقت المحدد كل الأعمال التي لا تحتاج إلى مؤهلات جوهرية. [1]

الفرع الثاني : مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يقوم النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي :

أ . مفهوم التحدي :هو ما يحدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة ، وتركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ومن أهم التحديات التي تواجه لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها.

[1] سعد علي حمود العنزي وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 91 ، 92 .

ب . مفهوم الرؤية الشاملة :تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب من الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها.

ج . مفهوم دورة الحياة :يركز هذا المفهوم على فكرة الميلاد والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو منظمة أو نظام أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تماثل الكائن الحي، وتمر تلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاؤه دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

د . مفهوم إدارة التغيير :تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم من خارجها،فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار، وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضرورة قيامها بما يلي :[1]

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصدر القوى الذاتية للإدارة
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها

هـ . التناسب الإستراتيجي :يجب أن يتم محاذاة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل بمعنى أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية جزء مكملا لإستراتيجية العمل بحيث يكون مساهما في عملية تخطيط العمل كما يحدث. يعد التفاعل ضروريا لتوفير الانسجام بين

[1] علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص ص 78 . 81 .

العمل وبين إستراتيجية الموارد البشرية بحيث يدعم الثاني إنجاز الأول ويساعده بالفعل في تعريفه.

الفرع الثالث : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهمها نذكر:

- ✓ تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها نوايا وخطط المنظمة بناءا على الكيفية التي يمكن تحقيق العمل بها من خلال الأشخاص. [1]
- ✓ عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية بما يعجل منناواحي الإبداع والمرونة. [2]
- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها كل الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ كل الأنشطة الإستراتيجية المطلوبة.[3]
- ✓ هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. [4]

---

[1] مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للتوزيع والنشر، القاهرة،2008،ص ص 49 . 54.

[2] سعد علي حمود العنزي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 88 .

[3] عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 240 .

[4] عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، المكتبات الكبرى بمصر والعلم العربي للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 8 .

- ✓ هي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.[1]
- ✓ وكتعريف شامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الإستراتيجيات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح لتحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها ، وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.[2]

الفرع الرابع : الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

من خلال كل ما سبق نستنتج الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية يمكن توضيحه في الجدول الآتي :

[1] موقع إلكتروني ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، abouzied 2010 mam9 .com،في 2019 ، 02 ،24 ،على الساعة . 40: 14 .

[2] عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن 2005 ، ص 71 .

المجالات	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
التخطيط الإستراتيجي	المشاركة في تصميم الإستراتيجيةالعامة للمنظمة،وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب...
السلطة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العلياالمنظمة إذ يوجد نائب رئيسلشؤون الموارد البشرية يهتم بالوظائف الأخرى كالتسويق،و الإنتاج والتمويل...	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية

التكامل والتنسيق	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية كالتسويق، الإنتاج ... تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمنظمة أو مستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم. تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية	تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشمل الخدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.
التهيئة الزمنية	الاهتمام بالأجل الطويل	الاهتمام بالأجل القصير

الجدول رقم (1 . 1) :عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية ، المكتبات الكبرى بمصروالعالم العربي للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 15.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها للتحديات البيئية كما يأتي [1]:

1 . التحديات الاجتماعية :

تتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين، ولذلك لا بد لإستراتيجية الموارد البشرية أن تأخذ بهذه المتغيرات الخارجية بما يتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية.

2 . تحديات الجودة :

أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات المختلفة ، وأن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزا على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساس في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفأ في تلبية رغبات الزبائن ما يتطلب انتقاء أفراد ذوي خبرة ومهارة.

3 . التحديات التكنولوجية والمعلوماتية :

إن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يواجهها العالم تمثل عنصر مهم من عناصر التقدم والازدهار، فالمعلومات في ازدياد مستمر مما يزيد من مهام العناصر البشرية بضرورة الإطلاع التام من أجل أن تطور وتخلق مشاريع تنافسية تساعدها على إبراز منظماته ، ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات البشرية وتطوير معارفها ومهاراتها في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات في صورة إيجابية.

[1] سعد علي حمود العنزي وآخرون ، مرجع سابق ، ص ص 96، 97 .

كما تكمن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار العمليات، الموارد والبيئة المتاحة. فهي تمكن المنظمة من أن تبقى كفأة وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة. [1]

المطلب الثالث : سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

تعتبر سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، عاملا أساسيا لتحقيق الكفاءات لأداء تنافس متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

الفرع الأول: سياسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1. سياسة تخطيط الموارد البشرية

-تتم كافة عمليات إدارة الموارد البشرية في إطار خطة متكاملة تحدد الاحتياطات من الأفراد ونوعياتهم ومستويات كفاءتهم والتوقيت المناسب لتوفيرهم لتحقيق استكمال وفعالية هيكل الموارد البشرية بالمنظمة .

-يجري تخطيط الموارد البشرية في ضوء الخطة الإستراتيجية للشركة وما تحدده من أهداف تسويقية وإنتاجية وتوجهات إدارية وتنظيمية.

-تكون فترة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نفسها الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة ثم يصير تجزئتها إلى خطط سنوية وفق أسلوب التخطيط وإعداد الموازنات بالمنظمة.

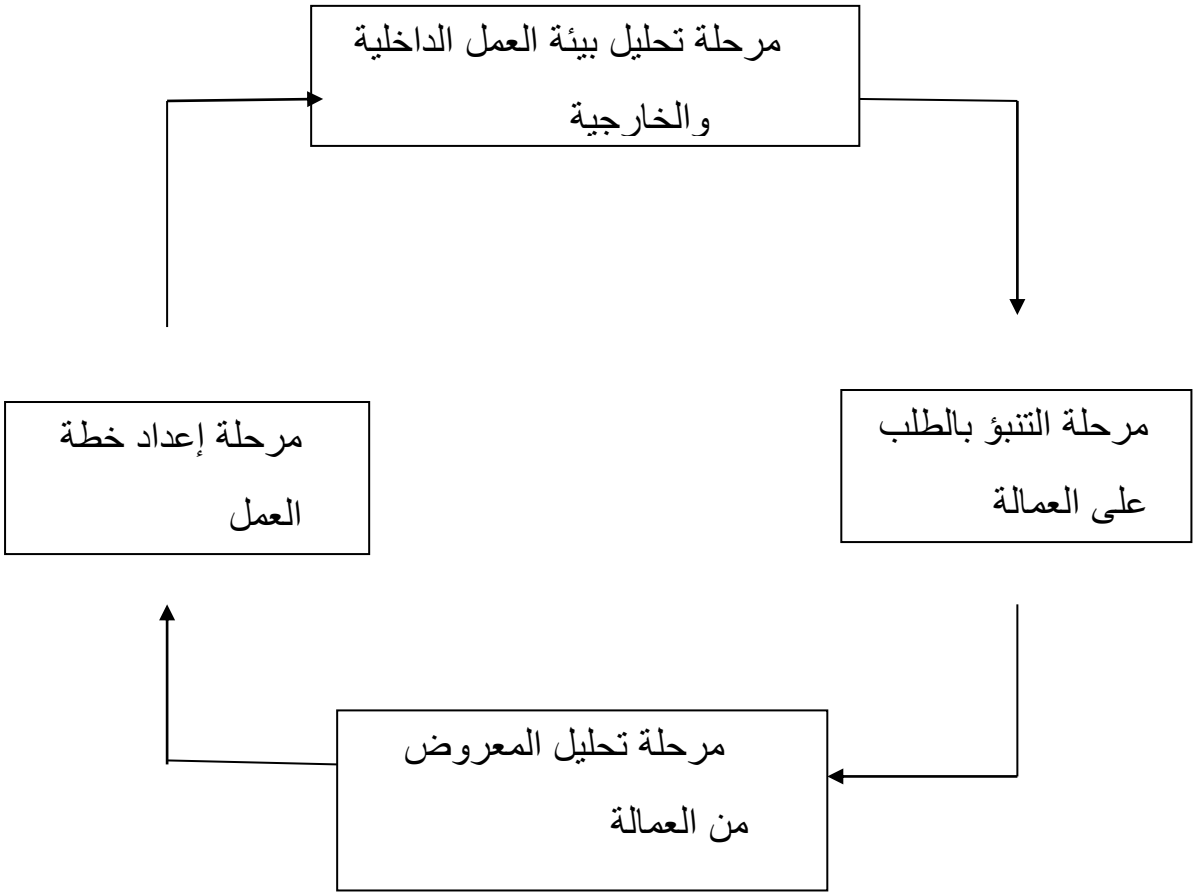
-تتخذ خطة الموارد البشرية لكل إدارة أساسا في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة حركة الموارد البشرية لها.

[1] عبد الحكم الخزامي ، إستراتيجية الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 35 .

-يكون مدير كل إدارة مسؤولا عن التعاون مع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتفعيل خطة الموارد البشرية في إدارته.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية موضحة في الشكل التالي : [1]

الشكل رقم (1 . 4) : مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، الطبعة الأولى، القاهرة ، 2003 ، ص 162 .

[1] عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003 ، ص 162 .

-المرحلة الأولى: تتمثل هذه المرحلة في تحليل المناخ الخارجي والذي يشمل حالة أسواق العمل من حيث وفرة أو ندرة أنواع الأفراد المناسبين للعمل، حالة المنافسة في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة وما يقوم به المنافسون من أنشطة تستهدف لاستقطاب الموارد البشرية الأكثر تميزا، تقدير التطورات الاقتصادية وما ينشأ عنها من فرص أو تهديدات تتأثر بها فعالية المنظمة، أما تحليل المناخ الداخلي للمنظمة يشمل تحليل رسالتها ورؤيتها المستقبلية، الأهداف والخطط الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العمليات والأنشطة الإنتاجية ... إلخ.

-المرحلة الثانية: تتمثل هذه المرحلة في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لمواجهة متطلبات الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة .[1]

-المرحلة الثالثة: تعتمد عملية تقدير الموارد البشرية المتاحة على جودة ودقة قاعدة المعلومات في المنظمة وذلك من أجل تقييم هيكل الموارد البشرية المتاح تمهيدا للحكم على مدى كفايته لمواجهة متطلبات الفترة التخطيطية .

-المرحلة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد خطة متكاملة تعمل على استعادة التوازن لهيكل الموارد البشرية في التوقيت السليم . [2]

2 . سياسة الاستقطاب

- تهدف عملية الاستقطاب إلى رصد وجذب أفضل العناصر البشرية الملائمة لاحتياجات المنظمة للسعي إلى الالتحاق بوظائفها الشاغرة .

- تجري عملية الاستقطاب بالتوجه نحو سوق العمل الوطني في المملكة وأسواق العمل في مختلف مناطق العالم الأكثر احتمالا أن تتوافر بها نوعيات الموارد البشرية الأكثر توافقا مع احتياجات المنظمة.

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي) ،الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 129 . 136.

[2] علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 140.

-تكون المنظمة ذاتها مجالا للبحث عن العناصر البشرية الأكثر ملاءمة ويتم مراجعة قاعدة معلومات الموارد البشرية لاستكشاف العناصر الجديرة بالاختيار لشغل وظائف شاغرة يمكن أن تتم ترقيتهم أو نقلهم إليها إذا كانوا توفرت فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة.

-تلتزم عمليات الاستقطاب منحنى إيجابي بالمبادرة إلى طرق أبواب كل المصادر الداخلية والخارجية والاتصال بالعناصر المحتملة، وعدم الانحصار فقط في نشر إعلانات لطلب العناصر المستهدفة وانتظار أن يتقدم الباحثون عن وظائف لطرق أبواب المنظمة.

-يكون البحث عن الموارد البشرية المستهدفة بكل الوسائل الممكنة مع التركيز على استثمار شبكة الانترنت والتواجد في مهرجانات التوظف التي تعقدها الجامعات والمؤسسات التعليمية ومتابعة الندوات والمؤتمرات وحضور المعارض المتخصصة في مجالات عمل المنظمة ورصد العناصر الواعدة واستقطابها للتقدم للعمل بالمنظمة.

-يجري مراجعة وتقييم عمليات الاستقطاب بشكل مستمر لتحسين تطوير الأساليب والمصادر المستخدمة.

-يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على رصد الكفاءات الذين يتوسمون فيهم الخبرة و المقدرة والتقدم بترشيح أسمائهم لإدارة الموارد البشرية وتنمية قاعدة المعلومات التي تعتمد عليها في البحث عن أفضل العناصر لشغل وظائف المنظمة.

-تخضع عمليات الاستقطاب لمبدأ تناسب التكلفة والعائد باستمرار ، ومن ثم ينبغي مراعاة التخطيط الجيد والاختيار الدقيق لوسائل ومصادر الاستقطاب وتكلفته بحسب نوعية ومستوى الأفراد المستهدفين و أعدادهم.

-تتم مراجعة وتقييم كفاءة عمليات الاستقطاب بحسب ما تنتجه من نتائج تتمثل في أعداد ونوعيات الأفراد الذين يستوجبون لدعوة المنظمة للعمل بها .

3 . سياسة الاختيار

-يتم اختيار أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة اعتمادا على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة وما تحدده من مواصفات ينبغي توفرها فيمن يشغلها:

- مجال ومستوى التعليم
- مجال وفترة الخبرة العملية
- مجالات ومستويات التدريب
- المهارات والقدرات
- مستوى إجادة اللغات الأجنبية
- مستوى إجادة التعامل مع الحاسب الآلي
- الصفات والقدرات النفسية والاجتماعية

و يجري الاختيار من بين المرشحين لشغل وظائف المنظمة على ثلاث مراحل:

- مرحلة التقييم الأولى للتأكد من انطباق شروط ومواصفات ومتطلبات الوظيفة على المرشحين؛
- مرحلة قياس وتقييم المهارات والقدرات والمواصفات النفسية والاجتماعية باستخدام الاختيارات النفسية، الفنية، المقابلات المتعمقة، أو تجربة المرشح عمليا لأداء العمل المرشح له؛
- مرحلة المفاوضة بين المرشحين في القائمة المختصرة التي تظم أفضل من اجتازوا المرحلتين السابقتين.

إن الغاية الرئيسية لنظام الاختيار هو تمكن المنظمة من تحقيق أكبر درجة ممكنة من التوافق بين متطلبات الوظائف وظروف الأداء وبين مواصفات وخصائص الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغلها.[1]

4 . سياسة التوظيف

– يقصد بالتوظيف تسكين فرد معين في وظيفة بعينها تم اختياره لشغلها باعتباره الأفضل من بين كافة المرشحين

– لا يكون التوظيف إلا على وظيفة شاغرة وممولة بمعنى أن تكون مدرجة في خطة الموارد البشرية والموازنة التخطيطية

– تعتبر الترقية إلى وظيفة أعلى أو تنقل العاملين بين وظائف مختلفة على نفس المستوى الوظيفي بمثابة إعادة تعيين، ويراعي دائما الالتزام بمبدأ توافق خصائص الفرد وقدراته وميوله مع متطلبات الوظيفة وشروط شغلها

– يشترط لاستمرار الفرد في شغل الوظيفة التي عين عليها أن يباشر مهامه بمستوى الكفاءة والفعالية المستهدفة، ويخضع أثناء ذلك لعملات قياس الكفاءة وتقييم الأداء وفق النظام المعتمد، ويجوز نقله من الوظيفة أو تعيينه في وظيفة أدنى في حالة قصور الأداء أو انخفاض مستوى الكفاءة

– يجوز تكليف فرد القيام بأعباء وظيفة معينة إذ لم تكن جميع شروط ومتطلبات شغل الوظيفة مكتملة لديه وذلك للفترة اللازمة لاستكمالها، ثم يجري تعيينه في الوظيفة.

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 98.

5 . سياسة الرواتب والحوافز

– يكون الراتب وجميع ما يحصل عليه الفرد مرتبطا ومتصلا اتصالا وثيقا بمستوى الأداء، وكفاءته في تنفيذ المهام المستندة إليه ونجاحه في تحقيق خطة الأداء المعتمد له، ومن ثم مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستويات الأداء العام بها .

– يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الراتب الاستناد إلى بطاقة وصف الوظائف ونتيجة تقييم الوظائف باستخدام العوامل الأساسية ذات الصلة والتأثير في تحديد قيمتها.

– تتقرر الزيادات في الرواتب ومنح الحوافز المكافآت على أساس نتائج تقييم الأداء الفردي أو الجماعي وكذلك في ضوء نتائج التشغيل العامة للمنظمة ومدى تحقيق الخطة الإستراتيجية والأهداف المحددة في كل فترة.

6 . سياسة التدريب

– التدريب جزء رئيسي في المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، ويمثل عنصر أساسيا في خطط إدارة الأداء للتقسيمات التنظيمية والأفراد كما يلتزم في كافة مراحله بأسس إدارة الجودة الشاملة. [1]

– تقوم كافة أنشطة وفعاليات التدريب على أساس الحصر والتحديد الدقيق والمستمر للاحتياجات التدريبية والتي تعبر عن أوجه الضعف أو القصور في معلومات ومهارات اتجاهات وأنماط سلوك العاملين المطلوب تغييرها أو تعديلها أو تحديثها أو إكسابها للعاملين لمساعدتهم في التغلب على المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم أو التعامل مع رؤسائهم أو زملائهم أو العملاء والمتعاملين مع المنظمة.

– ينبغي إعداد خطة تدريب شاملة لكافة الاحتياطات التدريبية لقطاعات المنظمة المختلفة ومناقشتها في مجلس المديرين قبل رفعها إلى مجلس الإدارة للاعتماد.

[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 99 . 106.

– يراعي إعداد وتجهيز قاعات التدريب وفق متطلبات الأنواع المختلفة من البرامج التدريبية.

– يجري تصميم نظام متكامل لمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية.

7 . سياسة تنمية المشاركة والتمكين

– يشارك العاملون في عملية تخطيط الأداء بتقديم المعلومات والمقترحات بشأن ما يمكن تحقيقه والإمكانيات والموارد اللازمة أخذا في الاعتبار أهداف المنظمة وظروفها.

– يعمل الرؤساء والمشرفون في جميع الإدارات بالمنظمة على تحفيز وتشجيع العاملين للتقدم بمقترحاتهم وآرائهم في كل ما يتعلق بنظم وإجراءات وشؤون العمل ، وبما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية والربحية للمنظمة .

– تعمل المنظمة على تنمية وتطوير وسائل الاتصال وتشجيع التواصل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة بين جميع أعضائها من كل المستويات الوظيفية. [1]

8 . سياسة العلاقات مع المنظمة

– يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وإن هذه الإستراتيجية تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الاطلاع على قرارات الإدارة، التي تسهم في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم هذا فضلا عن ما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعززه بالاتجاهات المرغوبة . [2]

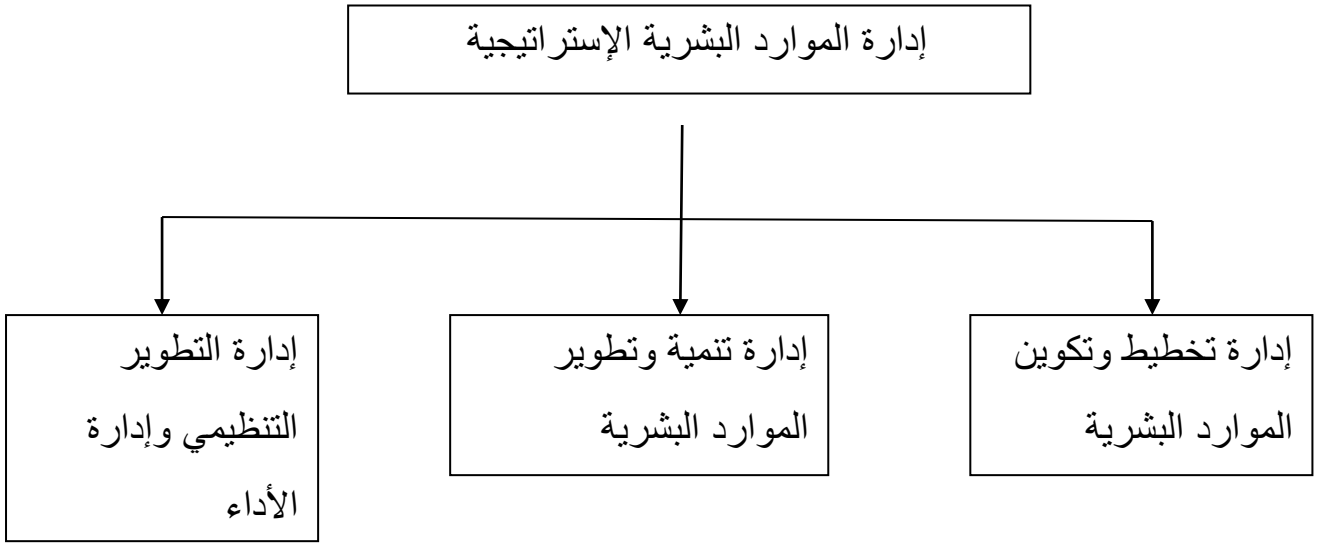
[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 109 .

[2] باسم فيصل عبد النايف ، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الدنانير ، العدد الثاني ، ص 107 .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتمثل الهيكل التنظيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 . 5) : الهيكل التنظيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 430 .

– إدارة تخطيط وتكوين الموارد البشرية: تقوم هذه الإدارة بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين، إدارة نظام الرواتب والحوافز والمزايا، إدارة نظام الرعاية المتكاملة للموارد البشرية وتنمية العلاقات الإنسانية.

– إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية: كما تقوم هذه الإدارة بالتدريب وتنمية المهارات والقدرات، إدارة نظام الترقية وتوجيه المسار الوظيفي وتنمية القيادات.

–إدارة التطوير التنظيمي وإدارة الأداء: بحيث تقوم هذه الإدارة بالتطوير التنظيمي، إعداد وتطوير وتحديث النظم كما تقوم بإدارة نظام معلومات الموارد البشرية وتخطيط وتوجيه وتقييم الأداء وأيضا تحديد الصلاحيات. [1]

[1] علي السلمي، مرجع سابق ، ص 430 .

خلاصة الفصل الأول

إن التغيير السريع الذي تعرفه المنظمة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم و إنشاء إستراتيجياتها من جهة أخرى ، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع إلى متغير إستراتيجي باعتباره يحقق أكبر فائض قيمة فهو أقدر على مزج عناصر الإنتاج، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها عليها تبيين لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعدها على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

تتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الاتجاه الطويل المدى نحو التطوير و التحسين المستمر والتألق في المنظمة،إذ يتم ضمنها تطوير وظائف هذه الإدارة وتنميتها لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية وإيجاد أنسب الاختيار من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية والأخذ بعين الاعتبار طبعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة وكذا وضع متغيرات البيئة التنافسية وبالتالي فهي مدخل لتحسين الأداء في المنظمات بصفة عامة.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

تمهيد

يعد موضوع الأداء من المواضيع الخصبة التي تشكل محور اهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، الذي يعتبر المؤشر الرئيسي على مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها وكفاءتها وفعاليتها. فقد أصبحت هذه المنظمات تريد استغلاله استغلالا امثلا وتوجيه جهوده نحو تحقيق أداء أفضل له، فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، وبالتالي تصبح هذه الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد العامل والسلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب.

كما يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المنظمات، فهو ضروري لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لتصحيحها ومعالجتها، فالوصول إلى معدلات أداء مرضية ومقبولة والرفع من مستوى أداء العاملين أصبح يشكل هاجسا وتحديا كبيرا، دفع المنظمات نحو تبني ممارسات إستراتيجية تطبق على العنصر البشري وتؤثر فيه حتى تتمكن من تحقيق أفضل أداء.

ومن هذا المنطلق وجب التركيز في هذا الفصل على ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك أن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات، كما يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

المطلب الأول: ماهية الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجمال مفهوم محدد للأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يشمل على جملة من التعاريف المختلفة نذكر منها:

- ✓ تعني كلمة الأداء النجاح الملاحظ والمستغل، [1]كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو إتقان قطعة أو قيامه بما هو مطلوب منه.[2]
- ✓ الأداء حسب (A . Kherakhem): هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا أن الأداء يتجسد في القيام بالنشاطات للوصول إلى الغايات.
- ✓ الأداء حسب (D.Kaisergrul et Handrieu): هو إصدار حكم على الشريعة الاجتماعية لنشاط معين. نستنتج هنا أن الأداء مربوط بفعل ومعرفة إجتماعية.
- ✓ الأداء حسب (P.Druker): هو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. ومنه الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي. [3]

---

[1]Lrroussedpoch .editionmise ajour larousse. Paris. 2000.

[2]Dictionary of economics ,libirairie du liban , liban, 1999 .

[3] مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص، 16، 17.

- ✓ يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. [1]
- ✓ كما يمكن القول أن الأداء يعني النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال، ومنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء،
  - السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميمنموذج،أو التفتيش.
  - الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن بتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج، أو نتائج.
  - الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.[2]

من خلال التعاريف السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها القول أن الأداء هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.[3]

[1] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 209.
[2] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالتها البيئية العربية المعاصرة، القاهرة، 2003، ص 25.

[3] مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 21.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل.

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومنهم تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام به، من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة والزمن".

ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المنظمات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم بأسعار المنتجات من خلال التحكم في التكاليف الداخلية.

ومع مرور الزمن شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في محتواه، فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم انتقال الاهتمام بالتطورات الخاصة ببيئة المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء.

تمثلت التطورات التي مر بها مفهوم الأداء بالتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجهها المنظمات، حيث تطور مفهوم التسويق، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة ... حيث أثرت هذه التطورات وغيرها بشكل واضح في طرق الإدارة، وشروط النجاح في السوق، فأداء المنظمة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنبها المستهلك من تعامله مع المنظمة.

ومنه توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للمستهلك وكذا بروز مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي له، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المنظمة.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين أساسين، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين هذين المكونين ومنه فهم على النحو التالي:

1 . الفاعلية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، انطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة، وبالتالي فإنها " القدرة على تحقيق النشاط" أو هي " قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الإستراتيجية من نمو المبيعات وتنظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة. ومنه نستنتج أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، فهي تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، واعتمادا على هذا يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية، وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل.

2 . الكفاءة:

هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي إنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.[1]

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 109 - 112.

ومنه نستنتج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، وذلك من خلال الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.[1]

الفرع الرابع: أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء في مجموعة من العوامل هي:

- الأداء:(القدرة، الدافع، التكنولوجيا، تصميم المهام، قواعد السلوك الجماعي، الأقسام المختلفة)

1. القدرة: تتمثل في معلومات ومهارات الفرد المتعلقة بالعمل، وما تلقاه من تعليم وتدريب وخبرة عملية تمكنه من أداء عمله على النحو المطلوب؛

2 . الدافع: ويعني رغبة الفرد في القيام بالعمل وحماسه لإنجاز ما هو متوقع منه؛

3. التكنولوجيا: ويقصد بها الآلات والمعدات التي تستخدم في أداء العمل وتشمل حداثة التكنولوجيا وملاءمتها للعمل وتدريب الفرد على استخدامها؛

4. تصميم المهام: ويعني طريقة تقسيم العمل والمهام وإجراءات العمل والقواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.

5. **الأقسام الأخرى:** إذا كانت الأقسام الأخرى غير متعاونة، فإن ذلك سيعيق الأداء لأن المنظمة عبارة عن شبكة من الوحدات والأقسام المترابطة.[2]

المطلب الثاني: مجالات الأداء وأنواعه

تتمثل مجالات الأداء و أنواعه في:

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 109.

[2] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الأول: مجالات الأداء

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدف معين تسعى المنظمة لتحقيقه، ولقد حددت مجالات الأداء في عدة ميادين على النحو التالي:

. ميدان الأداء المالي: يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في المنظمات لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.

. ميدان الأداء المالي والتشغيلي: يجمع هذا المفهوم بين مفهومين الأداء المالي والعملياتي ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى مؤشرات مالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج، فضلا عن فعالية التسويق وغيرها من المقياس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. ويبرز هذا الأداء ميدان الأداء التي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة.

. ميدان الفاعلية التنظيمية: هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. [1]

الفرع الثاني: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه حيث نجد[2]

أ . التصنيف حسب الشمولية: وينقسم إلى نوعين:

[1] عبد الله عناني، دور تطبق وتفعيل مبادئ وآليات حكومة المؤسسة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017/2016، ص ص 41، 42.

[2] فاطنة بلقرع، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستر غير منشورة، تخصص الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011/2010، ص 70.

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.
- الأداء الجزئي: أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمنظمة كل على حدا، كأداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الإنتاج وغيرها.

ب . التصنيف حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقديرية.

ج . التصنيف حسب معيار الطبيعة:

حيث يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي،اجتماعي، سياسي، تكنولوجي...إلخ.

وبما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها لأهدافها فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية،معيار الأجل، معيار الطبيعة.

المطلب الثالث: محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وإن ذلك يعتبر سلوكا، ومنه فإن هذا السلوك يتأثر ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى بالمحددات الداخلية، والقسم

الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى بالمحددات الخارجية، ومنه فهي على النحو التالي:

أ . المحددات الداخلية:

1 . الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمانية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب،وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل و تثبطه عوامل أخرى، مما ينعكس على الأداء، فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2 . القدرات: وهي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل والسرعة البديهة أي التي لابد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما، ومنه فهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء.

3 . إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل ها، حيث يتضمن هذا الوعي والفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

ويمكن صياغة محددات الأداء كما يلي:[1]

الأداء = الجهد*القدرات* إدراك الدور.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد وإدراك الدور أو المهام فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع المحددين السابقين.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 113، 114.

ب . المحددات الخارجية

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل في:

1 . متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2 . البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدى الوظيفة، وتشمل عادة كل مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

3 . البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة لأخرى، تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجابيا في حالة ارتفاعها.

ومنه تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.[1]

إضافة إلى المحددات السابقة هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء تتمثل في:

1 . العنصر البشري: وهو من أهم العوامل التي تعتمد عليها المنظمة في نجاحها، بحيث يكون تأثير العوامل الإنتاجية الأخرى بقدر تأثير العنصر البشري ذاته، فالمنظمة التي تهدف إلى مركز تنافسي متميز يجب عليها أن تتمكن من الحصول على المورد البشري المتميز.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 114 .

2 . التكنولوجيا: إن مدى توفر التكنولوجيا يؤثر على مدى كفاءة وفعالية كافة نشاطات المنظمة، حيث أنه لا يمكن تجاهل دور التكنولوجيا في تسهيل العمليات و سهولة الحصول على المعلومات التي تمكن المنظمة من تكوين رؤية واضحة، الأمر الذي يجعلها قادرة على اختيار الإستراتيجيات المناسبة والتقليل من حدوث الخطأ والوصول إلى مستويات الأداء العالية

3 . عوامل فنية: هي عامل مهم في التأثير على إنتاجية العامل وبالتالي على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفر مقومات العمل، تساهم في تحسين الإنتاجية واستمرار العمل تحسين الأداء.[1]

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها، إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لابد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، هذا يتطلب أن تقوم بتقييم أدائهم بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

إن مفهوم تقييم الأداء يشمل عدة تعريفات، كما له أهداف تسعى المنظمة للوصول إليها.

[1] العيداني إلياس، دور التقييم الإستراتيجي في زيادة أداء المنظمات، رسالة ماجستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008/ 2009، ص ص 62، 63.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

- ✓ إن تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل. [1]
- ✓ تتبلور عملية التقييم في أنها وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربين على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي.[2]
- ✓ هو تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوك المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة به [3]
- ✓ هو تقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للترشيد والتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق نقاط الضعف.[4]

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن مضمون عملية التقييم تشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة من أداء العامل حيث يساعد على تحليل وفهم تقديري لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تأكيده مع فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي بتطلبها عمله.[5]

الفرع الثاني: عملية التقييم والقائمين عليها

أ . عملية التقييم: تتضمن عملية التقييم المراحل التالية:

---

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 125.

[2] توفيق عبد الرحمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2004، ص 1.

[3] مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 99.

[4] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص 252.

[5] نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 86.

1 . تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناءا على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها؛

2 . إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين: لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله حيث يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.؛

3 . قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناءا على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز؛

4 . مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع؛

5 . مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم؛

6 . القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كانت هناك ضرورة في ذلك.

ب . القائمين على عملية التقييم:

إن أغلب برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وتتضمن عملية التقييم قياس إنجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما:

– السلوك الذي يظهره الفرد أثناء تأدية عمله؛

– الناتج وهذا شيئ ملموس يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة.

وتجرى عملية التقييم خلال فترات ثابتة إما سنوية أو نصف سنوية أو قد يكون في مناسبات معينة، قبل اقتراب موعد ترقية الفرد، كذلك تجري عملية التقييم عندما يظهر اختلاف واضح وجوهري بين إنجاز الفرد الفعلي والمتوقع.[1]

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص 125، 126.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء وفوائده

تتمثل أهداف التقييم وفوائده فيما يلي:

1 . أهداف تقييم الأداء

هناك جملة من الأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وهي على النحو التالي:[1]

– هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية ....إلخ؛

– هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ومنه يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فإنها تهدف كذلك إلى تحقيق النقاط التالية:

أ . أهداف خاصة بالمنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المنظمة ما يلي:

– الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المنظمة؛

– تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة؛

– المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة؛

– تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف؛

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص 127.

– صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛

– تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف لإدارة الموارد البشرية؛

– توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاية الإنتاجية.

ب . أهداف خاصة بالعاملين: أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

– تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم؛

– تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛

– تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم؛

– توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي و تحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

ج . أهداف خاصة بالمديرين: تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم المشرفين، ومنه هناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم ومنها:

– تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه؛

– تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة؛

– التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

وعموما يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي العملية التي تتوفر من خلال المعلومات المتعلقة بأداء العاملين، والتي تمثل تغذية راجعة لكل من المنظمة والعاملين والقائمين على التقييم(الموارد البشرية) من حيث كفاءة العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، واعتمادا على نتائجها تتخذ العديد من القرارات الإدارية كالترقية والحوافز والنقل...إلخ ، إضافة إلى أنها تمثل أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط بل حتى على أداء المديرين في المستويات العليا وبالتالي على أداء المنظمة.[1]

2 . فوائد تقييم الأداء

يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

– تزويد المدراء ومتخذي القرارات على مستوى أداء الموظفين في المنظمة؛

– يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛

– إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سوف يتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وإن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم؛

– يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير الموظفين؛

– تزويد تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءا على ذلك.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 120، 123.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

الفرع الرابع: عناصر تقييم الأداء

يشترط في عناصر تقييم أداء العاملين ما يلي:[1]

- إمكانية ملاحظة العنصر وتمييزه عن غيره من العناصر؛

- تعريف العنصر بدقة، وتحديده بوضوح؛

- تجزئة العنصر الرئيسي إلى عناصر فرعية، وذلك على أساس تحليل الوظائف؛

- تعلق العناصر بواجبات ومسؤوليات الوظيفة وعدم احتوائها على ما ليس له صلة بواجباتها ومسؤولياتها؛

- شمول العناصر لعوامل التقييم الثلاثة:

  ❖ النتائج أو الأداء(كما ونوعا)

  ❖ الشخصية(القدرات الذهنية والجسمانية والنفسية، والقيم والاتجاهات)

  ❖ السلوك المرتبط بالوظيفة؛

- تركيز العناصر على الأداء الحالي والأداء المستقبلي.

وتتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وهذه العناصر هي:

- **تحديد أهداف المنظمة:**

الأهداف العامة للمنظمة هي أساس جهود الإدارة والعاملين وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية في المنظمة يقيمون مرؤوسهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها، وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء ناقصة.

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 259- 264.

- **تحديد أهداف تقييم الأداء:**

هذه الأهداف تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم ويجب أن تكون إيجابية بناءة.

- **تحديد مجالات التقييم:**

أي المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات هي:

- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة؛

- عناصر توضح سمات السلوك كالتعاون، الالتزام ...إلخ؛

- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

- **تحديد معايير التقييم:**

إن الأداء يقاس بمعايير محددة، حيث نجد أن هناك أربع تقسيمات لهذه المعايير وهي:

1. الجودة

2. كم الإنجاز في وقت محدد

3. التكلفة

4. السلوك

- **تحديد أنسب طرق التقييم:**

تتعدد طرق تقييم الأداء، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يتضمن تقييما سليما.

- **تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين:**

يتعين إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها الإدارة، هذا الإعلام وما يقترن به من قبول واقتناع يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

- **تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم:**

لكي تكتمل مقومات التقييم السليم لابد من تدريب الرؤساء على ممارسة طريقة التقييم.

- **تقييم وتقويم التقييم:**

ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن تكون موضوع تقييم وتقويم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم للرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم، المرؤوس ومدى استفائه لمتطلبات الأداء، بالإضافة إلى كل الجوانب يتطلب الأمر تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ومنه يجب تحديد هذه العناصر في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة.

أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدد من العناصر يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم(2 . 1): نموذج لعناصر تقييم الأداء

1 ـ العمل والإنتاج: ويشمل	
أ ـ كم الإنتاج	ج ـ السرعة
ب ـ نوعية الإنتاج والأخطاء	د ـ الإلمام والإتقان
2 ـ المواظبة: وتشمل	
أ ـ الالتزام بالدوام والأوقات	ج ـ طريقة التمتع بالإنجازات المستحقة
ب ـ الغايات المفاجئة	
3 ـ التعاون والعلاقات : وتشمل	
أ ـ التعاون مع الزملاء	ج ـ العلاقة مع الزبائن والجمهور
ب ـ العلاقة مع الرؤساء	
4 القدرات العقلية: وتشمل	
أ ـ الذكاء	ج ـ القدرة على حل المشكلات
ب ـ القدرة على التعلم وتطوير الذات	د ـ القدرات الإبداعية
5 السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وتشمل	
أ ـ الجدية والحرص	ج ـ القدرة على التغير والتكيف
ب ـ تطبيق التصرف في المواقف الصعبة	د ـ الاستعداد لتحمل المسؤولية

المصدر:سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، 2001، ص 286.

تختلف القائمة في الشكل السابق باختلاف المنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية، فقط تكتفي منظمة تجارية صغيرة بثلاث عناصر بسيطة هي كم الإنتاج ونوعه والمواظبة في حين تحتاج منظمة عملاقة الاهتمام بعدد أكبر من العناصر.

وكلما كانت العناصر أقل، كلما كانت عملية تنفيذ التقييم أكثر بساطة وأقل تكلفة.[1]

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

لتنفيذ عملية التقييم يجب الاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق تتمثل في:

الفرع الأول: تقييم الأداء كنظام

يمكن النظر إلى تقييم الأداء كنظام يتألف من مدخلات وعملية تقييم ومخرجات، ويتوقف مستوى جودة المخرجات على جودة كل من المدخلات وعملية التقييم، ومنه يبين الشكل التالي منظومة تقييم أداء العاملين: [2]

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص 287.
[2] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 277.

الشكل رقم (2 . 2): يوضح عملية تقييم الأداء كنظام



المصدر: محمد قدري حسن،إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص 277.

يوضح الشكل عملية تقييم الأداء كنظام متكامل، حيث تعتبر المدخلات أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتعتمد عليها في أداء أعمالها، فهي تشتمل على ما تمتلكه المنظمة محل التقييم من خبرات ومهارات ومؤهلات علمية، معلومات، أهداف، مرؤوسين، وأيضا صفات شخصية كالصدق والأمانة وروح التعاون وحب العمل. أما عملية التقييم فهي تعبر عن ما تقوم به المنظمة محل التقييم من تصرفات وأفعال وجهد مبذول في أداء الأعمال والمهمات باستخدام ما تملكه من إمكانيات وقدرات.

في حين أن المخرجات تمثل نتائج الأداء محل التقييم ومنه تمثل معدل إنجازات خلال المدة الزمنية المحددة، ووفقا للجودة المعيارية المخطط لها مسبقا بحيث تتم عملية التقييم بمقارنة الأداء محل التقييم بالأداء المطلوب، ومن ثم اكتشاف درجات التوافق والانحراف بينهما. ثم يتم إعداد تقرير شامل يحتوي على كافة تفاصيل عملية تقييم الأداء وموضحا جوانب القوة وأسبابها والضعف ومسبباتها وذلك من أجل ترسيخ مكامن القوة ومعالجة مكامن الضعف، يسمى كل هذا بالتغذية العكسية.[1]

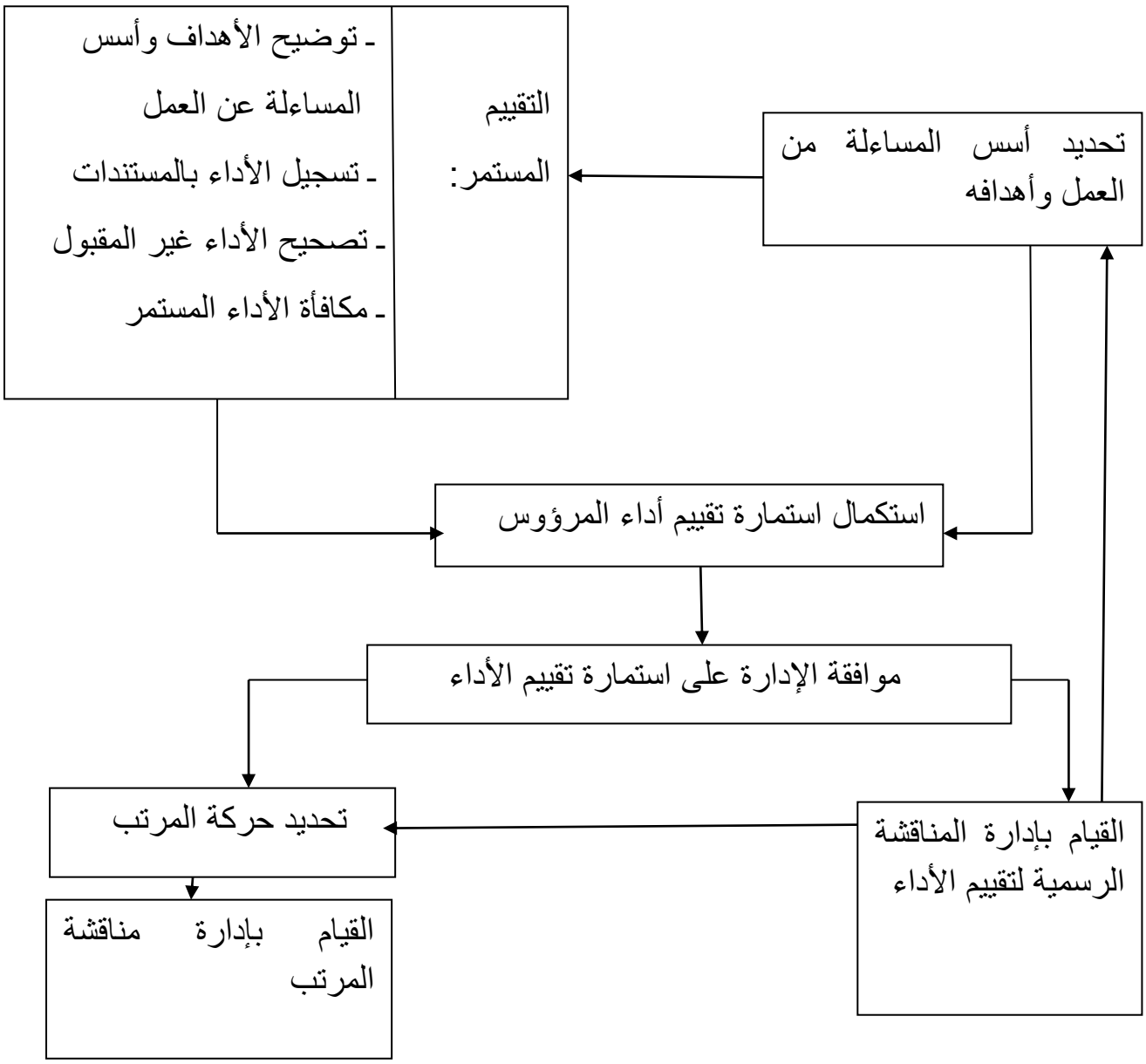
الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

لتكون عملية التقييم موضوعية وتتصف بالعدالة يجب أن تمر بالخطوات التالية:

يمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء في الشكل الآتي:

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 278.

الشكل رقم (2 . 3): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: توفيق عبد الرحمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، 2004، ص 18.

الخطوة الأولى: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه

إن هذه الخطوة هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون معايير المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة. والغرض من هذه الخطوة هو مزدوج:

فهي أولا تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه، كما أنها ثانيا تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة.

الخطوة الثانية: التقييم المستمر

أثناء فترة التقييم يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن، كما يجب عليه أن يراقب التقدم اتجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويوفر التغذية العكسية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير أو تعديل الأهداف وأسس المساءلة.

إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء يساعد على التطوير باستمرار.

الخطوة الثالثة: استكمال استمارة تقييم الأداء

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها، وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، لكي يضيف أي معلومة ذات فائدة بالنسبة للتقييم، ثم يميد الموظف هذه

النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

الخطوة الرابعة: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء، ومنه التوقيع على النموذج، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.[1]

الخطوة الخامسة: إدارة مناقشة المرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين.[2]

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

1. قائمة معايير التقييم:

هي عبارة جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، وبتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

2 . طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

3 . المقارنة الزوجية (بين الموظفين):

[1] توفيق عبد الرحمان، نظم تقييم الأداء، ص 19، 20.
[2] توفيق عبد الرحمان، نظم تقييم الأداء،ص 20.

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو.

4 . طريقة التوزيع الإجباري:

أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

5 . طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء ،
- خلال فترة التنفيذ لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس،
- خلال مرحلة تقييم الأداء، مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

6 . قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء

هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية [1]

المطلب الثالث: معوقات عملية التقييم وعوامل نجاحها

إن لعملية التقييم عوامل تؤدي إلى نجاحها، في حين آخر تصادف هذه العملية مجموعة من المعوقات، سيتم التطرق إلى كل هذا فيما يلي:

الفرع الأول: معوقات عملية التقييم

بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال، وتفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال، يجعل من غير الممكن تقييم أداء العاملين جميعا على أسس كمية تستند إلى الوحدات المنتجة أو المباعة أو غيرها من الأسس التي يعتمد على الكم المحدد فإن هناك العديد من العراقيل التي تعترض عملية التقييم أهمها:

1 . تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس:قد يتأثر المدير أحيانا عند تقييم أداء العاملين بصفة معينة في الشخص المقوم، وقد يكون هذا الانطباع الذي حمله المدير عن الفرد نتيجة تأثره بموقف معين إما إيجابي أو سلبي، هذا يؤثر على مصداقية عملية تقييم أدائه.

2 . التشدد أو التساهل من قبل المدير

3 . التحيزات الشخصية للمديرين: وهذا بسبب العلاقات الشخصية بين المدير وبعض العاملين.

4 . التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقييم: في بعض الحالات يتأثر المدير بمستوى الأداء وسلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى

[1] نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 22.

الأداء العليا في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداء الفرد غير جيد في الفترات السابقة لهذه الفترة.

5 . تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت النظرة إيجابية تكون النتائج إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.[1]

بالإضافة إلى بعض المعوقات الموضوعية التي تتعلق بالعملية في حد ذاتها نجد:[2]

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التغيير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين؛

الفرع الثاني: عوامل نجاح عملية التقييم

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الاقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها: [3]

1 . ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

2 . وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فاعليته من خلال توافر الخصائص التالية:

- الشمول: فيجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة؛

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 190.
[2] سعد أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 108، 109.
[3] نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 26.

- الوضوح والبساطة: بأن يكون واضح للقائمين به، يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال، واستخدام أقل عدد من المعايير؛
- السرعة: أي يكون تقييم الأداء حركيا ومستمرا، بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها أولا مع النتائج المستهدفة،
- التكامل: مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة.

3 . وضع أساليب تقييم الأداء في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع من استخدامها بباسطة، حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل، وبذلك تصبح عملية التقييم أساسا صالحا للمراقبة والنقد الذاتي.

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء

إن المنظمة قبل كل شيئ هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة ويجسدون من خلالها الهدف الذي أنشأت من أجله هذه المنظمة، ونظرا لأهمية العنصر البشري فيها تحاول المنظمة الوصول إلى أفضل أداء من الخالص به عن طريق مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات التي تمكنها من التعامل مع البيئة التي ليست بمعزل عنها، فمكونات هذه الأخيرة سواء كانت داخلية أو خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المنظمة. وفيما يلي سنحاول دراسة أثر بعض العناصر على الأداء.

المطلب الأول: الأداء وعلاقته بعمليات الإدارة الإستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى المواءمة والتكيف والاستجابة بين المنظمة وبيئتها، فيما تركز العمليات الإستراتيجية على صحة المنظمة والأداء وعليه يمكن التطرق إلى علاقة الإدارة الإستراتيجية بالأداء من خلال ما يلي:

الفرع الأول: الإستراتيجية والأداء

تختلف طرق وصول المنظمة إلى النجاح باختلاف الطريقة المتبعة في إدارتها، فيذهب البعض إلى التركيز على الثنائية(القيمة ، التكلفة)، الذي يرى فيها أن الأداء هو قدرة المنظمة على التوفيق بين هذه الثنائية، ومنه من أجل أن تحقق المنظمة أداء متميز عليها أن تحمل مكانة متميزة في السوق، وأن تمتلك بدائل إستراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، أي أن الأداء هو التفوق الإستراتيجي والمتمثل في عرض المنظمة المنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق، أي العلاقة موجودة بين مستويات الأداء وقدرة المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة. فالأداء والإستراتيجية يمثلان العمود الفقري الذي من خلاله تبني المنظمة نجاحها.

حيث أن الأداء والإستراتيجية يعكسان مدى صحة كافة عمليات التخطيط الإستراتيجي من تحديد الرؤية والرسالة والأهداف، ومن ثم تحديد الإستراتيجية المتبعة بمعنى أن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات أو المراحل الإستراتيجية، فحدوث أي خلل قد ينعكس سلبا على الأداء.[1]

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين الأداء والإستراتيجية، حيث أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد بالدرج الأولى على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، والذي يتحقق من خلال نظام يجاري التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، فالمنظمة خلال حياتها تواجه مواقف تتطلب منها اتخاذ القرارات المناسبة، من أجل ضمان البقاء، حيث أن هذا الأخير لا يعني بدرجة كبيرة تحقق الأهداف والطموحات، لكنه يبقى الأساس لانطلاق المنظمة في بحثها عن المكانة المناسبة، والتكيف على المدى البعيد مرافقا بنمو وتطور المنظمة.

[1]العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، رسالة ماجستر، غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009، 2010.،ص ص 173، 175.

الفرع الثاني: ثقافة المنظمة والأداء

لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تؤثر في تشكيل الرسالة والإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، وإن تلك الثقافة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية في تحقيق فاعلية الأداء.[1]

المنظمات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، عمال) و المسؤولين في كل المستويات الإدارية تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمنظمات التي أهملت هذا العنصر، غير أن الثقافة القوية السائدة في المنظمات أحيانا إلى الهاوية لأنها ترفض دوما التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيرون بصدد الترصد الدائم بالسوق. ومنه حتى تخدم ثقافة المنظمة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة التي من شأنها أن تخلق التجديد.[2]

الثقافة قد تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا من خلال مؤشر الكفاءة، وإن الإستراتيجية تؤثر على الأداء من خلال مؤشر الفعالية، وتظل إشكالية التوافق بين الثقافة والإستراتيجية المدخل الأهم لتحقيق التميز في الأداء، لأنه إذا كانت الإستراتيجية تعني وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التغيير كضرورة، ووصولا لبناء الميزات التنافسية وإمادتها بهدف البقاء والتميز كنهاية ومبتغى لكل تغيير، فإن الثقافة هي اللحمة التي تجمع كل أفراد المنظمة حول تبني هذه الإستراتيجية أو تلك، وتنفيذها بدرجة عالية من التجاوب والدقة.[3]

الفرع الثالث: الرؤية والأداء

إن الرؤية هي بمثابة الوجهة التي تقود المنظمة إلى بلوغ طموحاتها وبناء المستقبل الذي ترغب فيه، فإن أصبحت الرؤية عبارة عن المنهج الذي تسير عليه المنظمة، ومنشورة يعرفها جميع الأفراد، ومرجعا للاختيارات الإستراتيجية، فإنه عندئذ يمكن للمنظمة أن تتجاوز كل

[1] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 175.

[2] بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008، 2009، ص 55.

[3] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 178.

العقبات وتضمن أداء متميز على المدى البعيد.[1] لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث الإرادة وخلق روح الابتكار في الأفراد، على بلوغ أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: تحليل البيئة والأداء

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المنظمة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه.

من هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة بها.

كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين:

* البعد الأول: داخلي الذي ينحصر في الأداء والعمليات و الأنظمة والهياكل

* البعد الثاني: خارجي ويشير إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة (أفراد، منظمات، جماعات)

المطلب الثاني:الأداء وعلاقته بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تهتم المنظمات بوضع إستراتيجيات لكافة الوظائف والأنشطة اللازمة لتحسين أدائها وإنجاح أعمالها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم تلك الوظائف ومن هنا كان لابد من وضع إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تتعلق وتؤثر على مستوى الأداء وبالتالي إنجاح وتميز المنظمة.

[1] بوزكري الجيلالي، مرجع سابق، ص 60.

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية والأداء

يعد تخطيط الموارد البشرية من العوامل الضرورية والأساسية لتطوير وتنمية العنصر البشري في المنظمة، فهو أحد الوظائف الهامة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل بالأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب، بحيث لا تواجه المنظمات التي يظهر تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي فيها توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانات مواردها البشرية أو قوة العمل لديها أية مشاكل، فكلما كان تحديد الموارد البشرية دقيقا كلما حققت أداء فعالا ومتميزا، وللوصول إلى كل هذا يجب ألا تنظر المنظمة إلى تكاليف التخطيط على أنها مشاكل إضافية، [1] بل يجب أن تدرك أن تحقيق الأهداف يعتمد إلى حد كبير على تطبيق الأداء البشري المتكامل لذا من الضروري أن تعتبر هذه التكاليف استثمارا له عوائد على المدى البعيد، والتي تبدو واضحة وجلية من خلال وصولها إلى تحقيق الكفاءة في أداء الوظيفة. [2]

الفرع الثاني الاستقطاب والأداء

إن إستراتيجيات عملية تبنى على أساس استقطاب العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة،[3] وعليه فكلما أحسنت المنظمات في وضع هذه الإستراتيجيات أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، لأنه حتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لها موارد بشرية تم استقطابها بشكل جيد.

---

[1] العيداني حبيبة، مرجع سابق، ص 179.

[2] محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، 2007، ص 3، متاح على موقع: https://www.alukah.net ، تاريخ الإطلاع: 16/ 04/ 2019.

[3] محمود حسين عيسى، مرجع سابق، ص 5.

الاستقطاب السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاستقطاب السليم للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم التجديد والتفنن مما يقودها إلى القمة في الأداء.[1]

الفرع الثالث: التدريب والأداء

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة، عند الضرورة كأن تريد من خلاله تلاشي بعض نقاط الضعف الظاهرة في الموارد البشرية أو لتحسين أدائهم، هذه النظرة أصبحت مخلفات الماضي، فالنظرة الحديثة له تتكون من ثلاث عناصر مستدامة وهي تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه، والغاية من ذلك دعم هذا المورد ومساندته وتمكينه واستخراج أفضل ما عنده، وجعله قادرا على تقديم أداء أفضل في الحاضر والمستقبل، [2] فالتدريب يكسب العاملين مهارات مرتبطة بوظائفهم ويساعدهم على تصحيح الانحرافات ومن ثم تنمية أدائهم. لذلك فإن التدريب الإستراتيجي لا يرتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية وإنما يعتمد على رؤية إستراتيجية للأداء مستقبلا. ويفهم من هذا أنه حتى تنجح المنظمة في النهوض بمستوى الأداء لابد أن تلجأ إلى تدريب العاملين في الوقت المناسب.[3]

الفرع الرابع: التحفيز والأداء

إن الحوافز هي مدخل لتحسبن الأداء فعن طريق الحوافز يمكن للمنظمة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاجية ومن ثم تحسين الأداء، كما تحقق الحوافز

[1] باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2009، 2010، ص 154.

[2] محمود حسين عيسى، مرجع سابق، ص 7.

[3] باباه ولد سيدان، مرجع سابق، ص 156.

الكفأة حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على التقدم نحو أفضل مستوى من الأداء.

وتساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل. [1]

الفرع الخامس: تقييم الأداء والأداء

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف تأثيرا على الأداء وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقديم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا كيفية إتقانها بفعالية عالية، فضلا على أن الكثير منا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد مدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل نقطة أساسية في رفع مستوى الأداء.[2]

المطلب الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساس في التعرف على جوانب الضعف في أداء المنظمات والعاملين بها، وبناءا عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

يعتبر مفهوم تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة على مستوى المنظمات على اختلاف كافة نشاطاتها، وقد بينت بعض الدراسات بأن مفهوم تحسين الأداء يعني:

[1] مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2010، 2011، ص 101.

[2] باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 155.

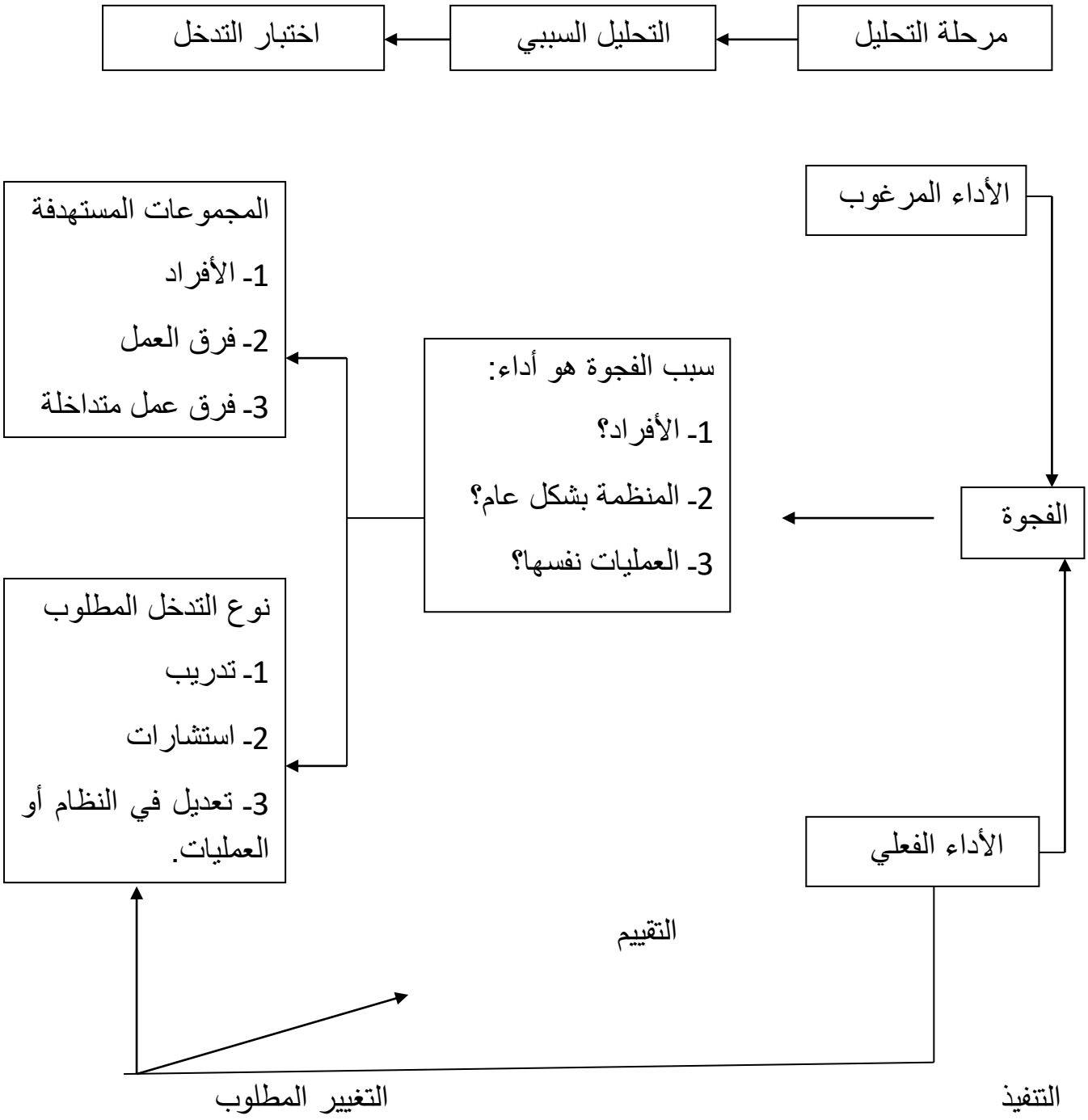
قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال:

زيادة الفعالية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المنظمات، أو فرق العمل. [1]

[1] فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 78 - 83.

الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء

الشكل رقم (2 . 4): يوضح نموذج تحسين الأداء



المصدر: فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 79.

يشمل النموذج أعلاه الخطوات التالية والمعتمدة في تحسين الأداء:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- ❖ الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- ❖ الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختبار وسيلة المعالجة.

الخطوة الثالثة: اختبار وسيلة التدخل أو المعالجة

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة التدخل أو طريقة المعالجة

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء [1]

[1] مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 69

الفرع الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتحسين الأداء

تعتمد المنظمات على مواردها البشرية في إنجاز أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة، لذلك فالتغيير الفعال يهدف أساسا إلى تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية في المنظمة، حيث يعتمد تفعيل الأداء على التغيير وذلك بالانتقال من وضع إلى وضع آخر في مستوى العنصر البشري وزيادة فعاليته وكفاءته من خلال عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإحداث تغيرات إيجابية في المنظمة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشكلات وصولا إلى تفعيل الأداء، [1] الذي يقصد به الاستغلال الصحيح والتوظيف الناجح لجمع الموارد المتاحة مع تطوير أساليب الإدارة على مستوى الأنشطة والوظائف التي تمارسها المنظمة، بناءا على إستراتيجية مدروسة أو تجارب ناجحة بما يحقق مردودا جيدا، ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق وينتقل بها من وضع ثابت إلى وضع متقدم في عالم الأعمال.[2]

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضرورة وليست ترفا وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضرا ومستقبلا وهذا إذا ما تم تطبيقها بشكل جيد، [3] حيث تعتمد على أساليب ومداخل متعددة في تحسين الأداء، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل، أو تحسين طريقة تعرف المنظمة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى.

ومنه تصبح عملية تفعيل الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المنظمة، وبذلك السيطرة على أداء المنظمة بما يعود بفرص أكثر لتحقيق الأهداف. [4]

---

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص 345، 346.

[2] عبد الله عناني، دور تطبيق وتفعيل مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2016،2017، ص 45.

[3] سكينة المهل محمد حمد أبوسن، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان، 2012، 2013، ص 145، متوفر على الموقع:
Repository.sustech.edu/handle/123456789/1152. أطلع عليه بتاريخ: 2019/04/16.

[4] مغريش عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 92،93.

خلاصة الفصل الثاني

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام وخاصة وأنه يرتبط بأهم مورد وهو العنصر البشري الذي يعكس تماما مستوى جودة وكفاءة أداء هذه المنظمات، حيث تولي هذه الأخيرة للأداء أهمية كبيرة، وذلك لاعتبارات تتعلق أهمها بكونه محورا مركزيا لتقييم نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها أو خططها الإستراتيجية ومدى تحقيقها لأهدافها، حيث يتأثر الأداء في المنظمة بكل من ثقافة وإستراتيجية المنظمة، ورؤيتها والبيئة التي تعمل فيها، إذ نجد أن أي خلل في هذه العناصر قد يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمنظمة، بمعنى أن هناك علاقة قوية بين هذه المتغيرات والأداء، وبذلك يمكن القول أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق الانسجام والتوافق بين هذه المتغيرات.

كما يمثل تقييم الأداء لأي منظمة محورا هاما لما له من أهمية وفوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة معا، كونه أداة رقابية تمارسها إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة ومن ثم تنمية عناصر القوة وعلاج عناصر الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

تمهيد

تزخر الجزائر بموارد مهمة التي تمكن رفع التحدي في وجه التطور الاقتصادي في الجزائر، وهنا يظهر الدور الذي تلعبه شركة سونلغاز في هذه الإستراتيجية التطورية عن طريق إنتاج الطاقة الكهربائية ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في الفصل الثالث التطرق إلى أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة والمتمثل في العمال الإداريين لمؤسسة سونلغاز لولاية المدية، ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: عرض عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها

المبحث الأول: عرض عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

خضعت شركة سونلغاز للعديد من التطورات والتغيرات عبر الزمن وفق الضرورات والمتطلبات البيئية وفي هذا المبحث سنقدم لمحة تاريخية عن المؤسسة وعرض هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقم صعب في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل رقم أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري(حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من 7 بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي، زيادة على ذلك فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد لحد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة عل شكل أسهم، وصلت اليد العاملة لمؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة ألاف موظف وسبعة ألاف رئيس فريق وإحدى عشر ألف عامل.

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستثماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، كان ذلك في 1947/06/05 وبعد الاستقلال بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور أمر 59.69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي مطلع التسعينات وبالضبط في 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفق لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.[1]

الفرع الثاني: مهام وأهداف المؤسسة وأهميتها

1. مهام المؤسسة

هناك مهام تسييرية ومهام تقنية

أ . المهام التقنية:

– إنجازات الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛

– الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجيدة لاستغلال الطاقة الكهربائية والغازية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب . المهام التسييرية:

–الإنتاج ، نقل وتوزيع الكهرباء وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛

– نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومذكرات مقدمة من طرف المؤسسة.

- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

وتتلخص مهامها الرئيسية في:

- إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها؛

- نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأقل تكلفة؛

- تسويق الكهرباء والغاز عبر الخارج؛

- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتأمين تمويلها؛

- وضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

2 . أهداف المؤسسة

هناك عدة أهداف نذكر منها:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بالأخذ لعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛

- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة؛

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛

- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية؛

- محاولة تقليص الديون؛

- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

3 . أهمية المؤسسة

باعتبار سونلغاز مؤسسة اقتصادية تمارس تجاريا عملا تجاريا فبمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري، وهي ملزمة بمسك الفاتر التجارية، ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة الغاز إلى ما يفوق 43%.[1]

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سونلغاز منظمة بالهياكل التالية:

1 . فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة وعددها ثمانية في الميادين التالية:

- إنتاج الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الغاز
- تسيير شبكة نقل الكهرباء
- تسيير نظام إنتاج نقل الكهرباء
- توزيع الكهرباء والغاز

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق ومذكرات مقدمة من المؤسسة.

2 . فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد كان على سونلغاز أن تطور في التسعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطور المنشآت والشبكات المستهدفة، هكذا قد اقتنت هياكل ملائمة مندمجة داخل المؤسسة.

3 . الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعها لتتحكم في رأس مالها كليا، تنشط هذه الفروع وعددها 14 بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل، والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير ونشاطات متعددة أخرى.

4 . شركات تساهم في سونلغاز

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجياتها المتعلقة بالتنويع والشراكة، وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة النفقات الغازية، ويتمثل الهدف من هذه الاستثمارات في ما يلي:

- دمج التكنولوجية والدراية الفنية
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية[1]

[1] موقع المؤسسة www. Sonelgaz. dz

المطلب الثاني: تقديم المديرية الفرعية لمؤسسة سونلغاز بالمدية

الفرع الأول: تعريف المديرية الفرعية بالمدية

إن المديرية الفرعية بالمدية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز تعتبر فرع من أحد فروع المؤسسة الأم وهي تابعة لمديرية الكهرباء والغاز وسط بالبليدة SDC ولقد تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبعض المنطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان للحياة.

تعتبر هذه المؤسسة ممثل لمؤسسة الأم بولاية المدية أي أنها تقوم ببعض مهامه وفق الصلاحيات المخولة لها، وتبعا للبرنامج العام الذي تسير عليه، وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

يبلغ عدد عمالها حوالي 777 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح كما يلي:

- 148 إطارات
- 373 أعوان التحكم
- 256 أعوان التنفيذ

الفرع الثاني: مهام وأهداف المديرية الفرعية لمؤسسة سونلغاز بالمدية

1 . مهام المديرية الفرعية بولاية المدية

من المهام الأساسية لهذا الفرع نجد:

– تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها؛

- تسويق الكهرباء والغاز؛

- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة بأقل تكلفة؛

- تسيير منشآت الطاقة الكهربائية؛

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة. [1]

2 . أهداف مؤسسة سونلغاز لولاية المدية

تشتمل على عدة أهداف:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛

- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق؛

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية،

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها،

- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة؛

- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا؛

- الحفاظ على مناصب الشغل؛

- المسايرة مع الوضع؛

- تحسين مستوى العمال؛

- البقاء و الاستمرارية.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية

يتكون الهيكل التنظيمي العام للفرع من:[1]

1 . المدير العام :

يعين الرئيس المدير العام ليتولى إدارة الفرع وتسييرها كما له نائبه الذي يحول له مهمة التنشيط، التنسيق، ومتابعة نشاطات المنظمة.

2. قسم الموارد البشرية:

تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية، المهنية، وظروف العمل.

3. قسم التنمية الإستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز:

مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل، وهي المكلفة بتحديد إستراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

4 . قسم الإدارة العامة:

تعد وتقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية، وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

5 . قسم التسيير والمعلوماتية:

[1] وثائق داخلية للمؤسسة.

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

6 . قسم الاتصالات:

مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات.

7 . قسم الأمن الداخلي للمؤسسة:

مسؤول عن الأمن الداخلي، كما يسهر هذا القسم على ضمان الأمن و الاستقرار في العمل.

8 . قسم استغلال الكهرباء:

مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء.

9 . قسم استغلال الغاز:

تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، النوعية، الخدمة، الأمن، التكلفة.

10 . قسم العلاقات التجارية:

تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقاتها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط، وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

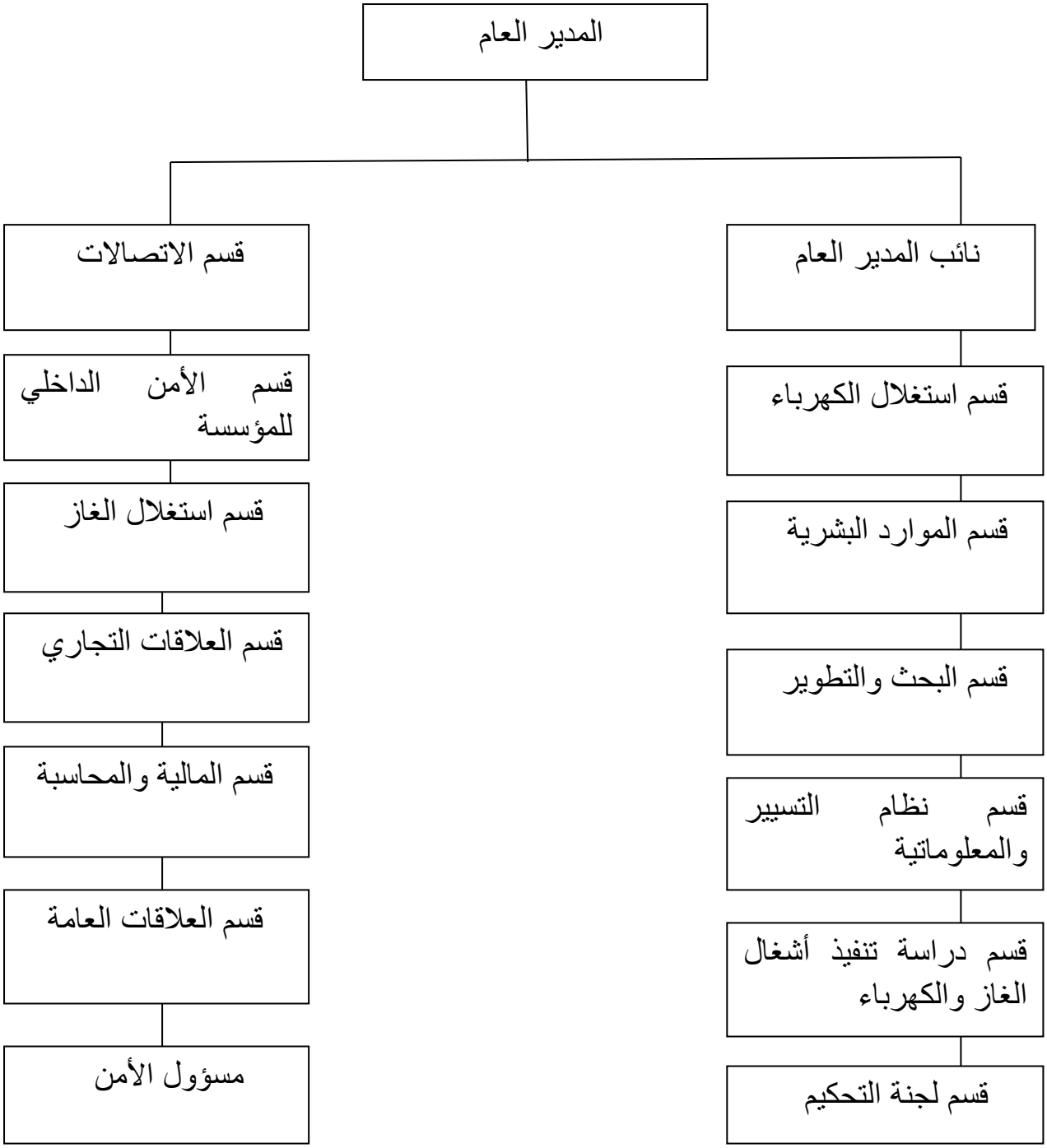
11 . قسم البحث والتطوير:

مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية، وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

12 . قسم المحاسبة والمالية:

يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية الدورة من عمليات الجرد (حساب النسب، جدول حسابات النتائج، ...إلخ) والجداول الملحقة التي تخص كل الحسابات المتعلقة برقم الأعمال والأجور، كما يهتم بحساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي.

الشكل رقم (3 . 1): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

تستعمل مؤسسة سونلغاز المديرية الفرعية للتوزيع بالمدية مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات تطبقها على مواردها البشرية بغرض إنجاز أهدافها المسطرة، وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة واقع هذه الإستراتيجيات في المؤسسة.

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية للفرع

تشمل أربع جوانب أساسية تتمثل في: [1]

1. الجانب المالي: يشمل الأهداف التالية:

- مؤسسة ذات مردودية
- مؤسسة تضمن تنمية مستدامة

2. جانب الزبائن: ويشمل:

- مؤسسة مبدعة
- تطوير صورة المؤسسة

3. جانب العمليات الداخلية: ويشمل:

- تحسين أساليب التنظيم والإدارة
- تطوير أنظمة الإتصال، المعلومات والتوزيع
- ترقية البحث والتطوير

[1] مقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

4. جانب التعلم والنمو: ويشمل:

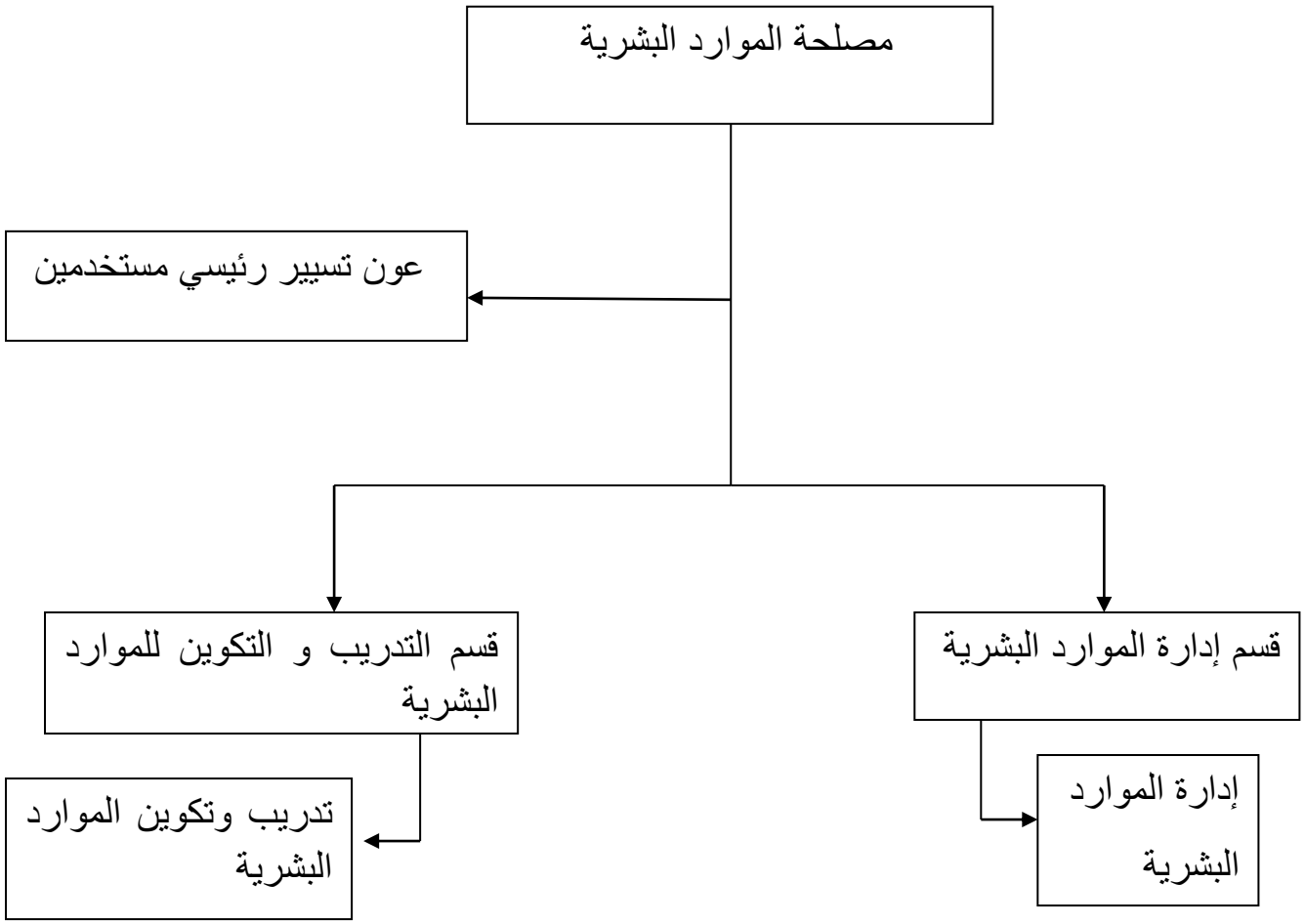
- تطوير كفاءات التسيير والتنظيم
- تطوير الكفاءات في مجال البحث والتطوير
- تطوير كفاءات في مجال التكنولوجيا، الإعلام والاتصال
- تحديد السياسات الهادفة إلى إرضاء العاملين

المطلب الثاني: إستراتيجية تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتكوينها في الفرع

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات على مستوى الفرع والهدف الرئيسي لها هو الاستجابة لمطالب المديريات وفروعها فيما يخص العناصر البشرية المناسبة لشغل المناصب الشاغرة و المحددة مسبقا من قبل المديريات المكونة للفرع.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم (3 . 2): يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية في الفرع وتكوينها

1 . تخطيط الموارد البشرية:

يعتمد الفرع إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية حيث يتم تحديد المناصب الشاغرة والمستحدثة، بحيث تقوم المديريات المشكلة للفرع بتحليل الوظيفة وخصائصها حسب الأهمية، وذلك من حيث المهام المطلوبة تنفيذها والمؤهلات والمسؤوليات لشغل المنصب، وشروط العمل، وبعد تحديد خصائص المنصب ترسل هذه التقديرات إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم الاطلاع على مخزون المهارات لمعرفة قدرات وإمكانات العناصر البشرية لمعرفة ما إذا كان الطلب على الموارد البشرية أكبر مما هو متاح لدى الفرد، حينها تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى سوق العمل، حيث يتم دراسة ملفات المترشحين لمعرفة قدراتهم وإمكانياتهم ويعد ذلك يتم اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة الشاغرة.

2 . استقطاب الموارد البشرية:

تبين حسب مديرية توزيع الكهرباء والغاز أن استقطاب الأفراد يكون عن طريق وكالة التشغيل أو من خلال وضع إعلانات بحيث يتم فيها جذب أكبر عدد ممكن من العاملين، وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفأ.

3 . تكوين الموارد البشرية:

تقوم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية بتحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية ويكون إما داخلي أي داخل المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات أو خبرات جديدة، أو يكزن خارجي سواء في مركز التكوين ببن عكنون الجزائر العاصمة أو مركز التكوين بالبليدة للتكوين التقني، حيث يهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفاعليتها.

المطلب الثالث: التحفيز والأجور وعملية تقييم الموارد البشرية في المؤسسة

1 . كيفية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحفيز أفرادها عن طريق نوعين من التحفيز وهما: [1]

أ . التحفيز المادي:

يأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة تتمثل في المكافآت المالية فهي تقدم منحة لأفرادها حسب علامة تمنحها لكل فرد من ستة عشر، تمنح هذه المنحة وفق كل أجر قاعدي تسمى بالمنحة المردودية للفرد.

تضاف هذه المنحة للأجر القاعدي لكل فرد كل ثلاثة أشهر، كما هناك منحة أخرى تقدمها هذه المؤسسة لأفرادها تسمى بالمنحة التشجيعية وهي توزيع نسبة من الأرباح على الأفراد، هذا ما يجعل العاملين يسعون لرفع مستوى أدائهم وذلك بغية تحسين نسبة الأرباح لأنهم على دراية بأنه كلما كانت نسبة الأرباح المحققة نسبة جيدة يتم توزيع نسبة منها عليهم.

ب . التحفيز المعنوي:

يتم هذا النوع من الحوافز انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير واتخاذ القرارات إضافة إلى حضور ندوات وكذا إعطاء الهدايا والجوائز وأيضا حوافز تتمثل في أوسمة وميداليات من البرونز إلى الذهبية حسب سنوات الخبرة وتبدأ من 15 سنة وتنتهي بلوحة شرف وذلك في 35 سنة من العطاء والخدمة داخل المؤسسة.

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.
أنظر الملحق رقم (03)

بالنسبة لعملية الترقية في هذه المؤسسة تتم من خلال تقسيم السنة إلى 4 فصول، تمنح علامة من ستة عشر لكل فرد كتقييم لأدائه خلال ثلاث أشهر، ثم تجمع هذه العلامات وتقسم على 4، تتكرر هذه العملية في العام الثاني و العام الثالث، ثم تجمع العلامات النهائية وتقسم على 3، إذا كانت العلامة الأخيرة أكبر من 13.5 يتم ترقية هذا الفرد. [1]

2 . كيفية تحديد الأجر في المؤسسة

من خلال الدراسة التي قمن بها في المؤسسة لاحظنا أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر، ويحدد الأجر حسب:

يتم تحديد الأجر على عدد ساعات العمل لكن ما يلاحظ أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهذا يعود إلى بعض الامتيازات والعلاوات والمنح التي يتحصل عليها بعض العمال: المنح المدرسية، الساعات الإضافية، كما تمنح المؤسسة أجورا مرتفعة للعمال الذين يشتغلون مناصب خطيرة.

3 . تقييم الموارد البشرية في المؤسسة:

يتم تقييم المؤهلات في هذه المؤسسة عن طريق التنقيط، أي هناك سجل للتنقيط ويكون فصلي مثلا إطار مسؤول عن الهياكل لابد من حوصلة على نقاط أكثر من 90، وهذا التقييم يشرف عليه المسؤول على هذه الموارد[2].

[1] أنظر الملحق رقم (03).

[2] أنظر الملحق رقم (04).

المبحث الثالث:الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم إلى قياس درجة ثبات أداة الدراسة، ومن اجل ذلك قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجه للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية .

المطلب الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية.

في هذا المطلب نقوم بالتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال العرض البياني للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

أولا: الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس			
ذكر		أنثى	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
21	%52.5	19	%47.5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أن (01) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبة (52.2%)من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الإناث (19)، أي ما نسبته (47.5%) من الحجم الإجمالي للعينة ويمكن تبرير ذلك لسياسية التوظيف التي تنتهجها المؤسسة نظرا لطبيعة

أنشطتها الداخلية التي تحتاج يد عاملة متوازنة ومتساوية بالتقريب موزعة حسب الجنس بطريقة عادلة.

ثانيا: العمر:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن							
بين 20 إلى 30 سنة		من 31إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة		أكبر من 50 سنة	
التكرار	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**	**التكرار**	**النسبة**
11	27.5 %	16	%40	7	17.5 %	6	%15

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول التالي أن أغلب أفراد العينة ضمن الفئة المحصورة بين سن 31 إلى 40 سنة بنسبة (40%) يليه السن بين (20 إلى 30 سنة) بنسبة (27.5%) ثم يليه التوزيعين (بين 41 إلى 50و 51 سنة فأكثر) بنسبة (17.5%و15%) على التوالي،وبالتالي فإن معظم أفراد العينة يتراوح سنهم بين 31 و40 سنة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن نشاط المؤسسة وطبيعة خدماتها حيث تحتاج إلى فئة شابة وذات خبرة في الحياة تستطيع المضي قدما في تحقيق الأهداف المسطرة لها، كما يمكن أن نفسر ذلك أيضا بسياسة التوظيف حاليا حيث تهدف إلى استقطاب فئة الشباب.

ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي					
ثانوي فأقل		ليسانس		دراسات عليا	
تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
3	7.5 %	25	62.5%	12	30%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أن (25) من أفراد العينة ذوي شهادات الليسانس أي ما نسبته (62.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ ذوي الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) (12) أي ما نسبته (30%) من الحجم الإجمالي للعينة،في حين بلغ ذوي المستوى الثانوي (3)أي ما نسبته (7.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبالتالي نرى أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، ويمكن إرجاع ذلك لمؤسسة سونلغاز فرع المدية في حاجة إلى متخصصين في مجال نشاطها بحكم مجال تخصصها الذي لا يقبل بالكفاءات الضعيفة والمتدنية في المستوى التعليمي.

رابعا:المسمى الوظيفي

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي							
إطار		إطار سامي		مدير		رئيس قسم	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

12	30%	20	%50	1	%2.5	7	17.5 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أن (32) من أفراد العينة هم إطارات وإطارات سامية بالمؤسسة أي ما نسبته (80%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد رؤساء الأقسام (7) أي ما نسبته (17.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبالتالي يمكن القول أن أكثر أفراد العينة هم من إطارات وذلك راجع لطبيعة موضوع الدراسة التي تقتصر بشكل كبير على الجانب الإداري خاصة فئة الإطارات لدرايتهم بموضوع الدراسة فأغلبيتهم لهم علم بمجريات سير العمل بالمؤسسة للسنوات التي قضوها بها وكذلك فإن موضوع الدراسة مرتبط بالإطارات الإدارية أكثر.

خامسا: الاقدمية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الاقدمية					
أقل من 5سنوات		**05-10 سنوات**		**10-15 سنة**	
ت	**ن**	**ت**	**ن**	**ت**	**ن**
5	%12.5	15	37.5%	20	%50

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول التالي أن (5) من أفراد العينة يملكون خبرة أقل من 5 سنوات أي ما يمثل نسبته (12.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة (من

5 إلى 10 سنوات) هو (15) فرد أي ما نسبته (37.5%)،كما بلغ عدد الأفراد المتراوحة خبراتهم بين (11 و15 سنة) (20) أفراد أي ما نسبته (50%) من الحجم الإجمالي للعينة، وبالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرات تفوق (15 سنة) فلا يوجد بالمؤسسة، ونلاحظ من هذه النتائج أن أكثر أفراد العينة هم الذين تتراوح خبراتهم (بين10 إلى 15 سنوات)،مما يمكننا من الحصول على معلومات موثوق فيها خاصة وان اغلبيه الأفراد ممن قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة وهو ما يجعلهم على دراية بمجريات سير العمل.

المطلب الثاني: اختبار ألفا كرونباخ.

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية نتائج البحث، ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا من خلال تحكيم الأساتذة ومعامل ألفا كرونباخ.

أولا: اختبار صدق أداة الدراسة.

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاولة ملاءمتها لدراستنا، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة وفق مقياس "ليكارت" ذي خمس درجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

وقد اعتمد اختبار صدق أداة الدراسة على آراء بعض أساتذة الاختصاص لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق (02) وتركزت ملاحظاتهم حول غموض بعض العبارات، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم والعمل بها، وتم إعداد الصورة النهائية للإستبانة والمكونة من 26 عبارة، كما هو موضح في الملحق رقم (01)

ثانيا: اختبار ثبات الأداة.

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH-ALPHA) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): قياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (الفا كرونباخ)
26 عبارة	0.788

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.788) وهو أكبر من 0.65 وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عال مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المطلب اختبارا الفرضيات.

أولا: تحليل بيانات الدراسة.

سنعرض ونحلل في هذا المطلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

لقد استعملنا في هذه المرحلة مقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (07):مقياس ليكارت الخماسي

الفئة	الإجابة
من[1الى 1.8]	غير موافق بشدة
من[1.81الى 2.6]	غير موافق
من [2.61إلى 3.4]	محايد
من [3.41إلى 4.2]	موافق
من [4.21 إلى 5]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: وصف إجابات أفراد العينة.

1- وصف إجابات أفراد العينة للمتغير المستقل.

أ- **المحور الأول:** الجدول الآتي يمثل اتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (08):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يوجد نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في القسم	3.05	1.26	**محايد**
2	وجود خطة واضحة ومتعددة لاحتياجات الفرع من الموارد البشرية كما ونوعا	2.45	1.085	**غير موافق**

3	إدارات القسم المختلفة تشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية	2.8	1.181	**محايد**
4	تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للمنظمة	2.72	1.176	**محايد**
5	هناك دعم من قبل الإدارة العليا لضمان نجاح برامج تخطيط المورد البشرية	2.78	1.271	**محايد**
مجموع عبارات إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.		2.76	0.667	**محايد**

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

وفقا لما جاء في الجدول رقم (08) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية جاء مساويا لـ: (2.76) وانحراف معياري (0.667) وهو ضمن فئة محايد، أي هناك تذبذب في إجابات افراد العينة بالموافقة من عدمها بخصوص عبارات المحور فعملية تخطيط الموارد البشرية ضمن بعد استراتيجي بالمؤسسة تتم بشكل غير واضح المعالم ودون تخطيط فعال، وقد أكدت ذلك إجابة الأفراد باتجاه غير موافق حول عبارة "**وجود خطة واضحة ومتعددة لاحتياجات الفرع من الموارد البشرية كما ونوعا**"

ب- المحور الثاني:يوضح الجدول رقم (09)اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف

الجدول رقم (09):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم تحليل مهام كل وظيفة حسب درجتها في السلم الإداري	2.85	1.331	**محايد**
2	يحدد التحليل الوظيفي القدرات العقلانية والجسمية اللازمة لشغل الوظيفة	2.67	1.248	**محايد**
3	يتم إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بصورة كاملة ومرتبة.	2.62	1.192	**محايد**
4	تعتمد إستراتيجية تحليل الوظائف على المعلومات السابقة المجمعة حول الوظائف المشابهة.	2.73	1.219	**محايد**
مجموع عبارات إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف		2.72	0.799	**محايد**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

وفقا لما جاء في الجدول رقم (09) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف جاء مساويا لـ: (2.72) وانحراف معياري (0.799) وهو ضمن فئة محايد، وهو ما يدل على أن الإستراتيجية المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة في عملية تحليل وتوصيف الوظائف غير واضحة ودقيقة وهو ما تسبب في

العزوف عن الموافقة أو عدم الموافقة من طرف المستجوبين، فتحديد متطلبات الوظيفة وشاغل الوظيفة تعد عملية صعبة نوعا ما وتحتاج إلى مصادر قوية للمعلومات وعدم تنميط في أساليب تحديد المتطلبات وهو ما تفتقر إليه المؤسسة في وظائفها.

ب- المحور الثالث:يوضح الجدول رقم (10)اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص بعد إستراتيجية الاختيار.

الجدول رقم (10):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم اختيار العاملين على أسس سليمة مبينة على الشفافية وعدم الانحياز	2.7	1.224	**محايد**
2	يتم اختيار العاملين بناء على التحليل الوظيفي كما ونوعا.	2.65	1.167	**محايد**
3	يتم اختيار العاملين وفقا لكفاءتهم دون اللجوء إلى فارق السن.	2.9	1.128	**محايد**
مجموع عبارات إستراتيجية الاختيار		2.75	0.731	**محايد**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

وفقا لما جاء في الجدول رقم (10) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور إستراتيجية الاختيار جاء مساويا لـ: (2.75) وانحراف معياري (0.731) وهو ضمن فئة محايد، وبالتالي فالمؤسسة تلتزم باختيار موظفيها بطرق تختلف في كل مرة عن

الأخرى فهي لا تضع معايير محددة ودائمة لاختيار أشخاص معينين بل إن الاختيار يختلف من وظيفة لأخرى مع تداخل في أساليب الاختيار بين الشفافية والغش، لذلك نجد عدم اتزان في إجابات أفراد العينة بخصوص هذا المحور.

د- المحور الرابع:يوضح الجدول رقم (11) اتجاهات أفراد العينة المدروسة فيما يخص بعد التدريب والتكوين

الجدول رقم (11):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم إعداد برامج التدريب لتتوافق مع متطلبات تحقيق الأداء الفعال.	2.85	1.21	**محايد**
2	تحدد برامج التدريب والتكوين على أساس احتياجات المنظمة من مهارات وكفاءات.	2.98	1.271	**محايد**
3	تعد برامج التدريب والتكوين على أساس علمي دقيق مع الاستعانة بخبرات خارجية.	2.98	1.291	**محايد**
4	تخصص المنظمة برامج تدريب وتوعية وتأهيل وفقا لاحتياجاتها من أجل ضمان سير وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.	2.65	1.292	**محايد**

مجموع عبارات بعد التدريب والتكوين	2.86	0.822	**محايد**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

وفقا لما جاء في الجدول رقم (11) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور بعد التدريب والتكوين جاء مساويا لـ: (2.86) وانحراف معياري (0.822) وهو ضمن فئة محايد، وبالتالي فالمؤسسة لا تنتهج أساليب حديثة في تكوين وتدريب موظفيها وإنما تتبنى الأساليب التقليدية فقط، قد يرجع سبب ذلك إلى عدم تحديث برامجها التدريبية بسبب نقص في ميزانيتها أو التكنولوجيا المطبقة التي لا تواكب العصر خاصة البرامج الحديثة للتدريب ك: "المحاكاة، التدريب الالكتروني...الخ".

2- وصف إجابات أفراد العينة للمتغير التابع.

أ- **المحور الأول:** يوضح الجدول رقم (12)اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص إستراتيجية تقييم الأداء.

الجدول رقم (12):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات إستراتيجية تقييم الأداء.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأداء الوظيفي				
1	تساهم عملية التحليل الوظيفي في تحسين مستويات الأداء العام للموارد البشرية.	2.95	1.197	**محايد**
2	سياسة الاستقطاب للموارد البشرية قائمة على مبدأ تحسين الأداء الوظيفي.	2.93	1.309	**محايد**

3	تعزز برامج التدريب والتكوين أداء الموارد البشرية وتحقق تميزها (ميزة تنافسية).	2.73	1.24	**محايد**
4	يؤدي التسلسل في وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق فعالية الأداء الوظيفي.	2.83	1.13	**محايد**
5	تساهم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الأفضل.	3.03	1.368	**محايد**
	مجموع عبارات بعد الأداء الوظيفي	2.89	0.629	**محايد**
تقييم الأداء الوظيفي				
6	يتم تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير علمية وفنية.	2.9	1.194	**محايد**
7	يتم تقييم الأداء بشكل دوري لتدارك الانحرافات وتصحيحها.	2.9	1.236	**محايد**
8	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها	2.78	1.291	**محايد**
9	يتم معالجة الانحرافات في الأداء بطرق وأساليب حديثة.	2.83	1.259	**محايد**
10	يساعد تقييم الأداء في تفادي الانحرافات والوصول إلى مستوى أداء فعال.	2.95	1.3	**محايد**

مجموع عبارات بعد تقييم الأداء الوظيفي	2.87	0.71 1	**محايد**

المصدر:من إعداد الطلبة بناءا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن اتجاهات الأفراد المستجوبين بخصوص المتغير التابع "إستراتيجية تقييم الأداء "كلها تصب في صالح الحياد أي اتجاه محايد، وبالتالي فإن إستراتيجية تقييم الأداء بالمؤسسة تتميز بدرجة متوسطة أو ضعيفة من الكفاءة والفعالية حيث يظهر من الإجابات أن الأداء لا يرتبط بباقي الوظائف في إدارة الموارد البشرية بشكل تام وبالنسبة لعمليات تقييم الأداء فهي لا تساعد بشكل كبير في الكشف عن الانحرافات وتصحيحها بشكل دقيق قد يرجع سبب ذلك إلى تبني الأنظمة الإدارية التقليدية التي لا تتوافق مع المتطلبات الحالية للممارسات الإدارية الحديثة، فالوصول إلى أداء فعال يتطلب نظام تقييم قوي مرجعيته تعتمد على معايير وأسس علمية دقيقة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

أولا: **معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة.**

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	الأداء الوظيفي	0.546**
إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف	الأداء الوظيفي	0.684
إستراتيجية الاختيار	الأداء الوظيفي	0.536**
إستراتيجية التدريب والتكوين	الأداء الوظيفي	0.128**

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الأداء الوظيفي	0.677**

المصدر:من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية والأداء الوظيفي في بقيمة (0.677**)، كما بلغت أكبر قيمة ارتباط 0.684** بين بعد إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف والأداء الوظيفي والتي زادت من قوة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01، كما أنها علاقة موجبة بمعنى كلما زاد تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل صحيح كلما زاد مستوى الأداء وفعاليته(علاقة طردية).

ثانيا: الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $0.05 \geq \alpha$ بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

فرضية العدمH0:لا يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $0.05 \geq \alpha$ بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

الفرضية البديلةH1 :يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $0.05 \geq \alpha$ بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدمH0: لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلةH1:يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدمH0: لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلةH1:لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدمH0:لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية الاختيار في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلةH1:يوجد أثر معنوي لإستراتيجية الاختيار في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدمH0: لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية التدريب والتكوين في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلةH1:يوجد أثر معنوي لإستراتيجية التدريب والتكوين في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة:

لقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(14): اختبار فرضيات الدراسة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	الأداء الوظيفي	0.261	0.022			
إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف	الأداء الوظيفي	0.355	0.001			
إستراتيجية الاختيار	الأداء الوظيفي	0.151	0.133			
إستراتيجية التدريب والتكوين	الأداء الوظيفي	-0.029	0.726			
الإدارة لإستراتيجية للموارد البشرية	الأداء الوظيفي		0.000	0.594	12.81	0.914

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (14) نستنتج ما يلي:

1-المعادلة الرئيسية:

الأداء الوظيفي= 0.914+ 0.261 (م1) +0.355 (م2) + 0.151(م3) – 0.029(م4).

2-بالنسبة لمعامل التحديد:

يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي (0.594) مما يدل على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم بما نسبته (59.4%) في تفعيل الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية أما الباقي (40.6%) فيرجع إلى أبعاد أو أنظمة أخرى لم تدرج ضمن الدراسة.

والسبب في هذه النتيجة المقبولة بخصوص ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة هو أنها تعتمد في تسيير مؤسستها على الأنظمة الإدارية التقليدية التي تواكب بشكل بسيط كوكبة الأعمال وتسعى إلى خلق أداء وظيفي فعال أكثر إلى جانب تحقيق تنافسية مستدامة لها ترتقي بها إلى درجة التميز، لكن ذلك لا يكفي في ظل الممارسات الحديثة والتطورات للإدارات العالمية لذلك وجب تحديث النظام الإداري للمؤسسة بشكل متكرر يواكب عصرنة الإدارات.

كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار F حيث بلغت قيمته المحسوبة (12.81) عند درجة حرية (4) بقيمة احتمالية (0.000)وهي أصغر من مستوى الدلالة α=0.05، وهو ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وهكذا يمكن القول أن

المتغيرات المستقلة تؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، وبالتالي هناك أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي.

3- بالنسبة للفرضيات:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.022<0.05)،وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلةH1 القائلة أنه يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند$\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.001<0.05)،وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلةH1 القائلة أنه يوجد أثر معنوي لإستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف في تفعيل الأداء الوظيفي عند$\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة (sig=0.133>0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: فلا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية الاختيار في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ أن قيمة (sig= 0.726>0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر معنوي لإستراتيجية التدريب والتكوين في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$.

من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن sig=0.000، وبالتالي يمكننا الحكم بصحة الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه يوجد أثر معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي عند $\alpha \leq 0.05$ بمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية وهذا

ما أكدته الفرضيات الفرعية الأولى والثانية لوجود أثر معنوي لإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف في تفعيل الأداء الوظيفي بالمديرية.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن نطبق ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية في الفصول السابقة، وهذا عن طريق القيام بدراسة ميدانية حول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية، حيث قمنا بدراسة هيكلها التنظيمي بمختلف أقسامها، إذ ركزنا على مصلحة إدارة الموارد البشرية لتشخيص مكانتها في المؤسسة ومعرفة الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، فمن خلال تفريغ بيانات الاستبانة في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (spss) واختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ، وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن هناك دور مهم للموارد البشرية في المؤسسة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، لذلك تسعى للاهتمام بأفرادها من خلال مجموعة من النشاطات تتمثل في التحفيز، الرفع من كفاءاتهم ومؤهلاتهم ثم وضعهم في الأماكن المنسبة لهم من أجل تحقيق الأهداف.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الخاتمة

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد إستراتيجي، تضمن به المنظمة البقاء والنمو و الاستقرار والتميز وخلق القيمة، إذ تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف بالمقام الأول وذلك من خلال القدرة والكفاءة، حيث أن هذه الإدارة كلما كانت بشكل إستراتيجي كلما سمح ذلك للمنظمة ببلوغ أهدافها وبالشكل الأمثل، هذا ما منحها أهمية كبيرة وما يحتم على المنظمة امتلاك عناصر بشرية مؤهلة تحقق لها الميزة التنافسية في ظل إفرازات العولمة، وذلك لن يتم إلا من خلال تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة، ولن يكون ذلك إلا إذا كانت هناك إستراتيجية فعالة تتميز بالتخطيط على المدى البعيد المتعلق برفع المهارات وكفاءات العمل وكذا رفع وتحسين إنتاجيتها وفقا لمخطط العمالة المعمول به، كما تعتبر هذه الإستراتيجية المعيار المعتمد من طرف المنظمة الذي يساعدها في الحصول على موارد بشرية ذات مستويات عالية، التي بدورها تعمل على تطوير وتحسين أداء المنظمة باستخدام طرق وأساليب حديثة ترتقي بأداء الموارد البشرية إلى الأفضل.

و بناءا على ما سبق يمكن القول بأن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فضل كبير فيما وصلت إليه المنظمات الناجحة وما حققته من تطوير في تسييرها لكافة مواردها.

حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء، ومن خلال الفصول الثلاثة التي تناولنا فيها كل من موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء وواقعها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم التوصل للنتائج التالية:

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

1. إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، إذ تعتبر نواة وجوهر الإدارة الإستراتيجية الفعالة والمتميزة، التي تعتمد على معيار الكفاءة والمهارة.

2. إن الموارد البشرية في المنظمات تمثل أساس النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة لها لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفاعلة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة.

3. أصبح التغيير في الأساليب الإدارية ضرورة حتمية فرضتها التحديات الكثيرة والمتعددة التي شهدتها بيئة إدارة الأعمال.

4. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي فلسفة ديناميكية مرنة وشاملة، مستمرة وفعالة.

5. هناك علاقة بين أنشطة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

6. يعتبر الأداء دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات أهمها: الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، رؤيتها، والبيئة التي تعمل فيها وكمية ونوعية الموارد المتاحة لها.

7. هناك عدة طرق وأساليب يمكن استخدامها لتحسين أداء المنظمة وتطويرها كالتخطيط الإستراتيجي.

8. من أجل تحقيق الأهداف يجب على المنظمة الاعتماد على مجموعة من المناهج والطرق لتقييم الأداء.

9. توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات.

10. تغيير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة المنظمة في تبني نظرة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

11. لدى المديرية علاقة قوية بينها وبين العمال حيث أنها تتحمل جميع المستويات وتعمل جاهدة لإرضاء عمالها.

12. تطبق المديرية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع لوعي الإدارة بأهميتها.

13. يوجد إرتباط متوسط على المجال التطبيقي بين تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبين الأداء في المديرية، وهذا ما عبر عنه معامل الارتباط الذي بلغ (0.677)، والذي يبين درجة تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء.

14. تبين من عرض وتحليل النتائج أن أهم أثر على الأداء والأكثر أهمية في المديرية هي إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف، إذ أخذت أكبر قيمة ارتباط وهي (0.684)، وأن أضعف أثر هو إستراتيجية التدريب والتكوين حيث أخذت أخفض قيمة ارتباط (0.128).

15. إستراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف زادت من قوة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، هذا ما يعبر عن العلاقة الموجبة، بمعنى كل ما زاد تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل صحيح كلما زاد مستوى الأداء وفاعليته.

اختبار الفرضيات:

وفقا للنتائج المتحصل في البحث يمكن لنا إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم بناء البحث على أساسها فيما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى و التي مفادها أن:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ربط سياسات الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة، تم إثبات صحتها، إذ أنه من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف في المنظمة وذلك لأهمية العنصر البشري فيها، وبالتالي هي لا تعمل بمعزل عن الإستراتيجية العامة للمنظمة وهذا من أجل بلوغ الأهداف.

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها:

الأداء هو الطريقة أو الكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، تم إثبات صحتها، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن أي منظمة تسعى إلى تحقيق أداء فعال كون أن هذا الأخير هو نقطة بداية تحقق الأهداف، وذلك من خلال العمل المستمر على تطوير العنصر البشري وإبراز إمكانياته وقدراته.

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي مفادها أن:

تتمثل أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المديرية في تمكين العاملين، التكوين، التحفيز، واستعمال تكنولوجيا نظم المعلومات للموارد البشرية وإدارة المعرفة، تم إثبات صحتها، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثالث إلى أن تبني أساليب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق جودة في أداء الخدمات المقدمة من قبل المديرية، فمن بين الأساليب التي تنتهجها المديرية نجد دورات تكوينية، أنظمة تحفيزية والتي تساهم في زيادة وتحسين الأداء.

التوصيات:

من خلال كل ما سبق ارتأينا تقديم بعض التوصيات التي نرجو أن يتم أخذها بعين الاعتبار للرقي في إدارة المنظمات وتحسين أدائها وهي:

1. الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ومنحه ما يستحقه من التقدير والاحترام في المنظمة، لأنه يشكل المفتاح الأساسي لبلوغ الميزة التنافسية.

2. الاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

3.ضرورة أن يكون للمنظمة معرفة وافية حول كيفية إدارة مواردها البشرية إستراتيجيا وتنميتها والمحافظة عليها.

4. ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية وإفساح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.

5. نشر رسالة المديرية وأهدافها حتى يفهمها جميع العاملين، وتمكينهم من توجيه طاقاتهم نحو تجسيد هذه الرسالة وتحقيق الأهداف.

6. التوظيف على أساس المهارة والخبرة في المديرية وتجنب التركيز على استقطاب العمالة التي لا تمتلك خبرة.

7. تخصيص التحفيزات المعنوية للأفراد ذوي الأداء الجيد بدلا من تركها متاحة للجميع في المديرية.

8. يجب على المديرية النظر لعملية تكوين الموارد البشرية على أنها استثمار له عوائد مستقبلية، لذا لا يجب الربط بين عملية التوظيف والتكوين من أجل تجنب التكاليف.

أفاق الدراسة:

لقد حاولنا في دراستنا معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، وقد استوقفتنا بعض المحاور التي يمك أن تشكل مواضيع بحث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد، ونذكر على سبيل المثال:

- التخطيط الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرة التنافسية للمنظمة.
- دور رأس المال الفكري في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.
- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المنظمة.

هذه الدراسة لم تكن سوى بداية طريق والقصور الوارد فيها من شأنه أن يكون حافزا للباحثين لتحقيق إضافات.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1/ أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، 1996.

2/علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 1998.

3/ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، 1999.

4/ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2000.

5/ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، 2000.

6/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، 2001.

7/ سعد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، 2001.

8/ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2001.

9/ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2002.

10/ عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2002.

11/ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، 2003.

12/ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، 2003.

13/ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، 2004.

14/ زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية، 2005.

15/ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، الطبعة الأولى،2005.

16/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى،2005.

17/ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، 2006.

18/ محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، 2006.

19/ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2007.

20/ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، 2008.

21/ مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2008.

22/ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية(منظور إستراتيجي)، الطبعة الأولى، 2008.

23/ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2008.

24/ خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، 2009.

25/ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، 2009.

26/ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، 2010.

27/ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2010.

28/ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2011.

29/ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2012.

30/ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، 2013.

31/ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2013.

32/ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، 2014.

33/ بحيرة خالد، أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير الموارد البشرية، 2014.

34/ عزام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، 2014.

35/ سعد علي حمودة العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2014.

36/ إياد شماسنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2015.

37/ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2015.

38/ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، 2015.

39/ غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2015.

40/ محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، 2015.

41/ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، 2015.

42/ سعد أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، 2015.

43/ محمد محمد إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2016.

44/ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، 2016.

45/ محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2016.

46/ بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2016.

47/ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، 2016.

48/ أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2016.

49/ فهد مانع الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، الطبعة الأولى، 2016.

50/ إيهاب عيسى، طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2017.

51/ أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، الطبعة الأولى، 2018.

- **رسالات الماجستر وأطروحات الدكتوراه:**
  - **أطروحات الدكتوراه:**

1/ سكينة المهل محمد حمد أبو سن، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، السودان، 2012، 2013.

2/ عبد الله عناني، دور تطبيق وتفعيل مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2016، 2017.

  - **رسالات الماجستير:**

1/ بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2007، 2008.

2/ بن قادة أمينة، أهمية نظام المعلومات في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، 2009 .

3/ العيداني إلياس، دور التقييم الإستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008، 2009.

4/ العيداني حبيبة، أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009، 2010.

5/ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2009، 2010.

6/ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009، 2010.

7/ ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة مصر، 2010، 2011.

8/ فاطنة بلقرع، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال، جامعة المدية، 2010، 2011.

9/ مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2010، 2011.

10/ حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014، 2015.

- **المجلات والمقالات:**

1/ فاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية، مجلة جامعة ديمشق، 2012.

2/ مصطفى مصطفى كامل، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأثره على إستراتيجية الإحلال.

3/ باسم فيصل عبد النايف، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدنانير، العدد الثاني.

- **المواقع الإلكترونية:**

1/ محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة، 2007. متاح على الموقع: https://www. alukah.net. أطلع عليه بتاريخ 02/19/ 2019.

2/ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل، مهارات النجاح، متاح على الموقع: https://sst5.com/readArticle.aspx?Artid=1568&seciD أطلع عليه بتاريخ: 02/26/ 2019.

3/ أساسيات الإدارة الإستراتيجية، متاح على الموقع: abouzid.2010 mam9.com. أطلع عليه بتاريخ، 24/ 02/ 2019.

❖ **المراجع باللغة الأجنبية:**

1/ Dictionary of economics, libirairie du liban, liban, 1999.

2/ Lorousse de poche , edition miseajour larousse, paris, 2000.

مقدمة

الفصل الأول

مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني

الإطار العام للأداء

الفصل الثالث

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ـ فرع المديةـ

الخاتمة

الإهداء

كلمة شكر

الفهرس

الملاحق

8	يتم إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بصورة كاملة ومرتبة					
9	تعتمد إستراتيجية تحليل الوظائف على المعلومات المجمعة حول الوظائف المتشابهة					
المحور الثالث: إستراتيجية الاختيار						
10	يتم اختيار العاملين على أسس فعالة وكفأة مبنية على الشفافية وعدم الانحياز					
11	يتم اختيار العاملين بناء على التحليل الوظيفي كما ونوعا					
12	يتم اختيار العاملين وفقا لكفاءتهم دون اللجوء إلى فارق السن					
المحور الرابع: إستراتيجية التدريب والتكوين						
13	يتم إعداد برامج التدريب لتتوافق مع متطلبات تحقيق الأداء الفعال					
14	تحدد برامج التدريب والتكوين على أساس احتياجات المنظمة من مهارات وكفاءات					
15	تعد برامج التدريب والتكوين على أساس علمي دقيق مع الاستعانة بخبرات خارجية					
16	تخصص المنظمة برامج تدريب وتوعية وتأهيل وفقا لاحتياجاتها من أجل ضمان سير وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة					

يتم تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير متفق عليها

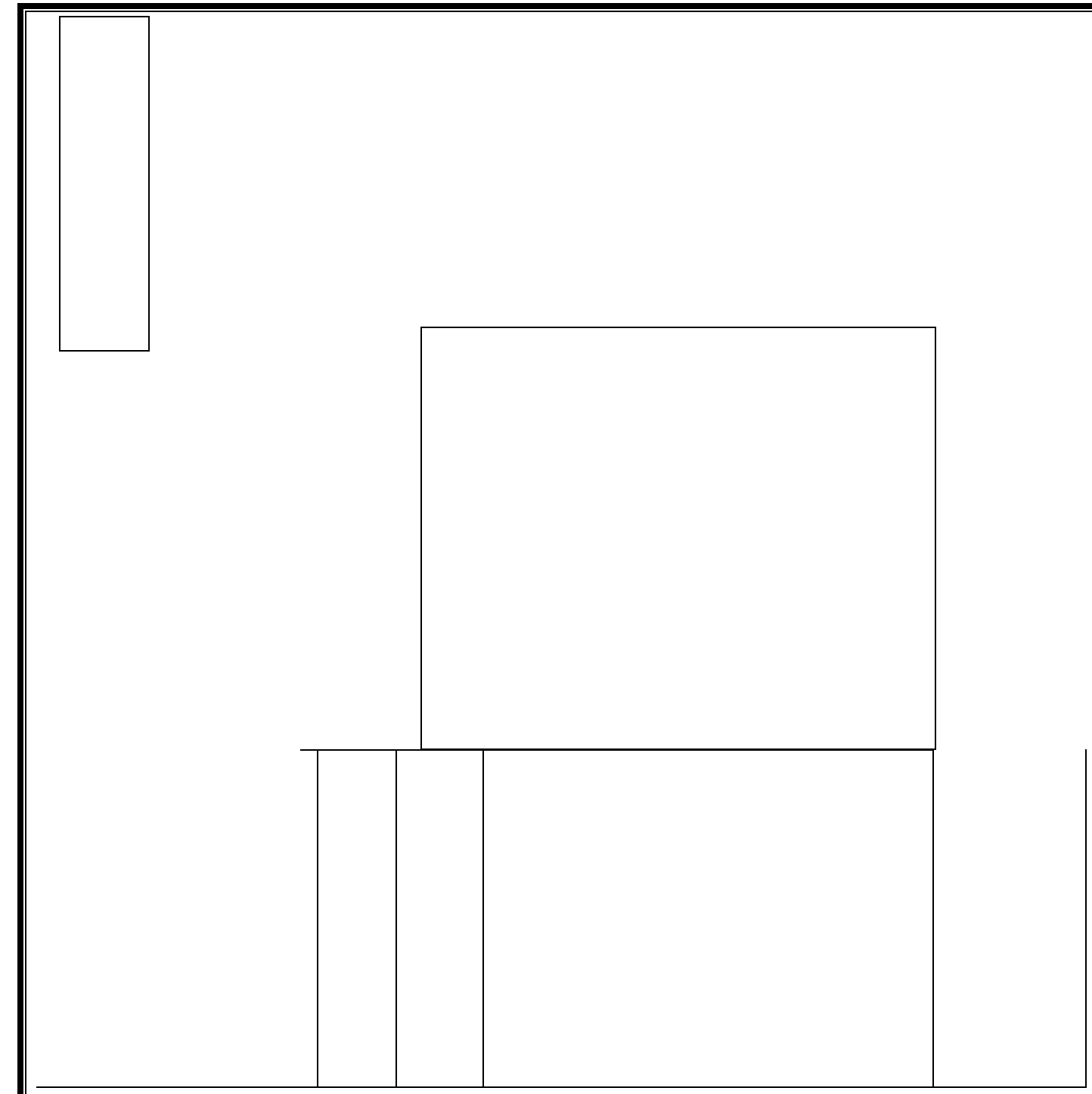
17

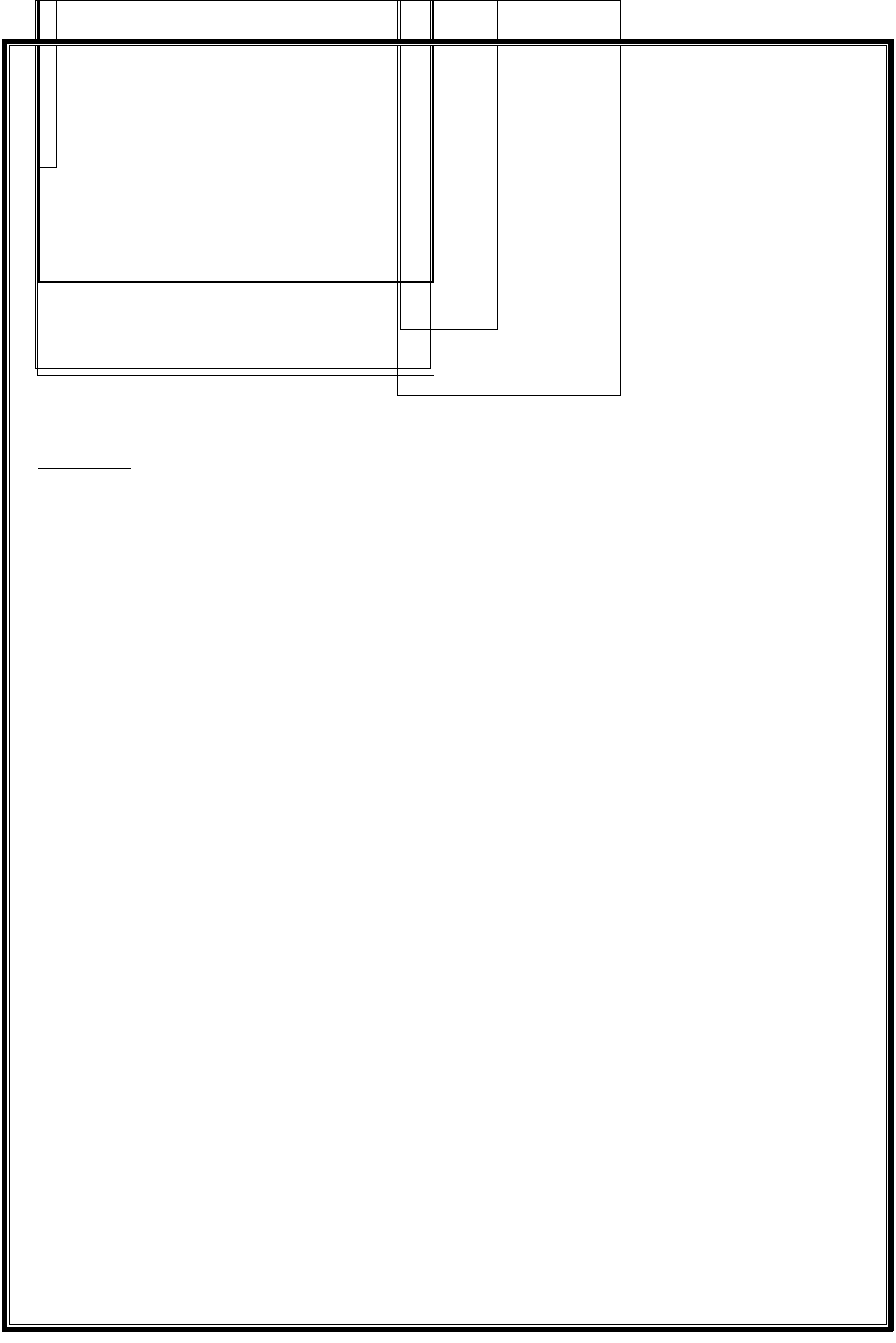
يتم تقييم الأداء بشكل دوري لتدارك الانحرافات وتصحيحها

18

19	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الفجوة الأدائية					
20	يتم معالجة الانحرافات في الأداء بطرق وأساليب حديثة					
الجزء الثاني: الأداء الوظيفي						

الجزء الثاني: إستراتيجية تقييم الأداء						
المحور الأول: الأداء الوظيفي						
17	تساهم عملية التحليل الوظيفي في تحسين مستويات الأداء للموارد البشرية					
18	سياسة الاستقطاب للموارد البشرية قائمة على مبدأ تحسين الأداء الوظيفي					
19	تعزز برامج التدريب والتكوين أداء الموارد البشرية وتحقق تميزها (ميزة تنافسية)					
20	يؤدي التسلسل في وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق فعالية الأداء الوظيفي					
21	تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء الأفضل					
المحورالثاني: تقييم الأداء الوظيفي						
22	يتم تقييم الأداء وفقا لأسس ومعاييرعلمية وفنية					
23	يتم تقييم الأداء بشكل دوري لتدارك الانحرافات وتصحيحها					
24	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها					
25	يتم معالجة الانحرافات في الأداء بطرق وأساليب حديثة					
26	يساعد تقييم الأداء في تفادي الانحرافات والوصول إلى مستوى أداء فعال					





```
DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='E:\تفريغ \مؤتمر بسكرة\مداخلات منجزة\مراجع الدكتوراه البيئة
البيانات.sav'
  /COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعلمي المسمى_الوظيفي الاقدمية
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:24:04
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المستوى_التعلمي المسمى_الوظيفي الاقدمية /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:02.28
	Elapsed Time	00:00:01.20

Statistics

		الجنس	العمر	المستوى_التعلمي	المسمى_الوظيفي	الاقدمية
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52.5	52.5	52.5
	أنثى	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بين 20 إلى 30 سنة	11	27.5	27.5	27.5
	من 31 إلى 40 سنة	16	40.0	40.0	67.5
	من 41 إلى 50 سنة	7	17.5	17.5	85.0
	أكبر من 50 سنة	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى_التعلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	7.5	7.5	7.5
	ليسانس	25	62.5	62.5	70.0
	دراسات عليا	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المسمى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	12	30.0	30.0	30.0

	إطار سامي	20	50.0	50.0	80.0
	مدير	1	2.5	2.5	82.5
	رئيس قسم	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	12.5	12.5	12.5
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	15	37.5	37.5	50.0
	من 10 الى أقل من 15 سنة	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

```
RELIABILITY
  /VARIABLES= 18ع 17ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع
24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع
    26ع 25ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE.
```

Reliability

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:28:03
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES= 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 16ع 15ع 14ع 13ع 12ع 11ع 10ع 9ع 8ع 24ع 23ع 22ع 21ع 20ع 19ع 18ع 17ع 26ع 25ع /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	26

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items

73.18	163.943	12.804	26

```
DESCRIPTIVES VARIABLES= ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16
ع17 ع18 ع19 ع20 ع21
     ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف
     استراتيجية_الاختيار استراتيجية_التدريب_والتكوين الاداء_الوظيفي
تقييم_الاداء_الوظيفي
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:28:56
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف استراتيجية_الاختيار استراتيجية_التدريب_والتكوين الاداء_الوظيفي تقييم_الاداء_الوظيفي /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يوجد نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية في القسم	40	3.05	1.260
وجود خطة واضحة ومتعددة لاحتياجات الفرع من الموارد البشرية كما ونوعا	40	2.45	1.085
ادارات القسم المختلفة تشارك في عملية تخطيط الموارد البشرية	40	2.80	1.181
تخطيط الموارد البشرية يتاثر بالاستراتيجية العامة للمنظمة	40	2.72	1.176
هناك دعم من قبل الادارة العليا لضمان نجاح برامج تخطيط المورد البشرية	40	2.78	1.271
يتم تحليل مهام كل وظيفة حسب درجتها في السلم الاداري	40	2.85	1.331
يحدد التحليل الوظيفي القدرات العقلانية والجسمية اللازمة لشغل الوظيفة	40	2.67	1.248
يتم اعداد بطاقة الوصف الوظيفي بصورة كاملة ومرتبة.	40	2.62	1.192
تعتمد استراتيجية تحليل الوظائف على المعلومات السابقة المجمعة حول الوظائف المشابهة.	40	2.73	1.219
يتم اختيار العاملين على أسس سليمة مبينة على الشفافية وعدم الانحياز	40	2.70	1.224
يتم اختيار العاملين بناء على التحليل الوظيفى كما ونوعا.	40	2.65	1.167
يتم اختيار العاملين وفقا لكفاءتهم دون اللجوء الى فارق السن.	40	2.90	1.128
يتم اعداد برامج التدريب لتتوافق مع متطلبات تحقيق الأداء الفعال.	40	2.85	1.210
تحدد برامج التدريب والتكوين على أساس احتياجات المنظمة من مهارات وكفاءات.	40	2.98	1.271
تعد برامج التدريب والتكوين على أساس علمي دقيق مع الاستعانة بخبرات خارجية.	40	2.98	1.291
تخصص المنظمة برامج تدريب وتوعية وتأهيل وفقا لاحتياجاتها من أجل ضمان سير وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	40	2.65	1.292

تساهم عملية التحليل الوظيفي في تحسين مستويات الأداء العام للموارد البشرية.	40	2.95	1.197
سياسة الاستقطاب للموارد البشرية قائمة على مبدأ تحسين الأداء الوظيفى.	40	2.93	1.309
تعزز برامج التدريب والتكوين أداء الموارد البشرية وتحقق تميزها (ميزة تنافسية).	40	2.73	1.240
يؤدي التسلسل في وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الى تحقيق فعالية الاداء الوظيفي.	40	2.83	1.130
تساهم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الافضل.	40	3.03	1.368
يتم تقييم الأداء وفقا لأسس ومعايير علمية وفنية.	40	2.90	1.194
يتم تقييم الأداء بشكل دوري لتدارك الانحرافات وتصحيحها.	40	2.90	1.236
يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع لتدارك الانحرافات وتصحيحها	40	2.78	1.291
يتم معالجة الانحرافات في الأداء بطرق وأساليب حديثة.	40	2.83	1.259
يساعد تقييم الأداء في تفادي الانحرافات والوصول الى مستوى أداء فعال.	40	2.95	1.300
استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	40	2.76	.667
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	40	2.72	.799
استراتيجية_الاختيار	40	2.75	.731
استراتيجية_التدريب_والتكوين	40	2.86	.822
الاداء_الوظيفي	40	2.89	.629
تقييم_الاداء_الوظيفي	40	2.87	.711
Valid N (listwise)	40		

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES= استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف استراتيجية_الاختيار
    استراتيجية_التدريب_والتكوين ا.الموارد استراتيجية_الاداء
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.


CORRELATIONS
  /VARIABLES= استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف استراتيجية_الاختيار
    استراتيجية_التدريب_والتكوين استراتيجية_الاداء
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:31:14
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف استراتيجية_الاختيار استراتيجية_التدريب_والتكوين استراتيجية_الاداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.36

Correlations

		استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	استراتيجية_الاختيار		
استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	1	.373*	.385*		

	Sig. (2-tailed)		.018	.014		
	N	40	40	40		
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	Pearson Correlation	.373*	1	.480**		
	Sig. (2-tailed)	.018		.002		
	N	40	40	40		
استراتيجية_الاختيار	Pearson Correlation	.385*	.480**	1		
	Sig. (2-tailed)	.014	.002			
	N	40	40	40		
استراتيجية_التدريب_والتكوين	Pearson Correlation	.382*	.027	.197		
	Sig. (2-tailed)	.015	.867	.222		
	N	40	40	40		
استراتيجية_الاداء	Pearson Correlation	.546**	.684**	.536**		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	40	40	40		

Correlations

		استراتيجية_التدريب_والتكوين	استراتيجية_الاداء
استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	.382*	.546**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000
	N	40	40
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	Pearson Correlation	.027	.684**
	Sig. (2-tailed)	.867	.000
	N	40	40
استراتيجية_الاختيار	Pearson Correlation	.197	.536**
	Sig. (2-tailed)	.222	.000
	N	40	40
استراتيجية_التدريب_والتكوين	Pearson Correlation	1	.128
	Sig. (2-tailed)		.430
	N	40	40
استراتيجية_الاداء	Pearson Correlation	.128	1
	Sig. (2-tailed)	.430	
	N	40	40

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

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

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=ا.الموارد استراتيجية_الاداء
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:32:03
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=ا.الموارد استراتيجية_الاداء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Correlations

		ا.الموارد	استراتيجية_الاداء
ا.الموارد	Pearson Correlation	1	.677**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
استراتيجية_الاداء	Pearson Correlation	.677**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT استراتيجية_الاداء
  /METHOD=ENTER  استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية
استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف
    استراتيجية_الاختيار استراتيجية_التدريب_والتكوين.
```

Regression

Notes

Output Created		08-JUN-2019 14:32:44
Comments		
Input	Data	E:\مراجع الدكتوراه البيئة\مداخلات منجزة\مؤتمر بسكرة\تفريغ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	40
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT استراتيجية_الاداء /METHOD=ENTER استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف استراتيجية_الاختيار استراتيجية_التدريب_والتكوين.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	5440 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	استراتيجية_التدريب_و التكوين, استراتيجية_تحليل_وتو صيف_الوظائف, استراتيجية_الاختيار, استراتيجية_تخطيط_ال موارد_البشرية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: استراتيجية_الاداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771[a]	.594	.548	.379

a. Predictors: (Constant), استراتيجية_التدريب_والتكوين, استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف, استراتيجية_الاختيار, استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.346	4	1.837	12.810	.000[b]
	Residual	5.018	35	.143		
	Total	12.364	39			

a. Dependent Variable: استراتيجية_الاداء

b. Predictors: (Constant), استراتيجية_التدريب_والتكوين, استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف, استراتيجية_الاختيار, استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.914	.330		2.771	
	استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	.261	.109	.309	2.399	
	استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	.335	.090	.475	3.711	
	استراتيجية_الاختيار	.151	.099	.197	1.537	
	استراتيجية_التدريب_والتكوين	-.029-	.081	-.042-	-.353-	

Coefficients[a]

Model		Sig.
1	(Constant)	.009
	استراتيجية_تخطيط_الموارد_البشرية	.022
	استراتيجية_تحليل_وتوصيف_الوظائف	.001
	استراتيجية_الاختيار	.133
	استراتيجية_التدريب_والتكوين	.726

a. Dependent Variable: استراتيجية_الاداء