

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبيل

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر الانتماء: مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LARIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء
المؤسسي - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

للطالبة: بوثينة عطاييلية

مدير أطروحة التخرج: حجلة سعيدة حازم أستاذة محاضرة أ جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

| | | | |
|--------------------|-----------------------|-------|--------------------------------|
| أ.د هشام بوريش | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. حجلة سعيدة حازم | أستاذة محاضرة - أ. | مقرا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| أ.د هناء عفيف | أستاذة التعليم العالي | عضوا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. حسين ذباح | أستاذ محاضر - أ. | عضوا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. سهام بوفلفل | أستاذة محاضرة - أ. | عضوا | جامعة 08 ماي 1945 - قالمة |
| د. أمال بوسواك | أستاذة محاضرة - أ. | عضوا | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي |

السنة الجامعية: 2022/ 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السببر

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر الانتماء: مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة (LARIEDD)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء
المؤسسي - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

للطالبة: بوثينة عطاييلية

مدير أطروحة التخرج: حجلة سعيدة حازم أستاذة محاضرة أ جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

| | | | |
|--------------------|-----------------------|-------|--------------------------------|
| أ.د هشام بوريش | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. حجلة سعيدة حازم | أستاذة محاضرة - أ. | مقرا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| أ.د هناء عفيف | أستاذة التعليم العالي | عضوا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. حسين ذباح | أستاذ محاضر - أ. | عضوا | جامعة باجي مختار - عنابة |
| د. سهام بوفلفل | أستاذة محاضرة - أ. | عضوا | جامعة 08 ماي 1945 - قالمة |
| د. أمال بوسواك | أستاذة محاضرة - أ. | عضوا | جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي |

السنة الجامعية: 2022/ 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصريح

أنا الممضي أسفله الطالبة: **بوثينة عطايلية**، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات هو عمل أكاديمي خاص بي.

كما أصرح بأن هذا العمل غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، لذلك فإنني أتحمل المسؤولية الكاملة عن كل ما ورد في مضمونه.

المعني بالأمر: **بوثينة عطايلية**

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الأربعة (استراتيجية توظيف، تدريب وتنمية، المحافظة وتمكين الموارد البشرية) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالإضافة إلى المنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات 140 مفردة من مختلف مستويات إدارة الموارد البشرية العاملة في ثلاث مؤسسات هي كل من مؤسسة فرتيال، سيدار الحجار وصيدال بولاية عنابة، وبعد معالجة هذه الاستبيانات من خلال برنامج SPSS.V26 تم التوصل إلى وجود علاقة وأثر معنوي بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (لجميع ممارساتها الاستراتيجية) وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة.

بناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط أهمها ضرورة سعي المؤسسات نحو تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بجعله شريكا استراتيجيا حقيقيا يساهم في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وهذا بدوره ينعكس ايجابا على مستويات أداء المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الممارسات الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة.

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans ses quatre dimensions (stratégie de recrutement, formation et développement, maintien et responsabilisation des ressources humaines) dans l'amélioration de la performance institutionnelle.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé comme méthodologie de recherche la méthode descriptive dans la partie théorique et la méthode analytique dans la partie pratique. Aussi, nous avons confectionné un questionnaire comme outil principal de collecte de données auprès de 140 personnes de différents niveaux de management des ressources humaines, travaillant dans 3 institutions : Fertial, Sider El Hajjar et Saidal dans la Wilaya d'Annaba. Après le traitement de ces questionnaires à l'aide du programme SPSS.V 26, il a été constaté qu'il existe une relation et un impact significatif entre la gestion stratégique des ressources humaines (pour l'ensemble de ses pratiques stratégiques) et la performance des institutions économiques étudiées.

A Partir de ces résultats, des recommandations ont été proposés, dont le plus important est la nécessité développer le statut organisationnel de la gestion des ressources humaines en en faisant un véritable partenaire

stratégique qui contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans stratégiques. Cela va se répercuter positivement sur les niveaux de performance des institutions.

Mots clés: gestion stratégique des ressources humaines, pratiques stratégiques, amélioration de la performance institutionnelle, institutions économiques.

Abstract

This study aims to identify the impact of strategic human resources management in its four dimensions (recruitment strategy, training and development, maintenance and empowerment of human resources) to improving institutional performance.

To achieve the study objectives, we relied on descriptive approach in the theoretical part of study in addition to analytical approach to cover the practical side. Also, a questionnaire was designed as a tool for collecting data from 140 people from different levels of human resource management, working in 3 institutions: Ferial, Sider El Hajjar and Saidal in the Wilaya of Annaba, then analyzing them using the SPSS.V26 program. This part of the study indicated that there is a relationship and a significant impact between the strategic management of human resources (for all of its strategic practices) and the performance of the economic institutions studied.

From these results, recommendations have been proposed; the most important is the need to develop the organizational status of human resource management by making it as a real strategic partner that contributes to the development and implementation strategic plans. This will have a positive impact on the performance levels of institutions.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Strategic practices, Institutional performance Improvement, Economic institutions.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى

والدي الغالي رحمه الله وجعل كل حرف أتعلمه نورا في قبره

والدتي الكريمة أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية

قرة عيني أختاي وأزواجهما وكذا أخي الكريم حفظهم الله جميعا

ولن أنسى أبدا نور البيت وبهجته "أحمد" و"دارين" بارك الله فيهما وأنبتهما نباتا حسنا

جميع أفراد العائلة تقديرا وعرفانا من كبيرهم إلى صغيرهم وعلى رأسهم جدتي الطيبة أطال

الله في عمرها

كل الأساتذة الأفاضل والزملاء والأصدقاء محبة واحتراما

بوثينة

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين لجلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة وأعانني على إتمام هذا العمل، فالفضل لا يمحوه الشكر وإن كان يثلج الصدور، فإن كنت شاكرة فكيف لي أن أبدأ بغير الأستاذة المشرفة "حجة سعيدة حازم" التي كانت لي خير عوناً، فيطيب لي ويشرفني أن أوجه لها جزيل الشكر والامتنان على جميع ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات ومعاملة طيبة، أسأل الله عز وجل أن يجزيها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الامتنان للأستاذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان وإثرائه من خلال ملاحظاتهم القيمة

ولن أنسى التقدم بالشكر الوافر مسبقاً للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة

والشكر موصول أيضاً إلى مدراء وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة على حسن استقبالهم وتعاونهم الكبير

وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الأطروحة ولو بكلمة طيبة....

شكر خاص

بداية أتقدم بالشكر الخاص لوالدتي الفاضلة على جميع تضحياتها ودعمها المتواصل لي من أول يوم دخلت فيه للمدرسة إلى حد الساعة، فأنتي خير السند ورمز العطاء الدائم بدون مقابل.. أطال الله في عمرك يا تاج الرأس.

كما أتوجه بوافر الامتنان والتقدير للدكتور المتميز "محمد أمين عبدلي" على كل المساعدات والنصائح المقدمة من قبله على الرغم من بعد المسافات إلا أنه لم يضع ذلك عائقا أمام تذليل الصعاب للطلبة... بارك الله فيك وجعل كل نصيحة أو معلومة أو مساعدة في ميزان حسناتك. وتكريما لمجهوداته المضاعفة وللمساعدات المقدمة من قبله وتذليله للكثير من الصعاب أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل "محمد حولي" وإن كان الشكر قليل جدا في حقه... بارك الله فيك وجزاك الله عني خير الجزاء.. مع تمنياتي لك بدوام التميز والتألق.

وأیضا الزميل الذي كان لديه فضل كبير بعد الله عز وجل في إتمام هذه الأطروحة، المحترم "عبد الله تقي الدين حليمي".. شكرا جزیلا على كل المساعدات القيمة وجعلها الله في ميزان حسناتك. وكذلك الزميلة والأخت "شهرزاد جبايلي" هي وجميع أفراد عائلتها الكرماء الذين قدموا لي الدعم الكامل من جميع النواحي... مهما شكرتكم فلن أوفیکم حقکم.. حفظکم الله جميعا.

ولن أنسى في هذا المقام العديد من الأساتذة الذين لم يترددوا في تقديم يد المساعدة أو الإجابة على استفساراتي على الرغم من كثرة انشغالاتهم، من بينهم: الأستاذ القدير "هشام بوريش"، والأستاذ الفاضل "إبراهيم نابت"، والأستاذ المحترم "فؤاد العيسوب"، والأستاذ المتميز "خالد رجم"...

بارك الله فيكم جميعا كل باسمه ومقامه.. وأنار الله دريكم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| | التصريح |
| | ملخص باللغة العربية |
| | ملخص باللغة الفرنسية |
| | ملخص باللغة الانجليزية |
| | الإهداء |
| | شكر وتقدير |
| | شكر خاص |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الرموز والمختصرات |
| أ - ل | المقدمة |
| 92-01 | الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 02 | تمهيد |
| 16-03 | المبحث الأول: ماهية الادارة الاستراتيجية |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم الادارة الاستراتيجية |
| 08 | المطلب الثاني: أهمية الادارة الاستراتيجية |
| 10 | المطلب الثالث: مستويات الادارة الاستراتيجية |
| 14 | المطلب الرابع: متطلبات الادارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها |
| 39-17 | المبحث الثاني: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 17 | المطلب الأول: نشأة وتطور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 23 | المطلب الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها |

فهرس المحتويات

| | |
|--------|---|
| 35 | المطلب الثالث: أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهدافها |
| 37 | المطلب الرابع: مدير إدارة الموارد البشرية من مسير إلى شريك استراتيجي |
| 57-40 | المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة |
| 40 | المطلب الأول: مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 44 | المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 47 | المطلب الثالث: مستويات الترابط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاسراتيجية الكلية المؤسسة |
| 52 | المطلب الرابع: انعكاس البدائل الاستراتيجية على استراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 91-57 | المبحث الرابع: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية |
| 58 | المطلب الأول: استراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 68 | المطلب الثاني: استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية |
| 77 | المطلب الثالث: استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية |
| 86 | المطلب الرابع: استراتيجية تمكين الموارد البشرية |
| 92 | خلاصة الفصل |
| 195-93 | الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه |
| 94 | تمهيد |
| 120-95 | المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي |
| 95 | المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| 100 | المطلب الثاني: الأداء المؤسسي: موقعه بين بعض المفاهيم ذات العلاقة، وتطوره |
| 110 | المطلب الثالث: تصنيفات الأداء المؤسسي |
| 117 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي |
| 147-121 | المبحث الثاني: الأداء المؤسسي بين القياس والتقييم والتحسين |
| 121 | المطلب الأول: أساسيات حول قياس وتقييم الأداء المؤسسي |
| 127 | المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي |
| 136 | المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء المؤسسي |
| 141 | المطلب الرابع: معايير ومدخل تحسين الأداء المؤسسي |
| 174-148 | المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي |
| 148 | المطلب الأول: الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي |
| 154 | المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن |
| 159 | المطلب الثالث: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن |
| 165 | المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن |
| 194-175 | المبحث الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي |
| 175 | المطلب الأول: إشكالية إقرار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي |
| 179 | المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي |
| 184 | المطلب الثالث: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: وصف وتحليل العلاقة |
| 190 | المطلب الرابع: مستقبل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعد جائحة كورونا |
| 195 | خلاصة الفصل |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|--|
| 319-196 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة |
| 197 | تمهيد |
| 220-198 | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة. |
| 198 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 204 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة |
| 209 | المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة |
| 212 | المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة |
| 255-221 | المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة. |
| 221 | المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة |
| 224 | المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة |
| 229 | المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" |
| 242 | المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور "الأداء المؤسسي" |
| 301-256 | المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة. |
| 256 | المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 262 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 279 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 288 | المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة |
| 298 | المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|---|
| 318-302 | المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة |
| 302 | المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة |
| 307 | المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة |
| 315 | المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 319 | خلاصة الفصل |
| 329-320 | الخاتمة |
| 373-330 | قائمة المراجع |
| 399-374 | الملاحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|--------|
| 10 | مستويات الإدارة الاستراتيجية حسب بعض الباحثين | (1-1) |
| 32 | أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | (2-1) |
| 55 | العلاقة بين البدائل الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية | (3-1) |
| 133 | المؤشرات غير المالية في قياس الأداء المؤسسي | (1-2) |
| 149 | مجاميع أصحاب المصالح وارتباطهم بالأداء المؤسسي | (2-2) |
| 165 | ربط كل من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية بدورة حياة المؤسسة | (3-2) |
| 167 | مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن | (4-2) |
| 169 | مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن | (5-2) |
| 173 | مؤشرات البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي) | (6-2) |
| 202 | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي | (1-3) |
| 203 | نتائج توزيع الاستبيان حسب حجم المؤسسات | (2-3) |
| 207 | أبعاد الاستبيان | (3-3) |
| 208 | أوزان عبارات الاستبيان | (4-3) |
| 208 | معايير تحديد الاتجاه أو درجة التوفر | (5-3) |
| 213 | معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) وعباراتها | (6-3) |
| 217 | اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة | (7-3) |
| 219 | اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ | (8-3) |
| 221 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (9-3) |
| 223 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | (10-3) |
| 225 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | (11-3) |
| 226 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | (12-3) |
| 228 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية | (13-3) |
| 230 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية | (14-3) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|--------|
| 233 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | (15-3) |
| 236 | تائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | (16-3) |
| 238 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية | (17-3) |
| 241 | ترتيب أبعاد "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" حسب مستوى القبول | (18-3) |
| 242 | نتائج اجابات أفراد العينة حول البعد المالي | (19-3) |
| 244 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد الزبائن | (20-3) |
| 247 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد العمليات الداخلية | (21-3) |
| 250 | نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد التعلم والنمو | (22-3) |
| 252 | نتائج اجابات أفراد العينة حول البعد المجتمعي | (23-3) |
| 254 | ترتيب أبعاد "الأداء المؤسسي" حسب مستوى القبول | (24-3) |
| 257 | علاقة الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء المؤسسي | (25-3) |
| 258 | علاقة الارتباط بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي | (26-3) |
| 259 | علاقة الارتباط بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي | (27-3) |
| 260 | علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المؤسسي | (28-3) |
| 261 | علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية لموارد البشرية والأداء المؤسسي | (29-3) |
| 263 | مصفوفة الارتباط بين أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي | (30-3) |
| 264 | نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل | (31-3) |
| 266 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر " استراتيجية | (32-3) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|--------|
| | توظيف الموارد البشرية " على تحسين الأداء المؤسسي | |
| 269 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر " استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية " على تحسين الأداء المؤسسي | (33-3) |
| 271 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر " استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية " على تحسين الأداء المؤسسي | (34-3) |
| 274 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر " استراتيجية تمكين الموارد البشرية" على تحسين الأداء المؤسسي | (35-3) |
| 277 | نتائج تحليل التباين، ونتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة | (36-3) |
| 281 | نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير الجنس | (37-3) |
| 282 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير العمر | (38-3) |
| 284 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير المؤهل العلمي | (39-3) |
| 285 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي | (40-3) |
| 286 | نتائج الفروق باستخدام اختبار Scheffé حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي | (41-3) |
| 287 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد | (42-3) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|---|--------|
| | العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير سنوات الأقدمية | |
| 290 | نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير الجنس | (43-3) |
| 291 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير العمر | (44-3) |
| 292 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير المؤهل العلمي | (45-3) |
| 294 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي | (46-3) |
| 295 | نتائج الفروق باستخدام اختبار Scheffé حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي | (47-3) |
| 296 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية | (48-3) |
| 298 | نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات | (49-3) |
| 300 | نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات | (50-3) |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|--------|
| 05 | الأقطاب الرئيسية الثلاثة لخطة استراتيجية | (1-1) |
| 11 | مستويات الإدارة الاستراتيجية | (2-1) |
| 17 | مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | (3-1) |
| 26 | العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة | (4-1) |
| 47 | التكامل الخارجي | (5-1) |
| 48 | التكامل الداخلي | (6-1) |
| 49 | مستويات الترابط بين الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية | (7-1) |
| 101 | مثلث الأداء | (1-2) |
| 105 | الأداء المؤسسي من منظور الكفاءة والفعالية (الإنتاجية) | (2-2) |
| 107 | الأداء المؤسسي: تكلفة/ قيمة | (3-2) |
| 124 | فجوة الأداء | (4-2) |
| 128 | الأصناف الأربعة لمؤشرات قياس الأداء | (5-2) |
| 147 | أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة | (6-2) |
| 153 | مستكشف سكنديا (Skandia Navigator) | (7-2) |
| 160 | بطاقة الأداء المتوازن | (8-2) |
| 161 | بطاقة الأداء المتوازن بعد إضافة رؤية واستراتيجية المؤسسة | (9-2) |
| 169 | بعد العمليات الداخلية - نموذج سلسلة القيمة | (10-2) |
| 177 | أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي | (11-2) |
| 179 | آلية تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي | (12-2) |
| 200 | نموذج الدراسة | (1-3) |
| 222 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (2-3) |
| 223 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | (3-3) |
| 225 | توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي | (4-3) |
| 227 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | (5-3) |
| 228 | توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية | (6-3) |

قائمة المختصرات والرموز

قائمة المختصرات والرموز

| الرمز | المعنى باللغة الأصلية | المعنى باللغة العربية |
|-------|--|---|
| SHRM | Strategic Human Resource Management | الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| ISO | Organisation internationale de normalisation | المنظمة العالمية للتقييس |
| KRIs | Key Result Indicators | مؤشرات النتائج الأساسية |
| RIs | Result Indicators | مؤشرات النتائج |
| PIs | Performance Indicators | مؤشرات الأداء |
| KPIs | Key Performance Indicators | مؤشرات الأداء الأساسية |
| TQM | Total Quality Management | إدارة الجودة الشاملة |
| BSC | Balanced Scorecard | بطاقة الأداء المتوازن |
| SBSC | Sustainable Balanced Scorecard | بطاقة الأداء المتوازن المستدام |
| SPSS | Statistical Package For Social Sciences | برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية |
| VIF | Variance Inflation Factor | معامل تضخم التباين |

المقدمة

من السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحالية هو التغيير وعدم الثبات، حيث شهدت هذه البيئة تغيرات سريعة فالأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، واحتياجات الزبائن تتزايد، كل هذا يقتضي أن تكون المؤسسة يقظة بالقدر الكافي لمسايرة هذه التطورات، وأكثر فنانة بضرورة تطوير قدراتها، والعمل على توفير متطلبات استقرارها وكذا تدعيم إمكانياتها التنافسية في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين مستويات أدائها.

وهذا ما يؤكد عليه الاتجاه الحديث لإدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هي التي تمكن المؤسسة من التعامل مع المستقبل بنجاح، وتزودها بالقدرة على التحكم في مواردها، كما تمكنها من الاستجابة الفعالة للتغير البيئي وتعزيز قدرتها على تطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

وبما أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسات فلم تكن بمعزل عن تأثير هذه التحديات، مما أدى إلى ظهور توجهات جديدة تدعو إلى ضرورة اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، تماشياً مع تزايد الاهتمام بهذه الموارد باعتبارها أصولاً استراتيجية مولدة للقيمة المضافة ومحفزة للميزة التنافسية للمؤسسة، فنتج عنه تحول إدارة الموارد البشرية من إدارة بسيطة تهتم بتوثيق شؤون العاملين كالحضور والانصراف، الترقيات، العقوبات... وغيرها، إلى إدارة استراتيجية تجعل من المورد البشري شريكاً استراتيجياً فعالاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

وعليه لم يعد تحسين مستويات أداء المؤسسة متوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية فقط، وإنما على استغلال الموارد البشرية أحسن استغلال من خلال تبني ممارسات استراتيجية تتكيف مع التغيرات البيئية، وتهتم بتوفير الكفاءات المتميزة، تنميتها، المحافظة عليها وتشجيعها على تفجير طاقاتها الإبداعية بشكل يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها أو أخذها.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للبحث في دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بممارساتها الاستراتيجية الأربعة (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة فرتيال، سيدار الحجار ومؤسسة صيدال الموجودة بولاية عنابة (مقاس بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ككتلة واحدة والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي).

إشكالية الدراسة:

نتيجة لانفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، أضحي لزاما على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اتباع الاجراءات المناسبة للتصدي لهذا الوضع وتحقيق الريادة والتميز في الأداء من أجل البقاء ضمن خارطة المؤسسات المنفوقة، وذلك من خلال تبني أساليب استراتيجية حديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهج لتحقيق الاستثمار الأمثل لمهارات وقدرات هذه الموارد، وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية

عنابة؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الرئيسية التالية:

1- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها

مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وأداء

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية

0.05؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05؟

فرضيات الدراسة: بغية الإجابة على الأسئلة السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية

للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى

معنوية 0.05.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية

توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية

0.05 .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

- **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05. وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05.

وتتبقى من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الخمسة الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05.

وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الخمسة الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05.

- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05.

أهمية الدراسة:

من الضروري الإحاطة بالأهمية العلمية والعملية من القيام بهذه الدراسة، والتي تبرز في:

❖ **الأهمية العلمية:** تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتصدى له، من خلال إبراز مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (ممارستها الاستراتيجية الأربعة) ومدى انعكاس ذلك على مستوى أدائها، مما يسمح بإضافة لبنة جديدة مسلطة على عينة مختلفة، كما تساهم هذه الدراسة في وضع خطوة انطلاق لباحثين آخرين للمزيد من الاجتهاد وإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.

❖ **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة في محاولة اقتراح كل من استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية كممارسات استراتيجية تمكن المؤسسة الاقتصادية من تحسين مستويات أدائها ومواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية، من خلال الاستثمار الفعال لمواردها البشرية، إضافة إلى كون هذه الدراسة سترشد العديد من المؤسسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الدراسة بالوصف والتحليل لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي)؛
- التعرف على مستوى تطبيق كل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة؛
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة؛
- إعطاء صورة واضحة للمؤسسات محل الدراسة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية انطلاقاً من النتائج التطبيقية المتوصل إليها؛
- تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كون أن الاستثمار الجيد لهذه الكفاءات المتميزة يعود بالإيجاب على تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

وراء كل دراسة تكمن مجموعة من الأسباب التي تدفع قدماً في سبيل إنجاز دراسة علمية تضيف قيمة إلى المعارف المتراكمة، وموضوع هذه الدراسة جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت بعمق إشكالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بممارساتها (كما جمعناها إلى استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتنمية، استراتيجية المحافظة واستراتيجية

التمكين) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي)، مع تسليط هذه الدراسة على عينة مختلفة تماما عن عينات الدراسات السابقة؛

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع؛
- الرغبة الشخصية والفضول لمعرفة الفوائد المنتظرة من دراسة هذا الموضوع (من النتائج التطبيقية)؛
- محاولة ابراز انعكاسات جائحة كورونا على موضوع الدراسة ومعرفة الاجراءات المتخذة من قبل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية للتصدي لهذه الجائحة؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أصل استراتيجي فعال.

المنهج المستخدم في الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة والذي يقوم على وصف الظاهرة المراد بحثها بالإضافة إلى المنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها ببرنامج **Spss.v26** ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

حدود الدراسة:

من أجل ضبط معالم الموضوع ومعالجته بالشكل الذي يسمح باستيعاب مضمونه بدقة كان لا بد من بناء الدراسة في إطار حدود تضبطها، وذلك على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع، من أجل تبيان طبيعة وقوة العلاقة والأثر بينهما في المؤسسات الاقتصادية الثلاثة الموجودة بولاية عنابة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في ثلاثة مؤسسات اقتصادية موجودة بولاية عنابة، تمثلت في مؤسسة فرتيال، سيدار الحجار وصيدال.
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى أربع سنوات تقريبا من نوفمبر 2019 إلى غاية جوان 2023، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فكانت خلال سنة 2022.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في مختلف المستويات العاملة بإدارة الموارد البشرية لجميع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

تقسيمات الدراسة:

استدعت معالجة موضوع الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مبتدئة بمقدمة، فتجلت هذه الفصول في:

الفصل الأول بعنوان مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي قسم إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لماهية الإدارة الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فركز على التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في حين تطرق المبحث الثالث إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وأخيرا المبحث الرابع الذي تضمن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني بعنوان الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه، فقسم إلى أربعة مباحث، تطرق المبحث الأول منه لماهية الأداء المؤسسي، أما المبحث الثاني فتناول

الأداء المؤسسي بين القياس والتقييم والتحسين، في حين عرج المبحث الثالث على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، وأخيرا المبحث الرابع الذي خصص لإبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي.

في حين أن الفصل الثالث والأخير جاء بعنوان دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، والذي قسم إلى أربعة مباحث، اختص المبحث الأول بالإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني فتفرد لعرض وتحليل متغيرات الدراسة، في حين سلط المبحث الثالث الضوء على اختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا المبحث الرابع الذي تمحور حول مناقشة نتائج الدراسة.

لتختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة يتم فيها استعراض أهم النتائج المتوصل إليها وجملة من الاقتراحات والآفاق.

الدراسات السابقة

بناء على الأرضية الممهدة من طرف الباحثين في نفس الموضوع والاستفادة من نقاط وصولهم كبدائية وإن اختلفت اتجاهات زوايا دراساتهم، فقد تم التطرق لمجموعة من الدراسات أهمها:

أولا/ الدراسات العربية:

سيتم التطرق لأهم الدراسات العربية التي جمعت بين كل من "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" و"الأداء المؤسسي" كما يلي:

● دراسة "محمد الصالح دشاش، (2012): دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في

تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة اللواحق

الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة- سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة في

إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف": هدفت هذه

الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية على الأداء المستدام لمؤسسة SANIAK وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام كبير بالوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما أن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية ليس لها دور في تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسة، إلا أن لها دور في تطوير الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة وضع عملية تطوير الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، من أجل تمكينهم وتحسين قدراتهم المهنية.

● دراسة "فلة غيدة، (2012): إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3": هدفت هذه الدراسة للوقوف على العلاقة والأثر بين درجة فعالية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء في مؤسسات القطاع العام الجزائري من وجهة نظر المسيرين، من خلال القيام بدراسة ميدانية سنة 2011 لـ 35 مؤسسة اقتصادية عمومية، وجمع البيانات من قبل مسيريهما وتحليلها باستخدام برنامج Spss، حيث توصلت الدراسة إلى غياب تام للفعالية في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين مختلف هذه الممارسات ومستوى أداء المؤسسات العمومية، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ضرورة زيادة وعي الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

● دراسة "أمينة جاب الله، (2014): سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة مصرف السلام، الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر3: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أهم سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء مصرف السلام بالجزائر من عينة مكونة من 38 موظف، فتم تحليل نتائجها اعتمادا على النسب المئوية والتكرارات من خلال برنامج PASW 20. وقد أشارت أهم النتائج إلى أن هناك مركزية في إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وضوحها بالنسبة لأغلبية موظفي المصرف، كما أشارت إلى أنه لا يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير وتحسين هذه السياسات ورغم ذلك فإن المصرف حقق ارتفاع في أدائه مما يعكس نجاح نسبي لسياسات التوظيف بالدرجة الأولى ثم التدريب والتعويضات، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التعويضات والتدريب بالإضافة إلى العمل على خلق اتصال فعال بين الموظفين.

- دراسة "اليندة زعبالة، (2016): التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي بلدية حجار، ولاية عنابة أنموذج، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 22، العدد 47، ص ص 73-83": هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء الإدارة المحلية ببلدية الحجار بولاية عنابة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة وذلك بتوزيعه على عينة مؤلفة من 63 موظف، وبعد تحليل هذه المعلومات توصلت الدراسة إلى فقدان قيمة العمل في مؤسسة البلدية بسبب غياب إدارة استراتيجية على مستوى الموارد البشرية تستثمر في العنصر البشري لجعله كفاء أو مؤهلا لحجم المهام الموكلة إليه، والذي بدوره انعكس سلبا على أداء هذه المؤسسة، ما أثر ذلك على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية.

- دراسة "أشواق مهني، (2018): مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز)، وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحويلية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي)، وكذا التطرق إلى أداء المؤسسة وأهم مؤشرات قياسه، وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية، وتم استخدام برنامج spss v.24 لاستخراج النتائج وتحليلها، ومن أهمها وجود ارتباط وأثر معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أوصت هذه الدراسة بعدم اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، ومراعاة خصوصيتها التي اكتسبتها من خصائصها لبناء نموذج تسييري فعال، خاصة فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية.
- دراسة "فاطمة بودية، وعائشة بن واضح سنوسي، (2019): أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، ص ص 111-135": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسة، من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 80 موظف بمختلف المستويات الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية متوسط، كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من

خلال الأبعاد الرئيسية لها والمتمثلة في مختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري، ومن أهم ما أوصت به الدراسة إعادة النظر في النظام الذي تمارس به إدارة مواردها البشرية وذلك بزيادة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتقديم الحوافز المشجعة على تحسين الأداء، كذلك تعميم فهم الاستراتيجية في كل المستويات.

- دراسة "إيمان لعرايجي، (2021): التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تحفيز الموارد البشرية، استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة حالة واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، من خلال توزيع 124 استبيان على اطارات المؤسسة، ومعالجتها ببرنامج (SPSS V 25)، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود ارتباط وأثر معنوي بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء مؤسسة حجار السود بولاية سكيكدة، وعلى هذا الأساس أوصت بضرورة تطوير والاهتمام بوضع إدارة الموارد البشرية، حتى تصبح شريكا هاما عند إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

ثانيا/ الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق لأهم الدراسات الأجنبية التي جمعت بين كل من "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

و"الأداء المؤسسي" كما يلي:

- **Study of "James Kimani, (2010): Relationship between strategic human resource management practices and firm performance of the multinational manufacturing companies in kenya: the mediating role of technology, Research submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of degree of magister of business administration, School of business, University of nairobi.**

هدفت هذه الدراسة بإبراز العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الشركات متعددة الجنسيات في كينيا باستخدام التكنولوجيا كمتغير وسيط، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 36 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الشركات متعددة الجنسيات في كينيا، كما لا توجد علاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء الشركات بوجود التكنولوجيا كمتغير وسيط، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بمرونة تصميم العمل.

- **Study of "Sait Gurbuz, and Ibrahim S. Mert, (2011): Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey, The International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No 8, p p 1803–1822".**

قامت هذه الدراسة بفحص ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تركيا لتقييم تأثير هذه الممارسات على الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الرضا الوظيفي ودوران الموظفين. وتبين من النتائج المستخلصة من الدراسة الاستقصائية على عينة مكونة من أكثر من 500 مؤسسة في تركيا لعام 2007

أن إدارة الموارد البشرية وبالتحديد ممارستي الاختيار والتطوير لها آثار مباشرة وإيجابية على الأداء المالي والأداء التشغيلي، كما أن ممارستي الاختيار والتطوير هي فقط من تبين أن لها أثرا إيجابيا على معدل دوران الموظفين.

- **Study of "Tawhida Khatoon, and al, (2013): Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices and Its Effect on Financial Performance: Evidence From Some Selected Scheduled Private Commercial Banks in Bangladesh, International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol 01, No 03, pp 151–158".**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المالي لضمان الاستدامة والميزة التنافسية للمصارف التجارية الخاصة المختارة في بنغلاديش، حيث أجريت هذه الدراسة على المديرين كعينة من بعض المصارف التجارية الخاصة خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى نوفمبر 2012 باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى التقريرين السنويين لعامي 2011 و 2012 والمجلات والمواقع الإلكترونية كمصدر ثانوي لتقييم الأداء المالي. فأشارت النتائج إلى أن التطوير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يمارس إلى حد كبير في المصارف المبحوثة، كما أظهرت مؤشرات الأداء المالي أن كفاية رأس المال كانت في الغالب عند مستوى مرض مقارنة بمتوسط الصناعة، أما نسبة مؤشرات الربحية فكانت أفضل من متوسط المصارف التجارية الخاصة. وفي الأخير تشير النتيجة المعروضة في هذه الدراسة إلى الممارسة المكثفة لإدارة الموارد البشرية ويمكن تأكيد ذلك من خلال الأداء المالي المحسن للحفاظ على البيئة التنافسية.

- **Study of "Ikhlas I Altarawneh, (2016): Strategic human resources management and its impact on performance: the case from saudi**

arabia, International journal of business management and economic research, Vol 7, No 1, pp 486–503"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء البنوك في السعودية، مع تحديد المشاكل والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من خلال توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 50 مديراً في البنوك السعودية، فتوصلت الدراسة إلى أن البنوك المبحوثة تطبق المنهج الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، إلا أنها تواجه بعض التحديات البارزة في ذلك أهمها محدودية الميزانية المخصصة لأنشطة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء البنوك محل الدراسة.

- **Study of "Ali Kadhim Alaraqi, (2017): Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies, Journal of Global Economics, Vol 05, No 01, pp. 1–12".**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع النفط العراقي، من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك بعد توزيع 366 استبيان على عينة طبقية مكونة من مديري ورؤساء إدارات ثمانية شركات مختلفة في قطاع النفط العراقي. فأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت) مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأداء المنظمة.

- **Study of "Khayra Benhalima, (2019): L'effet Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des PME Dans un Contexte De Culture Nationale –Cas De : Gao Oravio et**

Ram Sucre Mostaganem, thèse de Doctorat non publiée en Sciences

Option, Université Abou Bekr Belkaid, Tlémsan, Algérie".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأداء المالي، الاقتصادي، والاجتماعي) في سياق الثقافة الوطنية، من خلال إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات مكونة من 57 سؤال على نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر مديريها وكذا مديريها التنفيذيين. فحسب النتائج المتوصل إليها أقرت الدراسة بوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق الثقافة الوطنية.

- **Study of "Arta JASHARI, and Enver Kutllovclut, (2020): The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance Case Study: Manufacturing Enterprises In Kosovo, Journal of Business: Theory and Practice, Vol 21, Issue 1, p p 222–229".**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، فاستجاب للدراسة الاستقصائية ما مجموعه 100 مدير لمؤسسات التصنيع في "KOSOVO" من القطاعين العام والخاص، حيث تبين من النتائج المتوصل إليها-بعد توزيع الاستبيان وتحليل البيانات المسترجعة - أن مديري المؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية الموظفين ويطبقون ممارسات إدارتهم بفعالية، كما أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً وكبيراً على أداء المؤسسة وبالأخص ممارستي التوظيف والاختيار التي أظهرت أقوى ارتباط مقارنة بالممارسات الأخرى. وفي الأخير اقترحت هذه الدراسة ضرورة تدريب موظفيها وتطويرهم باستمرار مع إشراكهم في اتخاذ القرار باعتبارهم أهم مصدر للميزة التنافسية.

- Study of "Meryem Harmaz, et Zakaria Abbass, (2021): Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 2, Issue 6, pp 23–38".

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والأجور ومشاركة الموظفين) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية (نمو المبيعات، ورضا العملاء، وعدد المنتجات الجديدة، وحصصة السوق)، من خلال توزيع 100 استبيان على مديري الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة فاس مكناس. فأظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة إيجابية وأثر معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية -التي تمت دراستها- وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية.

ثالثا/ الفجوة البحثية

بناء على ما تقدم من عرض لأهداف ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة، يمكن استخلاص أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أن أغلبيتها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Spss.

بينما يكمن أوجه الاختلاف في أهم النقاط التالية:

➤ بيئة تطبيق الدراسة: تختلف دراستنا عن الدراسات التي طبقت في بيئات عربية وأجنبية، وتتفق

مع الدراسات التي تمت في البيئة الجزائرية.

➤ **مجال التطبيق:** اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توزيع الاستبيان على المؤسسات الاقتصادية العمومية المتواجدة بولاية عنابة (الجزائر) وبالتحديد على مستوى إدارة الموارد البشرية لأنهم أكثر دراية بالموضوع.

➤ **أبعاد متغيرات الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على إدراج البعد الاستراتيجي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على خلاف أغلب الدراسات التي ركزت على البعد التقليدي لها، كما ضمت الدراسة استراتيجية التمكين لباقي ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي كانت مهملة نوعا ما في الكثير من الدراسات مع إبراز دور هذه الممارسات في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام (إدراج البعد البيئي باعتباره عنصر مهم خاصة في ظل تطور العديد من المفاهيم وبروزها في الميدان مثل التنمية المستدامة)، مع تسليط الضوء على جائحة كورونا وآثارها على موضوع الدراسة.

➤ **من حيث النتائج المتوصل إليها:** تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وحجم عينة المختارة.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات التي حالت دون إتمام البحث بالشكل المطلوب، فقد تخلله جملة من العوائق

تمثلت أهمها في:

✓ على الرغم من توفر المراجع بخصوص موضوع الدراسة، إلا أن معالجته في أغلب المراجع لم

تتم على المستوى الاستراتيجي (بخصوص متغير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية)؛

✓ صعوبة الحصول على المراجع الأجنبية المهمة جدا بسبب تكاليفها الباهضة (بالعملة الصعبة)

في غياب التمويل؛

✓ تعذر اختيار عينة أكبر (مؤسسات اقتصادية أخرى) بسبب رفض إجراء الاستقصاء لأسباب خاصة بكل مؤسسة؛

✓ عدم القدرة على إدراج تقارير واحصائيات في الجزائر حول موضوع الدراسة نظرا لأن معالجته تتم على المستوى المؤسسي فقط؛

✓ صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم الدراسة بداعي سرية المعلومات؛

✓ التحفظ في تقديم بعض الإجابات المتعلقة بأسئلة الاستبيان.

الفصل الأول :

مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد

تشكل الموارد البشرية إحدى أهم العوامل التنافسية لدى كافة المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها، الأمر الذي دفعها إلى إعادة النظر فيها من خلال تبني المدخل الاستراتيجي في مختلف ممارساتها، أين تكون تلك الموارد أكثر كفاءة ومهارة واستجابة للمتطلبات البيئية المحيطة بالمؤسسة لتعزيز فرصها ومواجهة تحدياتها.

ونظرا لأهمية هذه الموارد في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرارية ورفع قدراتها التنافسية في بيئة شديدة التطور، أصبح تبني المدخل الاستراتيجي في إدارتها يعتبر من أهم التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، حيث شمل هذا التطور تغيير في دور مدير إدارة الموارد البشرية من مسير إلى شريك في عملية الإدارة الاستراتيجية، ذلك أن مواجهة التحديات الراهنة من جهة وتفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة أخرى يتطلب تحقيق المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة

المبحث الرابع: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

لم يعد الاعتماد على الطرق التقليدية في التفكير والتخطيط السبيل نحو تحقيق أهداف المؤسسات، فقد أصبح بقاء هذه الأخيرة وتميزها متوقف على امتلاكها لإدارة جيدة قادرة على وضع الخطط الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع التغيرات البيئية الحاصلة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

خصص هذا المطلب للتطرق لأهم التعاريف التي تدور حول مفهوم "الإدارة الاستراتيجية"، لكن قبل ذلك سيتم التعرض لمفهوم الاستراتيجية باعتبارها عنصر أساسي في هذه الإدارة.

أولاً/ مفهوم الاستراتيجية

تعود كلمة "استراتيجية" في الأصل إلى جذور الحضارة اليونانية، حيث استخدم مصطلح (Strategos) لأول مرة في اللغة الإنجليزية عام 1656¹، فعرفه قاموس أكسفورد الإنجليزي على أنه: "فن القائد العام للقوات المسلحة، أو فن عرض وتوجيه التحركات والعمليات العسكرية"².

إلا أن هذه الكلمة لم تبقى محصورة في هذا المجال وإنما انتقلت إلى حقل الإدارة أين أخذت معنى مختلف في العصر الحديث وأصبح معناها (فن القيادة أو الإدارة)، وذلك مع بداية القرن العشرين عندما نشر تاييلور (Taylor) كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر سنة 1911، وبالتحديد أصبح تطبيق مفهوم الاستراتيجية بشكل واضح سنة 1951 (بعد الحرب العالمية الثانية)

¹ جزار مسبل جرو العنزي، (2019): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 28.

² Michael Armstrong, (2008): **Strategic Human Resource Management (A Guide To Action)**, 4TH Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, p21.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

عندما أشار "Von Neumen" إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي¹.

وللوقوف على مدلول هذا المفهوم، سوف يتم تقديم أبرز تعاريف الاستراتيجية كالتالي:

تعرف الاستراتيجية من الناحية اللغوية على أنها: "خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"².

أما في المجال الإداري فقد حظي هذا المفهوم بالعديد من التعاريف تعرض لها مجموعة من

المفكرين وكتاب الإدارة لكن كل منهم تناولها من وجهة نظر معينة، ومن أبرزها ما يلي:

يعرف "Chandler" الاستراتيجية على أنها: "تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها طويلة الأجل، مع اعتماد مسارات عمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف"³، حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الاستراتيجية تهتم بتحديد أهداف المؤسسة على المدى البعيد، من خلال اختيار مسارات العمل الملائمة وتخصيص الموارد التنظيمية اللازمة.

كما يعرف "Johnson and Scholes" الاستراتيجية بأنها: "اتجاه المؤسسة على المدى الطويل أين تتناسب مواردها الداخلية مع بيئتها المتغيرة، وخاصة مع أسواقها وعملائها لتلبية

¹ إيمان لعرايجي، (2021): التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص2.

² بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، (2020): أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 37.

³ Colin White, (2004): **Strategic Management**, First Published, Palgrave Macmillan, p5.

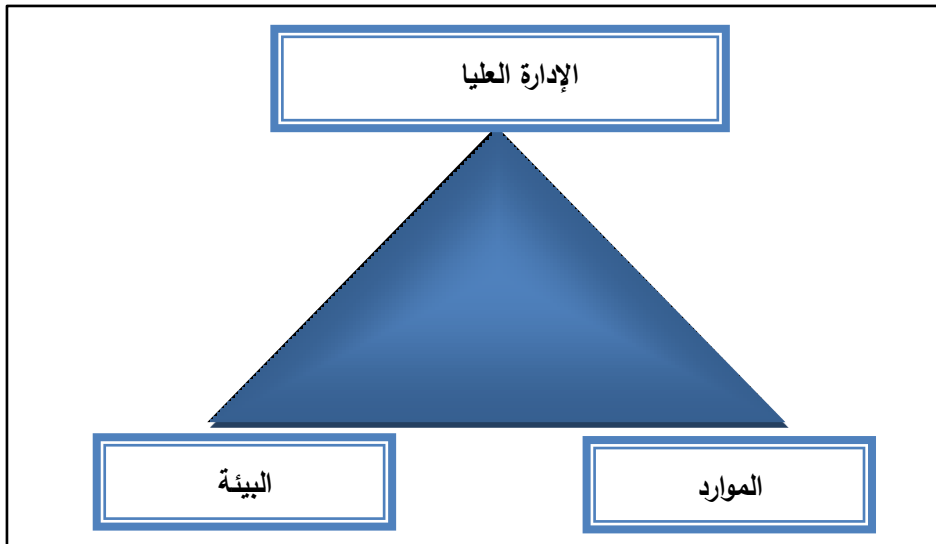
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

توقعات أصحاب المصلحة¹، حيث يشير هذا التعريف إلى أن الاستراتيجية تنصب على إيجاد توافق بين المؤسسة وبيئتها المتغيرة.

أما "Evan" فيراها: "الطريقة التي تهدف بواسطتها المؤسسة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية"²، حيث يسلط هذا التعريف الضوء على أن نجاح استراتيجية المؤسسة مرتبط بمدى مساهمتها في دعم مركزها التنافسي والذي يعتبر شرط من شروط استمراريتها وبقائها.

وهناك من يرى الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل رقم (1-1):

الشكل رقم (1-1): الأقطاب الرئيسية الثلاثة لخطة استراتيجية



Source: John Bratton, **Strategic Human Resource Management**, Chapter two, p39, <https://www.academia.edu/38576141/> (28/01/2022).

¹Gerry Johnson and al, (2005): **Exploring Corporate Strategy –Text and Cases–**, Seventh Edition, Pearson Education Limited, p6

² طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص33.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بعدما حلت كلمة "استراتيجية" الآن محل المصطلح الأكثر تقليدا - "التخطيط طويل الأجل" - للدلالة على نمط محدد من القرارات والإجراءات التي يضطلع بها المستوى الأعلى للمنظمة من خلال تحديد أهدافه مع التركيز على الصناعات، الأسواق، المنتجات والموارد التي ينبغي الاضطلاع بها لاستغلال الفرص البيئية وتجنب تهديداتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية¹. وعليه يتضح من خلال الشكل رقم (01) فإن الاستراتيجية هي عبارة عن خطة مستقبلية طويلة الأجل للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها وتدعيم مركزها التنافسي، من خلال ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها وخلق الموائمة بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة وتحديات البيئة المحيطة بها.

ثانيا/ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

أما بالنسبة لمصطلح "الإدارة الاستراتيجية" فقد شهد هو كذلك إسهامات العديد من الباحثين، حيث تم تعريفها على أنها: "تعبير عن تطور فكري وفلسفي وعملي باتجاه استخدام المداخل الشمولية لإدارة المنظمات معبرا عنها بما يقوم به المديرون من أدوار متنوعة تهدف إلى تنسيق موارد وإمكانات المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية علمية وواقعية مستوعبة للصورة الكلية لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية"².

¹ Kamran Yeganegi, and Ziba Tajdani, (2018): **Evaluating the Importance of Strategic Human Resources Management in Enterprises**, Research Journal of Social Sciences, Vol 11, No 01, pp 25-31, p26.

² مطلق محمد الدوسري، (2019): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص 27.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أما البعض الآخر فاعتبر أن التعريف الشائع للإدارة الاستراتيجية هو: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"¹

فالإدارة الاستراتيجية كفيلة بتفعيل وضبط حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي، باعتبار أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية قادرة على دراسة وتحليل متغيرات البيئة مع تقليل حالات عدم التأكد، بهدف تحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل².

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية ومدخل مخصص لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة موارد المنظمة، من خلال رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها.

❖ ولإشارة فقط فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور التخطيط الاستراتيجي وتوسع نطاقه، فالتخطيط الاستراتيجي لا يعبر عن الإدارة الاستراتيجية وإنما هو عنصر من عناصرها³.

¹ جمال الدين محمد المرسي، (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص92.

² أمينة عدنان، (2012): الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد 03، ص ص 40-60، ص 45.

³ عمر أقاسم، والشيخ ساوس، (2015): واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، العدد32، ص ص 292-312، ص296.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

سلط هذا المطلب الضوء على المكانة التي تحتلها الإدارة الاستراتيجية من خلال إبراز أهميتها، فانطلاقاً من التعاريف التي تم التعرض لها سابقاً يتضح أن الإدارة الاستراتيجية هي نتاج ضروري للّحاق بالتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتغلب على حالات عدم التأكد التي تواجهها، ولهذا فالمؤسسات التي تتبنى هذه الإدارة تجني العديد من المزايا من بينها: الاستخدام الفعال للموارد، تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة، تطوير وتحسين الأعمال، امتلاك ميزة تنافسية، تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي... وغيرها من المزايا¹.

فتحقيق المزايا - سابقة الذكر - يتطلب تحسين الاتصالات داخل المؤسسة من خلال دعم أسلوب الحوار والمشاركة، ما يؤدي إلى فهم أعمق عما تفعله المؤسسة وتخطط له، هذا بدوره يعمل على تحقيق التزام أكبر من حيث العمل الجاد، تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، كل ذلك يساهم في نجاح المؤسسة بمشاركة جميع المديرين والموظفين في ذلك².

ولهذا تكتسي الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة كونها توضح الرؤية المستقبلية من خلال الاستراتيجية التي تنتبأ بالأحداث المستقبلية التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة، لاسيما وأنها تمكن هذه الأخيرة من تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل وذلك من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطر البيئية³.

¹ سوما علي سليطين، (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، ص 22.

² David Fred. R, (2011): **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th Edition, Prentice Hall, Pearson, p16.

³ Thomas L. Wheelen, and J. David Hunger, (2012): **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Prentice Hall, Pearson, p6.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ليس هذا فحسب وإنما تضع الإدارة الاستراتيجية أسس علمية لتخصيص الموارد والامكانيات خاصة النادرة على مختلف الوحدات والأنشطة الوظيفية بغية تدعيم أداء المؤسسة وتحسين نتائجها المالية المعبر عنها بالأرباح، المبيعات والعائد على الأسهم¹.

وعليه يتضح من خلال ما سبق ذكره ضرورة التوجه نحو تبني الإدارة الاستراتيجية والعمل على نشر مفهومها داخل المؤسسات، خاصة وأن هذه الإدارة تكتسي أهمية كبيرة على رأسها أنها تساهم في تطوير قدرات المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال وتعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي ضمان استمراريتها.

¹ وحيدة شرياف، (2016): الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين -دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامى-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص ص 24-25.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الاستراتيجية

أعطت الأدبيات تنوعا واسعا في تحديد مستويات الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيف أهمها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1): مستويات الإدارة الاستراتيجية حسب بعض الباحثين

| مستويات الإدارة الاستراتيجية | الباحث |
|--|---------------------------|
| استراتيجية المؤسسة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية دعم القطاع الوظيفي، واستراتيجية مستوى التشغيل | "Strickland" et "Thomson" |
| استراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المؤسسة)، استراتيجية الأعمال (مستوى القسم)، والبرامج الاستراتيجية (المستوى الوظيفي) | "Lorange" |
| استراتيجية مستوى المجتمع، استراتيجية المنظمة، استراتيجية الأعمال، واستراتيجية القطاع الوظيفي | "Hofer" |
| استراتيجية الأعمال، والسياسة الوظيفية | "Newman et Logan" |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

"كاظم نزار الركابي، (2004): الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، ص 270".

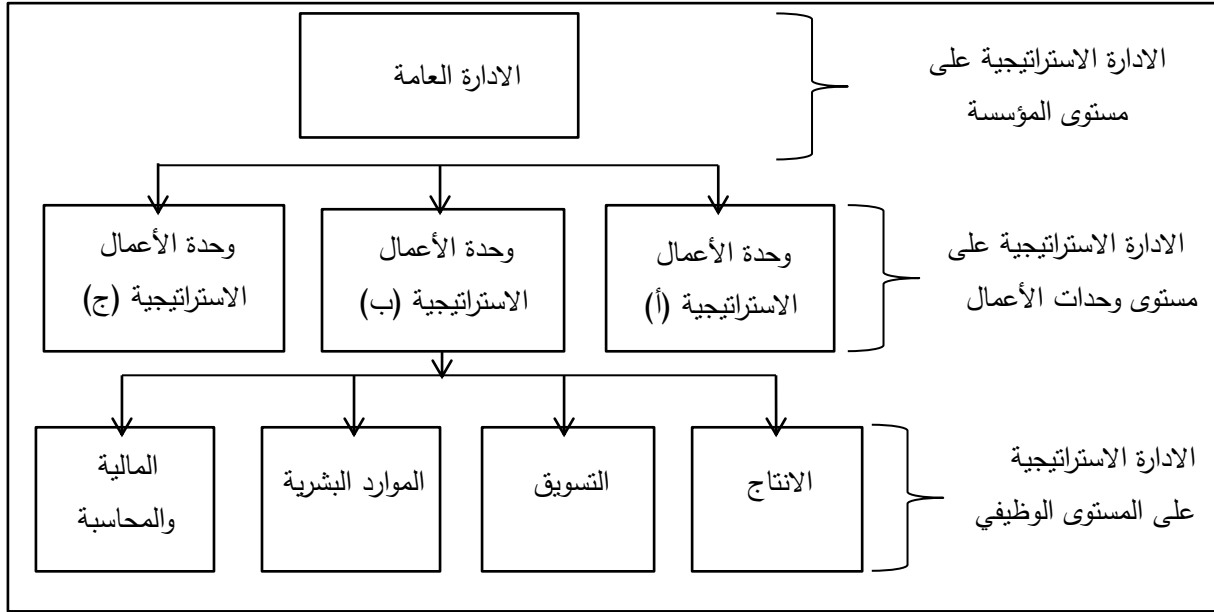
يتضح من خلال الجدول رقم (1-1) أن هناك تصنيفات مختلفة لمستويات الإدارة الاستراتيجية

حسب بعض الباحثين، لكن يعد تصنيف "Scholes et Johnson" النموذج الأكثر استخداما

واتفاقا بين الباحثين والمختصين، وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الشكل رقم (1-2): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: يوسف بودة، (2016): تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس - الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 30.

يتضح من خلال الشكل رقم (1-2) أن الإدارة الاستراتيجية يميز فيها ثلاثة مستويات، تتمثل في:

أ- **الاستراتيجية الكلية (على مستوى المؤسسة):** والتي تتعلق بكافة القرارات التي تبين أعمال

المؤسسة في الأجل الطويل محددة الاتجاه العام لها ضمن الإدارة العليا، حيث يوضع

بالمقابل كافة الطرق والمسارات اللازمة لتنفيذها من حيث الأنشطة الحالية التي تمارسها

المؤسسة وكذا المستقبلية، امكانياتها المالية، طاقات الإنتاج، مواردها البشرية والتكنولوجية،

بالإضافة إلى الفرص البديلة من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة¹.

ب- **الاستراتيجية التنافسية (على مستوى وحدات الأعمال):** يرتبط هذا المستوى باستراتيجية

المؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية

¹ بن جدو بن علي، (2015): الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي -، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 10.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة استراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تهتم بتحديد التوجهات العامة للمؤسسة، كما تركز على تحسين الوضع التنافسي لها في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته، فقد تأخذ الاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع والتركيز¹.

وتجيب الخطة الاستراتيجية لهذا المستوى على الأسئلة التالية²:

- ماهي المواصفات الرئيسة للمنتجات والخدمات المطلوب تقديمها من قبل الوحدة؟
 - من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة؟
 - كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
 - كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل النتائج المماثلة لفلسفة المؤسسة؟
- ت- الاستراتيجية الوظيفية: أو ما يعرف بالاستراتيجية التشغيلية (على مستوى الوظائف) التي تعمل على تحويل استراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال إلى واقع عملي يسمح بالتنفيذ الاستراتيجي في مدة زمنية قصيرة تقدر بسنة أو أقل³، بمعنى آخر يكون لكل وظيفة بالمؤسسة استراتيجية خاصة بها تستغل مواردها وإمكانياتها لتحقيق الاستراتيجية العامة

¹ بهجة بن دحمان، وكمال حوشين، (2021): دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -بومرداس-)، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، ص ص 347-368، ص 353.

² أمينة بن قارة، (2009): أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 21.

³ محمد حنفي محمد نور تبيدي، (2010): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، ص ص 42-43.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

للمؤسسة، كما لا يمكن بناء استراتيجية وظيفية معينة بمعزل عن الاستراتيجية الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بينها¹.

وعليه يمكن القول أن مستويات الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فيما بينها، وحتى يتم تحقيق أهداف كل مستوى والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لابد من وضع سياسات واضحة لكل مستوى وهذا في ظل دراسة متغيرات البيئة الخارجية وتحقيق التكيف معها.

¹ مجد صقور، ورعد الصرن، (2018): الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 16.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الرابع: متطلبات الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها

أثبتت الإدارة الاستراتيجية فعاليتها في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، هذه الفعالية التي تتوقف على توفر مجموعة من المقومات الأساسية، لكن هذا لا يمنع وجود العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية والتي تحول دون تحقيق تلك الأهداف.

أولا/ متطلبات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية في¹:

- تهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة من خلال إبراز أهمية هذه الإدارة في تحقيق النجاح، بالإضافة إلى تنمية تفكيرهم الاستراتيجي في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات؛
- توفير المصادر والأساليب المناسبة لتجميع المعلومات الضرورية والمحيطة عن البيئة المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا، ومن ثم تحليلها والاستفادة منها باستخدام الأدوات المخصصة لذلك؛
- فعالية عملية التخطيط الذي يعد جزء من الإدارة الاستراتيجية على درجة الأهمية التي تعطيه الإدارة العليا لهذه العملية، ودرجة استعدادها لتحمل أعبائها ومخاطرها؛
- المعرفة الكاملة والدقيقة لأعضاء المؤسسة بمكونات الإدارة الاستراتيجية انطلاقا من هدفها، مرورا بمراحلها ووصولاً إلى نتائجها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، (2004): المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 49 - 57.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا/ التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تواجه الإدارة الاستراتيجية العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيقها للأهداف والنتائج المرغوبة، والتي يتطلب إيجاد الطرق الملائمة للتعامل معها، حيث تنقسم هذه التحديات إلى:

1- التحديات الخارجية: ويمكن إبراز أهمها في النقاط التالية¹ :

- ✓ تسارع التغيرات في بيئة الأعمال: فالعديد من التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال بما فيها التغيرات التكنولوجية من شأنها أن تؤثر على صياغة الاستراتيجية الملائمة التي تمكن من التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بكل فعالية؛
- ✓ ازدياد حدة المنافسة: الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة تحديات المنافسة العالمية؛
- ✓ ندرة الموارد: الأمر الذي سينعكس سلبا على عمليات الإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها؛
- ✓ زيادة ضغوط مؤسسات حماية البيئة: حيث تكون المؤسسة مجبرة على الاستجابة لهذه المؤسسات عند صياغتها للاستراتيجية.

¹ صونية كيلاني، (2007): مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 200-2005-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص23.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا/ التحديات الداخلية تتجلى أهم التحديات الداخلية التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة في¹: تطوير عمليات التفكير الاستراتيجي التي تعد بمثابة فرصة للمؤسسة تساعد المديرين على صياغة الاستراتيجية الكلية لها، كذلك تحديد المسؤولية الاستراتيجية للمخططين في المؤسسة: من خلال الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الاستراتيجية، على أن يكون مدير التخطيط على دراية كاملة وشاملة بهذه الاستراتيجية لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة؛ وأخيرا توفير تكلفة ووقت كبيرين.

¹ فاطمة الزهراء بن قايد، (2011): دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008 - 2012 SNVI-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 39.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

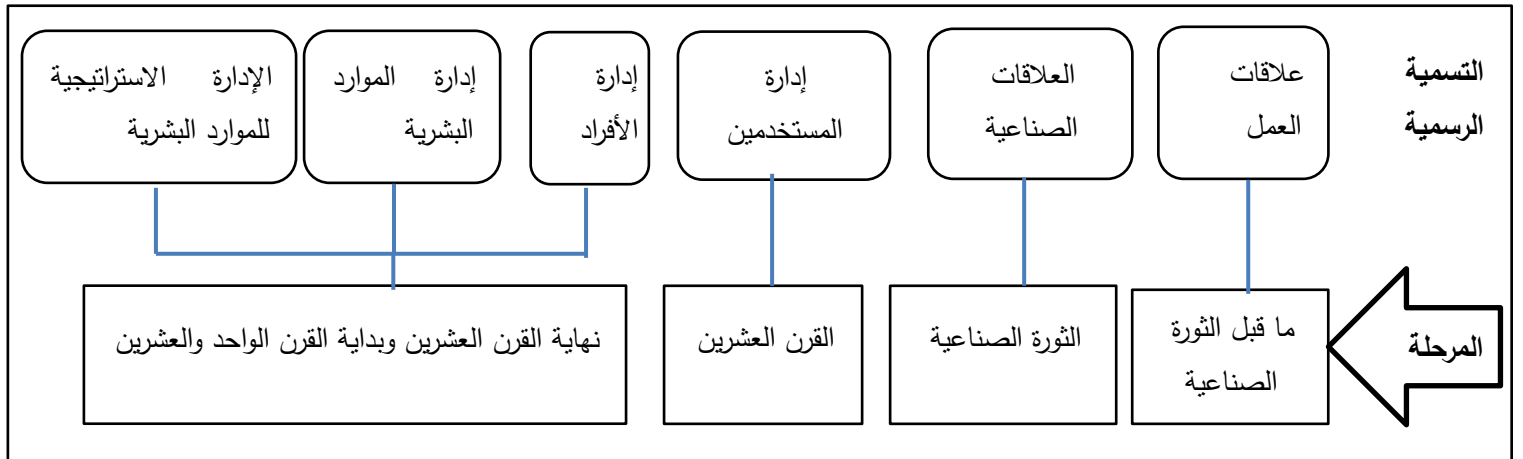
المبحث الثاني: التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نتيجة للتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال والتي فرضت على مؤسساتها تبني المنظور الاستراتيجي في ممارستها من أجل مواكبة هذه التطورات وضمان الاستمرارية والبقاء، دفع بالعديد من المؤسسات إلى تغيير النظرة للمورد البشري من كونه مجرد أصل بشري إلى اعتباره شريكا استراتيجيا لها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ويمكن إيجاز أهم المراحل التي مرت بها الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Josephat Stephen Itika, (2011): **Fundamentals of Human Resource Management (Emerging Experiences From Africa)**, African Studies Centre, vol 2, p7.

- علال تيرورت، (2016): مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية: مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص50.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من خلال الشكل رقم (1-3) يتضح أن الوصول إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مر بعدة مراحل تتمثل أهمها فيما يلي:

أولاً/ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

خلال هذه المرحلة لم يكن هناك اهتمام بالعنصر البشري وبمهاراته وقدراته بل كان شأنه شأن السلعة التي تباع وتشتري، إذ كان يسعى لتوفير مستلزمات العيش لضمان بقائه، لهذا امتازت هذه المرحلة بطرق الانتاج اليدوية¹، وتضمنت الأنظمة التالية²:

1- نظام العبودية: لم تكن هناك الحاجة إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن

الأفراد تمت مساواتهم بالحيوانات، حيث من يموت منهم يتم تعويضه بفرد جديد دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم... أو غير ذلك.

2- نظام الطوائف والصناعات المنزلية: يقصد بالطائفة مجموعة من الصناع المتخصصين

والمحتكرين لمهنة واحدة في منطقة معينة، حيث بدأ الاهتمام بالعنصر البشري خلال هذا النظام نتيجة تطور الحرف والصناعات الصغيرة ما أدى إلى ظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجر محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل دون وجود أنظمة للأجر والتعيين بسبب صغر حجم المؤسسات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية.

¹ علال تيرورت، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 55.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا/ مرحلة الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الكثير من الكتابات التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، ويظهر ذلك جليا من خلال كتاب "Robert Owen" في عام 1771 الذي ركز على ضرورة تحقيق المصلحة العامة للعاملين، وكذا كتاب "Adam Smith" في عام 1776 بعنوان "ثروة الأمم"، ومن بعد ذلك ظهر كتاب "Charled Babbage" في عام 1832 بعنوان "اقتصادية الآلة والتصنيع"، كذلك كتاب "Andrew" في عام 1835 تحت عنوان "فلسفة التصنيع"، كل هذه الانتاجات العلمية كان لها أثر بالغ في ظهور بعض المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية¹، والانتقال من الانتاج اليدوي العائلي إلى الإنتاج في المصانع باستعمال الماكينات والآلات، ونظرا لاستخدام مجموعات كبيرة من العمال تطلب وجود أدوات وطرق علمية لإدارة الموارد البشرية، فظهر خلال هذه الفترة المهندسين والمديرين المحترفين. كما يمكن القول أنه رغم الايجابيات الكبيرة التي واكبتها هذه الفترة فيما يتعلق خاصة بتقسيم العمل والتخصص وكذا ارتفاع الإنتاج والإنتاجية، إلا أن هناك سلبيات شهدتها منها اعتبار المورد البشري عنصر من عناصر الإنتاج يمكن تغييره في أي وقت ما أدى إلى عدم الاستقرار والبطالة والشعور بالملل جراء التخصص وتكرار العمليات اليومية، وكذا غياب الكثير من الحقوق العادلة للعامل².

¹ فيروز بوزورين، (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص5.

² بوبكر قواميد، (2020): أثر تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص 8.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثالثا/ مرحلة القرن العشرين:

تميزت هذه المرحلة بتطور مدارس الفكر الإداري والتي ساهمت في رسم معالم واضحة وصريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، حيث تجسدت هذه المدارس فيما يلي:

1- مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915):

"F.Taylor"، حيث توصل هذا الأخير إلى أهمية استعمال أساليب علمية للتعرف على الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة، وكذا أهمية استخدام الحوافز بأنواعها ومنح فترات الراحة للحث على زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى الاعتراف بأهمية الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لتطوير أنظمة العمل¹.

❖ تعد النظرة التقليدية للمورد البشري بالإضافة إلى ظهور الإدارة العلمية عاملان أساسيان لظهور النقابات العمالية وتقويتها، من أجل الاهتمام بالعاملين واطلاعهم على حقوقهم وكذا دورهم في كل مراحل الإنتاج داخل المصانع التي كانت منتشرة آنذاك، مما تطلب من الإدارة أن تراعي شؤونهم وتستمع إليهم لحل مشاكلهم وخلافاتهم².

2- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927 - 1932):

الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية وإغفال تأثير الجوانب الإنسانية للفرد وعدم الاهتمام بحاجاته ورغباته، تركز الاهتمام على دراسات مصانع هاوثورن من خلال ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل لزيادة الإنتاجية، حيث قاد أفكار هذا التوجه " Elton

¹ أمينة جاب الله، (2014): سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة مصرف السلام، الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، ص ص 4-5.

² محمد توفيق ومان، (2016): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية -حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 30.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Mayo" الذي يدعو إلى الاهتمام بالعلاقات الانسانية بدلا من العلاقات المادية واعتبار المؤسسة تنظيم اجتماعي، وأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليست العوامل المادية فقط وإنما أيضاً مشاعره وأحاسيسه وعواطفه، وبذلك فقد أولت تجارب "التون مايو" وزملائه اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل¹.

3- المدرسة السلوكية (1930 - 1960): والتي ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن

العشرين كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث عملت المدرسة السلوكية على الدمج بين الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية أي الاهتمام بدراسة التنظيم الرسمي وأثره على السلوك، فقسمت أبحاث هذا الاتجاه إلى ثلاث مستويات: المستوى الأول يرتبط بسلوك الفرد داخل المؤسسة، والمستوى الثاني يرتبط بسلوك الجماعات داخل المؤسسة، والمستوى الثالث يتعامل مع السلوك الإنساني داخل المؤسسة ككل².

رابعاً/ مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت الفترة الممتدة من نهاية القرن العشرين إلى حد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية بفعل العديد من المتغيرات البيئية أهمها: العولمة، التطور التكنولوجي، وشدة المنافسة المحلية والدولية، حيث ظهرت خلال هذه المرحلة مجموعة من المدارس التي تعكس تطور إدارة الموارد البشرية، وهي الآتي:

¹ وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، متوفر على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr6118.html> (2022/02/09).

² إيمان لعرايجي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- إدارة الأفراد (1950-1980): بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات التي بدأت تنمو من حيث تزايد عدد عمالها، بالإضافة إلى توسع المنشأة وتعدد عملياتها وتعقيدها، هذا ما أدى إلى بروز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، لذا نشأت ما يسمى بإدارة الأفراد والتي اعتبرت كوسيط بين الإدارة العليا والعاملين، فكان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، وكذا توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المؤسسة¹.

2- إدارة الموارد البشرية: والتي نشأت أساساً بسبب الضغوطات الخارجية على المؤسسات لزيادة إنتاجيتها، وكذا التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثلة في الابداع واستثمار المواهب والطاقات الفكرية للموارد البشرية، والتي بموجبها تحددت نشاطات هذه الإدارة واختلفت عن سابقتها فتمثلت هذه النشاطات في تخطيط، اكتساب، وتطوير الموارد البشرية من أجل تكييف المؤسسة مع بيئتها². وعليه يتضح أنه خلال هذه المرحلة اتسعت صلاحيات إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ظهرت هذه الإدارة بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة، حيث تميزت هذه المرحلة برغبة المؤسسات في إيجاد ميزة تنافسية من خلال الموارد

¹ بوبكر قواميد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² François L'écuyer, (2016): **Les Technologies De L'information en Tant Que Vecteur De Performance De La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Dans Les PME**, Thèse de Doctorat non publiée en Administration, Université Du Québec à Trois-Rivières, p47.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

البشرية المختارة والمدرية تدريباً جيداً ومدفوعة الأجر الكامل¹. وبهذا نشأ ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المكتملة للنموذج السابق والمكرسة لاكتشاف دور الموارد البشرية في دعم استراتيجية الأعمال وإثبات قيمة المؤسسة². وسيتم التطرق لهذه الإدارة بنوع من التفصيل في المباحث المقبلة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها

حيث خصص هذا المطلب للتطرق لأهم تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والخصائص التي امتازت مقارنة مع الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

أولاً/ مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى أهم الإسهامات التي قدمت حول مصطلح "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" لابد أولاً من التعرف على مفهوم الموارد البشرية وإبراز أهم الفروقات بينها وبين المفاهيم المشابهة.

1- مفهوم الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة والارتقاء بمستويات أدائها يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فقد تحولت النظرة إلى الأفراد من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل أساسي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة.

¹ Ibid, p47.

² Esra Nemli Caliskan, (2010): **The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, N. 2, PP. 100-116, p105.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وعليه فقد اتفق معظم الكتاب والباحثين على أن الموارد البشرية هي:

"مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد

فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في

وظائفهم، مستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية"¹.

فالمورد البشري بالدرجة الأولى هو عبارة عن: "طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر

المعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر

والرأي، فهو أهم عناصر العمل والانتاج"².

كما عرفت أيضا الموارد البشرية على أنها: "القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل

والمستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع"³.

فهي تمثل: "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، والذين جرى

توظيفهم فيها لأداء وظائفها ومهامها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط

وتوحد أنماط سلوكياتهم، ومجموعة الاجراءات والسياسات والخطط التي تنظم أداء مهامهم

وتنفذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها استراتيجياتها المستقبلية"⁴.

¹ عبد الله علي، وأمين مزياني، (2017): مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي-، مجلة المدير، العدد 5، ص ص 26-51، ص 29.

² مطلق محمد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ مصطفى كولار وآخرون، (2019): تسيير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر- استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة، الجزائر، ص 23.

⁴ ناجي ليتيم، ويوسف عنصر، (2015): الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 11، ص ص 98-114، ص 101.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

كما شهدت تعريفاً آخر مفاده أنها: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم"¹.

فبعدما احتلت المعرفة مكانة مهمة في سوق المنافسة بين المؤسسات، أصبحت الموارد البشرية "أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها وتعمل على المحافظة عليها من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان أكبر قدر من العدالة"².

من خلال ما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات القادرة والراغبة في العمل، ليس بهدف الإنتاج فقط وإنما أيضاً لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع ككل.

❖ **المورد البشري وبعض المصطلحات ذات العلاقة:** نتيجة للتطورات التي مرت بها المؤسسات والتي انعكست بدورها على الإنسان، ظهرت العديد من المصطلحات التي أطلقت عليه من قبل المفكرين والباحثين في علم الإدارة، حيث أن يعد كل مصطلح وليد ظرف معين وله مدلول خاص به، ومن بين أهم هذه المصطلحات ما يلي:

أ- **العاملون:** حيث أطلق هذا المصطلح إشارة إلى الأفراد الذين تستعين بهم المؤسسة في أداء مختلف المهام؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، (2009): تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 71.

² هاجرة غانم، (2017): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 36.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

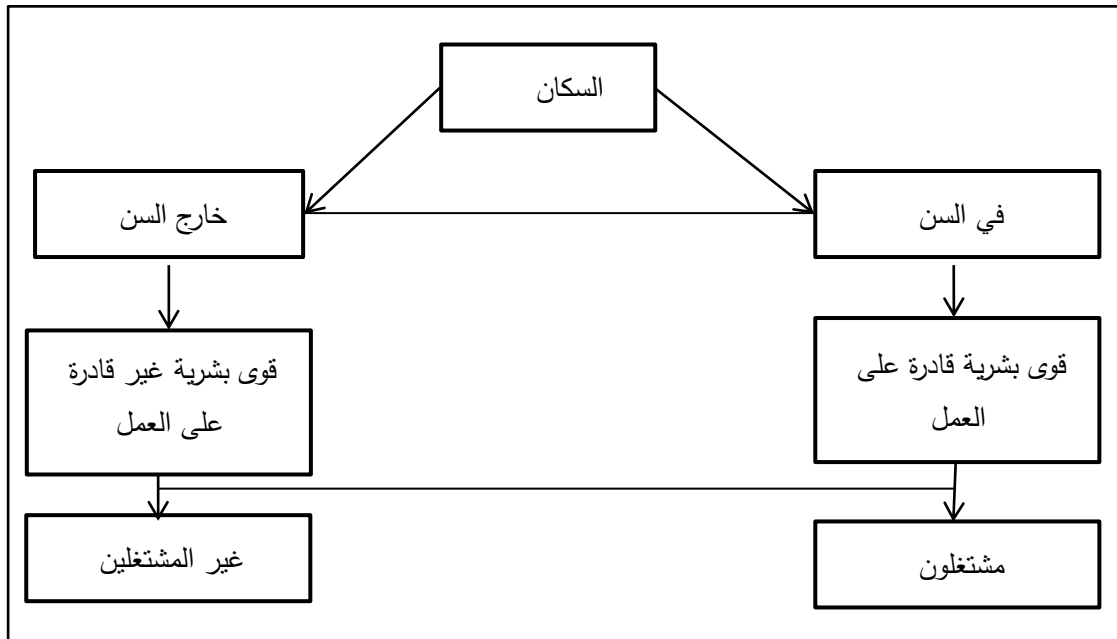
ب- **المستخدمون**: ويقصد بهم الأفراد الذين يعملون في المؤسسة بعقد استخدام دائم (الأفراد الدائمين)؛

ت- **العمال**: هم الأفراد الذين يعملون في نشاط الإنتاج مقابل أجر يحدد حسب الكمية المنتجة وليس تبعا للزمن، كما يشير هذا المصطلح إلى الأفراد المؤقتين؛

ث- **قوة العمل**: يستخدم من قبل المؤسسات التي لديها أهداف واستراتيجيات واضحة تعمل على تحقيقها¹؛

ج- **الموارد البشرية والقوى العاملة**: يمكن إيضاح العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة من خلال الشكل رقم (04):

الشكل رقم (1-4): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: محمد لخضر حرز الله، (2015): دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ENICAB-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 22

¹ شريف غياط، وأسماء زدوري، (2010): دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، ص ص 237-263، ص ص 243-244.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل رقم (1-4) أن الموارد البشرية تتكون من القوى البشرية غير القادرة على العمل ككبار السن، الأطفال، نزلاء السجون والمستشفيات، العاجزين والممنوعين قانوناً عن العمل، ومن القوى البشرية القادرة على العمل أو ما يسمى بالقوى العاملة والتي تتكون من فئة العاملين (المشتغلين) وفئة المتعطلين أي الذين يبحثون عن العمل ويرغبون فيه، وبالتالي:

الموارد البشرية = القوى العاملة (العاملين + غير المشتغلين) + القوى البشرية الخارجة عن قوة العمل

وفي ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح مصطلح المورد البشري يستعمل للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل¹.

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

استعداد الباحثين والممارسين لإعطاء زخم جديد لإدارة الموارد البشرية، ونقلها من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي ليس بظاهرة جديدة، حيث رأى مؤلفون مثل دراكر أن هذا الدمج للموارد البشرية في الاستراتيجية أصبح ضرورة "للقيام بالأمر بشكل صحيح" أي زيادة الكفاءة².

وعليه تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

¹ محمد لخضر حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² Abdelwahab Ait Razouk, et Mohamed Bayad, (2010): **La Gestion Stratégique des Ressources Humaines Dans Les PME Françaises**, Revue International P.M.E, Vol 23, N 2, pp 132-157, p135.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- "Boxall" (1994): " إدماج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية"¹
- "رسم لسياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يرتبط بشؤونه التي تخص حياته الوظيفية، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى واستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة"²، فاتضح من خلال هذا التعريف الشامل أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهتم بشؤون العنصر البشري المتواجد في المؤسسة من خلال ممارسات طويلة المدى استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- Walker (1992): "درجة مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع السياق الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث تدعم هذه الممارسات إنجاز الاستراتيجية الكلية للمنظمة"³، حيث ركز هذا التعريف على العلاقة التي تربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومدى مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الاستراتيجية من خلال ممارساتها.
- "Besseyre des Horts" (1988): "خطة لتنمية الموارد البشرية من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك باعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة أو

¹ Bernard Manon, (2009): **L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, p 53.

² نور الدين مدوري، (2011)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية _دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم_، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص41.

³ Kenneth W. Green and al, (2014): **The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 17, No 4, pp 559-579, p 561.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نظام يحسن بشكل جماعي مهارات ودوافع القوى العاملة¹، بمعنى أنها "الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تتطلب فهماً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتكاملاً معها، من خلال سياسات وممارسات استراتيجية للموارد البشرية"²، حيث يسلط هذا التعريف الضوء على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها سبيلاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

• "مجموعة تراكمية من الوظائف المرتبطة بإدارة رأس المال البشري، حيث يعمل مدير إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي مع الهيئات التنفيذية الأخرى للمنظمة"³. وعليه فقد أشار هذا التعريف إلى أن دور مدير إدارة الموارد البشرية تغير عن السابق، فأصبح شريك استراتيجي يساهم في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المخططة.

• Wright et McMahan (1992): "إدارة الموارد البشرية المدمجة في استراتيجيات المؤسسة، والتي تتماشى مع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتسق فيما بينها أفقياً،

¹ Reza Sepahvand, and Razieh Bagherzadeh Khodashahri, (2021): **Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement**, Iranian Journal of Management Studies, vol 14, No 02, pp 437 – 468, p 440.

² Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, (2005): **A Quarter– Century Review of Human Resource Management in the U.S: The Growth in Importance of the International Perspective**, Management Revue, Vol 12, Issue 01, pp 1 – 25, p3.

³Marwa Gaber, and Ahmed Fahim, (2018) : **Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention**, Review of Economics and Political Science, Vol 03, No 02, pp. 20–39, p 22.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وبينها وبين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة عمودياً¹. حيث يبين هذا التعريف أشكال الارتباط (عمودياً وأفقياً) بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

• Miller (1989): "مجموعة من الوظائف والإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تسهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة زيادة كبيرة ومستدامة"²، حيث أصبح جذب الموارد البشرية المؤهلة أكثر إلحاحاً اليوم من أي وقت مضى خاصة مع ظهور العولمة، زيادة العمل المعرفي، تسريع التقدم التكنولوجي وارتفاع المنافسة³، وعليه يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي تلك الإدارة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسستها من خلال جذب الموارد البشرية المميزة في ظل التطورات الحاصلة.

• Schuler (1992): "تهج جديد يساعد على موازنة المهارات الموجودة لدى الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها"⁴. وعليه يشير هذا

¹ Marcus Vinicius and al, (2020): **Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths**, Journal of Revista de Gestao, Vol 27, No 03, pp 229–246, p 230.

² Khayra Benhalima, (2019): **L'effet Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des PME Dans un Contexte De Culture Nationale –Cas De : Gao Oravio et Ram Sucre Mostaganem**, thèse de Doctorat non publiée en Sciences Option, Université Abou Bekr Belkaid, Tlémsan, Algérie, p 28.

³ Marwa Gaber, and Ahmed Fahim, Op Cit, p 21.

⁴ Sunday Isaac Eneh, and Nsobiari Festus Awara, (2016): **Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Growth: A Theoretical Perspective**, Global Journal Of Social Sciences, Vol 15, pp 27–37, p28.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

التعريف إلى أن المؤسسة تسعى لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- "نهج للإدارة يشمل استراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي وقياس تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي"¹، فأبرز هذا التعريف أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبالأخص استراتيجياتها على الأداء التنظيمي من خلال التأثير على مستوياته وتحسينها إلى الأفضل.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها منظومة مرتبطة بالموارد البشرية، تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسسة انطلاقاً من ممارسات طويلة الأجل متخصصة في قضايا الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، كل ذلك في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على التكيف معها.

ثانياً/ خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التطرق لأهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، سيتم إبراز أولاً أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجدول رقم (2-1):

¹ Armstrong Michael, and Brown Duncan, (2019): **Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review**, Institute for Employment Studies Report, Brighton, p 6.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم (1-2): أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

| عوامل المقارنة | المدخل التقليدي لإدارة الموارد البشرية | مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
|-----------------------------|--|--|
| المدى الزمني | الاهتمام بالأجل القصير | الاهتمام بالأجل الطويل |
| المستوى التنظيمي | تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية | تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأنها شأن الوظائف الأخرى مثل: التسويق والإنتاج والتمويل. |
| التخطيط وتصميم الاستراتيجية | تتخصص فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي | تساهم في تصميم الخطة الاستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط وتكامل وظائف الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة |
| السلطة | يوفر وضع سلطة متوسطة (على سبيل المثال مدير إدارة الأفراد) | ذات سلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد (مثلا نائب رئيس الموارد البشرية) |
| النطاق | تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/ التشغيلية والعاملين الإداريين | تركز وتهتم بجميع المديرين والعاملين |
| اتخاذ القرار | يركز ويتضمن اتخاذ القرارات التشغيلية فقط | يركز ويتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| التكامل | تحقيق تكامل يتراوح ما بين البسيط والمتوسط مع الوظائف التنظيمية المختلفة. | تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى. |
| التنسيق | لا تتضمن أي تنسيق بين وظائف الموارد البشرية. | التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار، التعيين، العدالة والمساواة في الفرص والوظيفة). |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- كريمة تيشوداد، وإلياس أليداني، (2020): الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة

الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، ص ص 44-57، ص 48.

- محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان، ص 24.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النظرة إلى المورد البشري تغيرت، حيث استبدلت إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأكبر دليل على هذا التغيير ما نلاحظه من خلال الأبعاد المذكورة في الجدول أعلاه، حيث أصبحت هذه الإدارة ذات بعد استراتيجي تهتم بالشؤون طويلة الأجل فيما يتعلق بمواردها البشرية ومدى انسجام ممارساتها الاستراتيجية فيما بينها من جهة وتوافقها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى.

وعليه انطلاقاً مما تم إبرازه في الجدول السابق يمكن استنباط أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- ✓ التركيز على المدى الطويل، بما أن استراتيجيات الأعمال لها توجه طويل الأجل فإن تركيز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سيكون أيضاً على المدى الطويل؛
- ✓ المشاركة في بناء وتصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومدى تنسيقها مع الوظائف الأخرى؛
- ✓ المساهمة في إعادة هندسة العمليات ورفع قيمة رأس المال المعرفي وتنمية المهارات¹؛
- ✓ التركيز على الاتجاهات والتغيرات طويلة المدى من أجل تخطيط نوعية الموارد البشرية المطلوبة تخطيطاً استراتيجياً؛
- ✓ الشمولية أي الأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين وليس جزء منهم فقط؛
- ✓ التركيز على اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تكامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؛

¹ بوبكر قواميد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ ترابط العناصر الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع بعضها البعض، ويعني هذا أن مخرجات العناصر الاستراتيجية الوظيفية تمثل مدخلات لعناصر أخرى، فمثلا تعتبر مخرجات تصميم وتحليل الوظائف المدخلات الرئيسية لتقييم الوظائف، وفي الوقت نفسه فإن مخرجات توصيف الوظائف تمثل مدخلات لعملية الاختيار والتعيين؛
- ✓ استمرارية العناصر الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تبدأ هذه العناصر مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، وتستمر بعناصر استراتيجية وظيفية أخرى ممثلة في التكوين والتنمية والترقية... إلى حين انتهاء الحياة الوظيفية للفرد¹.

¹ وحيدة شرياف، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهدافها

تحظى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمكانة هامة في المؤسسة نظرا للفوائد التي تدرها عليها، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لتسليط الضوء على أهمية وأهداف هذه الإدارة.

أولا/ أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية هذه الموارد واعتبارها كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فهذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهذا ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية¹، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات لأن المؤسسات لا تعاني من الافتقار للتكنولوجيا المتطورة بل تعاني من صعوبة تشغيلها وتحليلها لذا وجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة².

ثانيا/ أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عدة أهداف، حيث يكمن هدفها الأساسي في توليد القدرة الاستراتيجية عن طريق تزويد المؤسسة بما تحتاجه من موظفين ماهرين وملتزمين وذوي دوافع جيدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة³، كما تهدف هذه الإدارة إلى تلبية احتياجات الأعمال التجارية

¹ يحضيه سملاي، (2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 88.

² مطلق محمد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ Rrezarta Gashi, (2013): **Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 02, No 09, pp 88–90, p89.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات، سياسات وبرامج ملائمة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العناصر البشرية الموجودة بالمؤسسة¹.

لاسيما وأن انسجام استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة يهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة بالمواكبة مع التغيرات الكمية والنوعية المتسارعة في بيئة الأعمال².

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تسعى - في ظل تحقيق أهدافها الرئيسية - إلى

تحقيق الأهداف الفرعية التالية³:

- ✓ تصميم نظم فعالة وعادلة لتنفيذ برامج التوظيف، الرواتب وحماية الموارد البشرية؛
- ✓ العمل على تنمية مهارات الموارد البشرية والرفع بمستوياتهم الفنية، الإدارية والقيادية لتحسين قدراتهم على الأداء؛
- ✓ المحافظة على الموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمؤسسة؛
- ✓ تصميم نظام متكامل لإدارة الأداء يجعل مستوى أداء الفرد أو الجماعة هو الأساس في كل ما يحصل عليه حوافز ومكافآت؛
- ✓ تهيئة أفضل الظروف المادية والنفسية لتمكين الموارد البشرية بالمؤسسة من أداء وظائفهم بأعلى كفاءة ممكنة.

¹ Michael Armstrong, (2006): **Strategic Human Resource Management (A Guide To Action)**, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia, p38.

² نصر الدين بن اعمارة، وعمار مراتي، (2019): دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، ص ص 175 - 188، ص 183.

³ علي السلمي، (2008): إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 356.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الرابع: مدير إدارة الموارد البشرية من مسير إلى شريك استراتيجي

شهدت إدارة الموارد البشرية تحولا عميقا نتج عنه ظهور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأمر الذي صاحبه تحول مهام مديرها من مسير إلى شريك استراتيجي.

أولا/ القدرات الواجب توفرها في مدير إدارة الموارد البشرية لتفعيل دوره الاستراتيجي:

قبل التطرق للقدرات التي يجب أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية لتفعيل دوره الاستراتيجي لابد أولا من إزالة الغموض حول مفهوم "الشريك الاستراتيجي".

❖ **الشريك الاستراتيجي:** يقصد به مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات

المعتمدة داخل المؤسسة والوصول إلى نتائج ملموسة تزيد من فعاليتها، فتصبح من

النشاطات المهمة لهذا المدير هو التشخيص التنظيمي والمقصود به الوصول إلى مواعمة

بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات العمل المحددة¹.

وعليه تلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية الادارة الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب

من مديريها محاولة اكتساب قدرات تتماشى وحجم الدور الذي تقوم به باعتبارها شريكا حقيقيا،

حيث تتمثل هذه القدرات في:

✓ **القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:** والتي تتمثل في²:

- المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار

الموارد البشرية، التدريب..؛

- الاطلاع الواسع على أحدث الأساليب التي تشكل مصدرا لخلق قيمة اضافية للمؤسسة؛

¹ سهام لعشب، وسامية نزالي، (2021): دور مدير الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة المدير، المجلد 08، العدد 02، ص ص 82-104، ص 88.

² سبرينة مانع، (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 39.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- القدرة على تقييم هذه الأساليب واستخدام المفيدة منها.
- ✓ **القدرة على فهم مجال النشاط:** والتي تتمثل في¹:
- الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة؛
- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات تدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ **القدرة على إدارة عمليات التغيير:** من خلال²:
- القدرة على ادارة التغيير والحد من مشاكله؛
- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج.
- ✓ **القدرة على التكاملية:** والتي تتجسد في³:
- المعرفة الشاملة بكيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية والالمام بتأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية؛
- توفر الدور الملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاشراف على تنفيذها؛
- القدرة على احداث التكامل بين المجالات الثلاثة السابقة.

¹ ندى جودة حسين، (2011): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية -دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، ص 109.

² خالد رجم ، ومحمد سمير بن عياد، (2020): تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21، العدد 01، ص ص 525-548، ص532.

³ Michael Armstrong, (2011): **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, 5th edition, kogan page, Philadelphia, London, p 75.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا/ الشروط الواجب توفرها في مدير ادارة الموارد البشرية لتفعيل دوره الاستراتيجي:

للمشاركة في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة يفترض توفر شرطين أساسيين هما¹:

✓ عضوية مدير إدارة الموارد البشرية في مجلس الإدارة، أي أن يكون مندمجا في الإدارة العامة

وقد ينتج عن ذلك تحميله اسم مساعد المدير العام، حيث يكون في هذه الحالة في علاقة

مباشرة ويومية مع أصحاب القرار في المؤسسة؛

✓ المكانة الهامة التي يحتلها المورد البشري في الخيارات الاستراتيجية مثله مثل موارد المؤسسة

الأخرى إن لم يكن أهمها.

وعليه فإن دور الشريك الاستراتيجي يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحقيق الموائمة بين

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يلعب هذا

الشريك دور مستشار الإدارة العليا، المساهم في صنع القرارات، المساند في تطوير استراتيجياتها

ومواءمتها مع متطلبات الأعمال، كما يساعد المدراء على تجاوز التحديات المتعلقة بالهيكل

التنظيمي والقوى العاملة، ووضع العملاء والمتطلبات المتعلقة بهم في دائرة التركيز، ولهذا يتطلب

أداء مدير الموارد البشرية لدوره الاستراتيجي المهم امتلاكه للمعارف النظرية، المهارات التقنية،

الشخصية والدافعية العالية².

ومنه يمكن القول أن مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يصبح على تواصل دائم ومباشر

مع المدير العام مساهما في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حرصا على

جميع مراحلها بدءا بالتحليل الاستراتيجي، إعدادها، تنفيذها وصولا إلى تقييمها.

¹ ليندة رقام، (2014): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، ص 45.

² يحيى سملالي، (2018): تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، ص ص 101-111، ص 106.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فلم يعد دور هذه الإدارة يقتصر فقط على مرحلة التنفيذ بل أصبح يشمل مرحلة إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وفي ضوء ذلك ظهرت العديد من النماذج التي توضح العلاقة التكاملية التي تؤكد أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوافق مع رؤية، رسالة وأهداف المؤسسة، هذا كله في ظل تأثير المتغيرات الداخلية أو الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

حتى تستطيع المؤسسة أن تصمم استراتيجية فعالة تمكنها من الوصول إلى الأهداف المسطرة، عليها اتباع خطوات محكمة لبناء استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل مراحل تكوينها فيما يلي:

أولاً/ دراسة وتحليل بيئة المؤسسة: تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تعمل فيها باعتبار أن أي تغييرات تحدث على مستواها يمكن أن تؤثر على الأداء المؤسسي الحالي أو المستقبلي، وعليه يتم تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة وبمناقضتها حتى تتمكن من تتبع تحركاتهم وإجراءاتهم لاكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة¹.

وعليه تنطوي عملية دراسة وتحليل البيئة على مرحلتين هما:

1- تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل هذه الأخيرة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير

عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، فتحدد بذلك عناصر داخلية قد تشكل

¹ Sathyabama (Institute of Science and Technology), **Strategic Human Resource Management**, p 04, <https://sist.sathyabama.ac.in>, (17/02/2022).

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة تتعلق أساسا بالموارد البشرية¹، وعليه تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة².

2- تحليل المناخ الخارجي: والذي يضم جميع العناصر الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر في توجهات وأساليب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف هذه الإدارة على الفرص المتاحة أو المحتملة واستغلالها والمخاطر أو المهددات المتوقعة ومحاولة تجنبها³.

ثانيا/ بناء رؤية الموارد البشرية: الرؤية هي عبارة عن نموذج فكري لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا، أما رؤية الموارد البشرية فتعبر عن ترجمة لتوجهات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل فيما يعرف بالممارسات الاستراتيجية، على أن تكون هذه الأخيرة متوافقة مع متطلبات أنشطة المؤسسة الأخرى ومتكاملة مع رؤيتها بغرض تنمية كفاءات والتزامات الموارد البشرية. كما تجدر الإشارة إلى أن رؤية الموارد البشرية وصياغتها لا يتم تحديدها مع بداية العملية الاستراتيجية فقط، بل يتم تقييمها ومراجعتها دوريا في ضوء التغيرات الحاصلة⁴.

¹ Abdelwahab Ait Razouk, (2007): **Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Recherche Théorique Et Empirique Sur La Durabilité De La Relation Entre Stratégie RH Et Performance**, Thèse de Doctorat non publiée en Science de Gestion, Université Nancy 2, p37.

² لمجد بوزيدي، وأحمد بن يحي ربيع، (2020): آليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 87- 104، ص 92.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

⁴ يوسف بودلة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثالثاً/ تحديد التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: والتي تشير إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة ذاتها، حيث تتعامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع القضايا الرئيسية لشؤون مواردها كقضايا التوظيف (استقطاب، اختيار، المفاضلة بين المصادر...)، ومدى قبول الإدارة للتنوع في الموارد البشرية وغير ذلك. فتحديد هذه التوجهات الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في مجال الموارد البشرية، كما يساعد في تحديد القضايا التي تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية¹.

رابعاً/ صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بعد ما يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، تأتي هذه الخطوة المتعلقة بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية أين يتم فيها تحديد للأهداف المرغوب الوصول إليها في كل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية، بحيث تمتاز هذه الأهداف بالمرونة، القابلية للقياس والاتساق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة ومع أهداف باقي الإدارات من جهة أخرى².

¹ فريد كورتل، (2012): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة يومي 15-17، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص 1-39، ص ص 26-27.

² Van Hung Nguyen, (2010): **La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au Vietnam**, Thèse de Doctorat non publiée au Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, p37.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

خامسا/ تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتم وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلالها تحويلها إلى تصرفات فعلية عن طريق تنمية البرامج، الإجراءات، ووضع الأنظمة¹، حيث تتمثل هذه الأخيرة في نظام تقييم الأداء، النظام التأديبي ونظام الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تصممها فتتمثل في: المزايا الوظيفية، التعلم، التدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة في مكان العمل، في حين أن السياسات فمطلوب من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تضع: سياسات الاختيار والتعيين، الحوافز وعلاقات العمل².

سادسا/ تقييم فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تركز هذه الخطوة على قياس مدى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية وبالتحديد مدى مساهمتها في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي، من خلال معرفة أصل النتيجة السيئة إن وجدت والتحقق مما إذا كان العطل نشأ عن مراحل التنفيذ أو الصياغة ذاتها. ولهذا اعتبرت هذه الخطوة حاسمة ذلك أنها تسمح لعمليتي التعلم والتحسين بالاستمرار في المؤسسة في حالة حدوث انحراف³.

¹ Sreenivasa Rao Behara, (2015): **Strategic management: text and evaluation**, Laxmi publication, Solapur, P59, <https://books.google.dz/books?id> (28/02/2022).

² كلثوم واكلي، (2015): دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، ص ص 249 - 265، ص 255.

³ Van Hung Nguyen, Op Cit, p38.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً/ اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال اتجاهين:

- اتجاه البحث الأول: في هذا الاتجاه حاول بعض الباحثين أمثال: Dyer ، Shuler ، Trussl معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الاستراتيجية، فأتضح أن هناك مقاربتين حيث أدلت الأولى بعدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة بل الاكتفاء بصياغة ووضع ممارسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية الكلية، بينما المقاربة الثانية ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ من مرحلة صياغة الاستراتيجية¹.

- اتجاه البحث الثاني: في حين يتعلق هذا الاتجاه بمعرفة أساليب، سلوكيات ومواقف إدارة الموارد البشرية التي تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الاستراتيجية المعتمدة من قبلها².

حيث طور مجموعة من الباحثين نماذج للتنسيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظرية المؤسسة، فركز البعض جهوده على العلاقة بين ممارسة خاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة بين نمط معين

¹ Danielle Petit, et Ababacar Bengue, (2001): **Stratégie et Gestion Des Ressources Humaines**, Revue Française De Gestion, No 132,

ترجمة: زهية موساوي، (2002): **الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية**، مجلة الباحث، العدد 01، ص ص 94 - 101، ص 94.

² يحضيه سمالي، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من الاستراتيجية ومجموعة الممارسات لإدارة الموارد البشرية، ومجموعة ثالثة من الباحثين درست العلاقات بين مختلف أنماط الاستراتيجيات ومختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية المستعملة لتشغيل الاستراتيجيات المناسبة، وبصفة عامة استخلصت معظم الأعمال التجريبية وجود نوع من المواءمة بين استراتيجية المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية¹.

ثانيا/ التحول نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

شهد السلوك المعالج لإدارة الموارد البشرية تحولين عميقين منذ أكثر من عشرين سنة، حيث ارتبط التحول الأول بالانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن العنصر البشري مورد هام في المؤسسة وجب تسييره وإدارته بطريقة ناجعة، بينما تميز التحول الثاني بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنتيجة لتبني صفة الاستراتيجية في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، فالتحول الثاني -الذي يعد تأكيدا وتعميقا للتحول الأول- تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية ونموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية².

وعليه تطور مفهوم وفلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحت تأثير مدخليين هامين هما:

- **تأثير مدخل القيمة:** أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول استثمارية قادرة على توليد قيمة مضافة للمؤسسة ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، شرط أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة، وعليه يعرف هذا المدخل الذي يربط إدارة الموارد

¹ زهية موساوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² عبد الله علي، وأمين مزياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

البشرية مع كل من الاستراتيجية والأداء المؤسسي باسم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية¹ (*SHRM).

- تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: بعد فترة طويلة من اعتبار إدارة الموارد البشرية كنشاط مساعد للوظائف الأساسية للمؤسسة، تغيرت هذه النظرة خاصة مع التوجه نحو التفكير الاستراتيجي من خلال نظرية الموارد التي تركز على التحليل الداخلي لموارد المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبحت المؤسسة -التي تسعى إلى رفع أدائها وبلوغ مستوى التنافسية- مجبرة على اتباع خيار واحد يتمثل في مراجعة وإعادة النظر في أسلوب إدارة الموارد البشرية والتركيز على البعد الاستراتيجي².

كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا اتجاها المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن العشرين، وهذا بناء على³:

- ✓ حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية المحيطة بالمؤسسة؛
- ✓ الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ الحاجة إلى خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة تماثيا مع التطورات الحاصلة؛

*: Strategic Human Resource Management

¹ Tawhida Khatoon, and al, (2013): **Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices and Its Effect on Financial Performance: Evidence From Some Selected Scheduled Private Commercial Banks in Bangladesh**, International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol 01, No 03, pp 151-158, p 152.

² الحاج مداح عرابي، (2011): **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص ص 01-23، ص 01.**

³ يحضيه سملالي، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 90

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

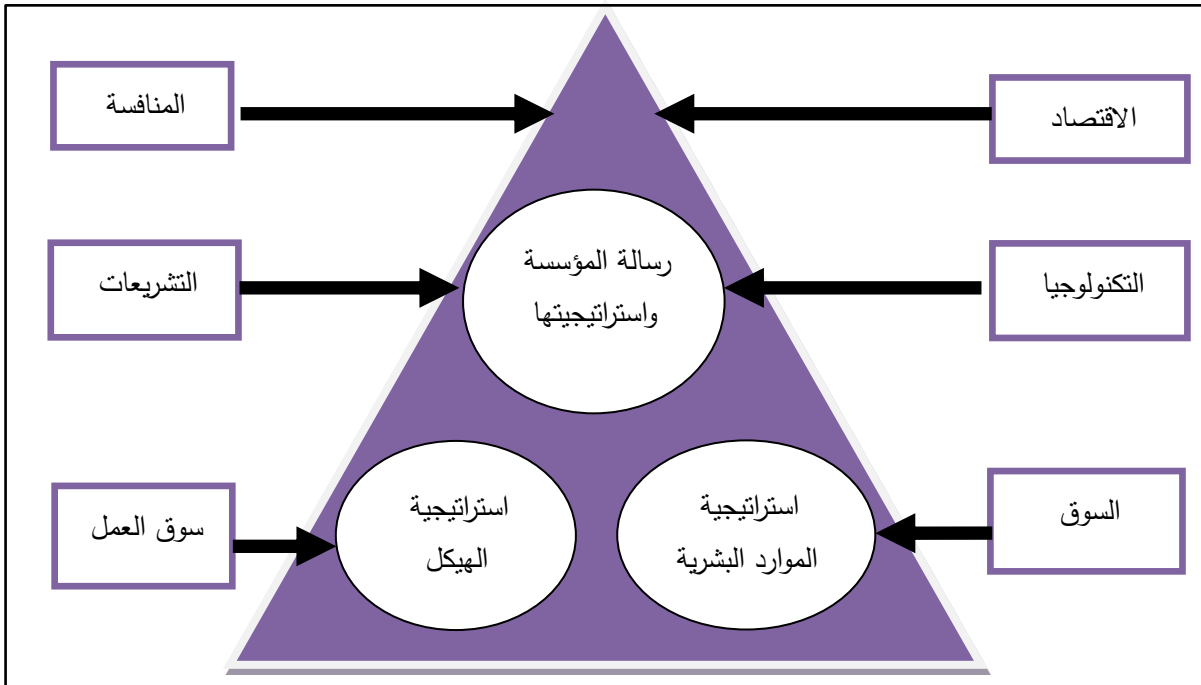
المطلب الثالث: مستويات الترابط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة

إن التحول الاستراتيجي الذي طرأ على إدارة الموارد البشرية جعل هذه الأخيرة مرتبطة بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تجلى هذا الارتباط في عدة أشكال يمكن إظهارها في النقاط التالية.

أولاً/ من حيث مستويات التكامل: إن الهدف الأساسي من استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو تلبية احتياجات ومتطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة من الموارد البشرية القادرة على تنفيذ هذه الاستراتيجية بكل فعالية وكفاءة، لذلك يجب أن تتوافق وتتكامل معها من خلال جانبين اثنين يتمثلان في التكامل الخارجي والتكامل الداخلي.

1- التكامل الخارجي: حيث يمكن توضيح التكامل الخارجي من خلال الشكل رقم (1-5):

الشكل رقم (1-5): التكامل الخارجي



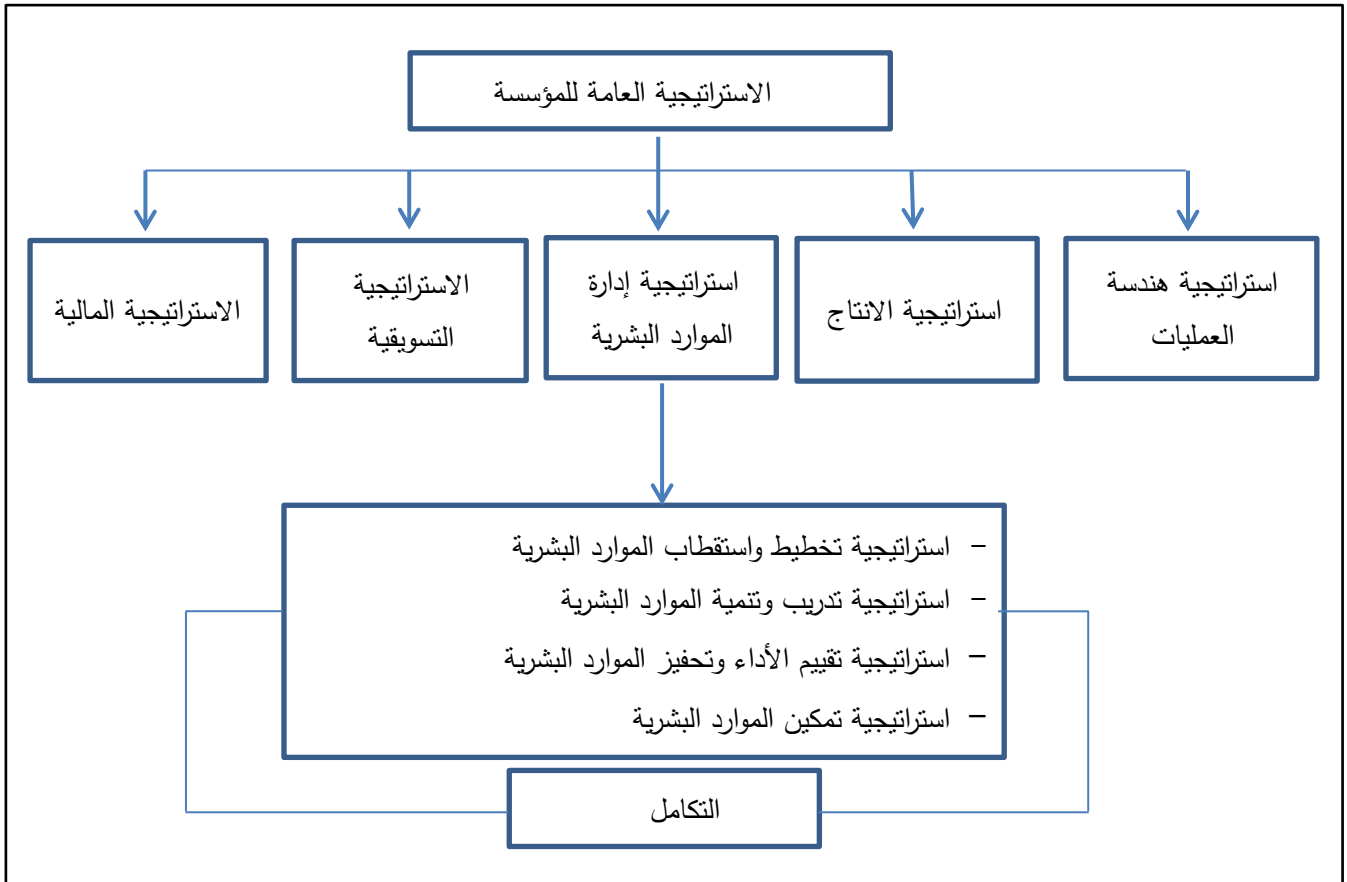
المصدر: محمد فلاق، وناصر طهار، (2018): الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية -مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجاً-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 9، ص 180-204، ص 187.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن استراتيجية الموارد البشرية تتكامل وترتبط مع متطلبات رسالة المؤسسة واستراتيجيتها وكذا استراتيجية الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالتكامل الاستراتيجي.

2- التكامل الداخلي: تتضح عناصر التكامل الداخلي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): التكامل الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- محمد لخضر حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 56.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن التكامل الداخلي عبارة عن تفاعل أفقي بين إدارة الموارد البشرية وباقي أنشطة المؤسسة، وكذا تفاعل عمودي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وذلك بغية تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي.

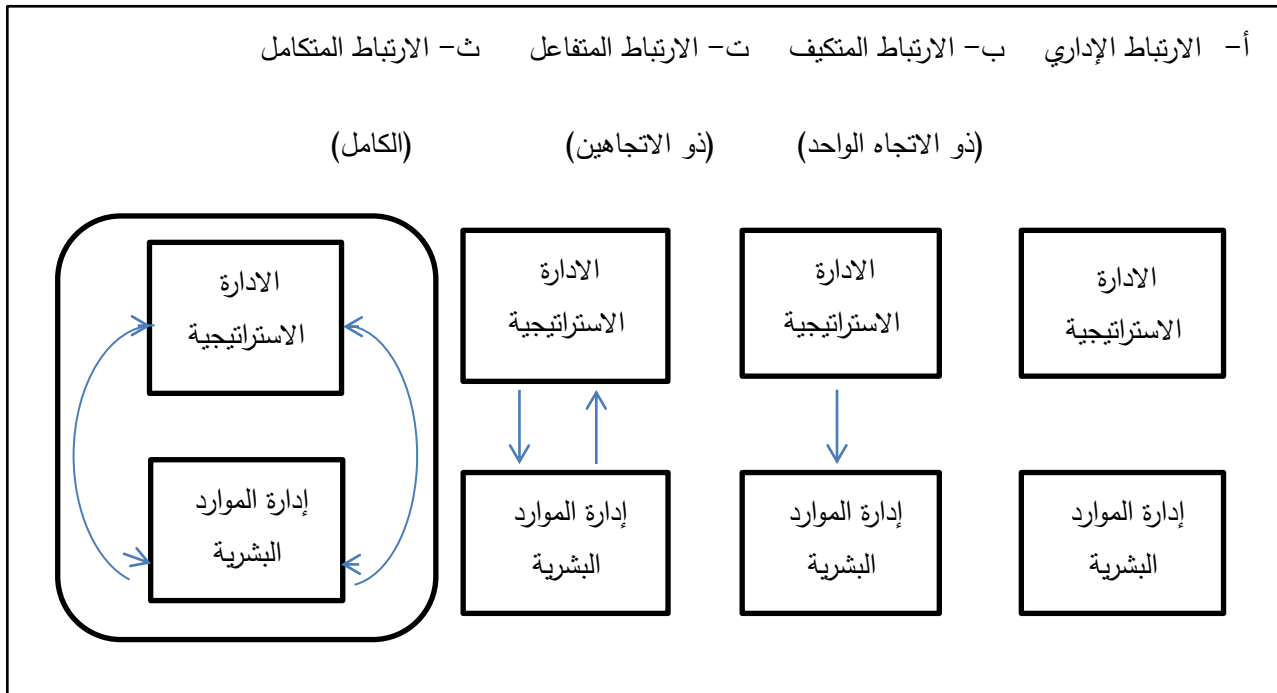
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانيا/ من حيث مستويات الترابط: المواءمة الاستراتيجية يعني قبول إدارة الموارد البشرية كشريك

استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال أنشطة الموارد البشرية¹.

وعليه يمكن تلخيص مستويات الترابط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة في أربعة أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): مستويات الترابط بين الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: نبيلة جعجع، (2016): التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 105.

1- الارتباط الإداري: وفق النموذج المستقل "Séparation Model" يتم فصل قسم الموارد

البشرية تماما عن مكونات الإدارة الاستراتيجية سواء في مرحلة إعداد الاستراتيجية أو في

تنفيذها، حيث يركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية فقط لأن مسؤول

¹Marwa Gaber, and Ahmed Fahim, Op Cit, p23.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية، وعليه فإن هذا

المستوى يمثل أقل مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية¹.

وعليه انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن القول أن هذا المستوى من الارتباط يعنى بعدم وجود أية

صلة أو ارتباط لتحقيق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وإنما هذا الارتباط يكاد يكون فقط مع

الهيكل التنظيمي مع وجود قسم أو هيئة خاصة بإدارة شؤون الموارد البشرية اليومية.

2- الارتباط المتكيف: ويطلق عليه أيضاً بالارتباط ذو الاتجاه الواحد أو ارتباط الملائمة أو

المساهمة المحدودة، فبموجب النموذج التوافقي "**Fit Model**" هناك ارتباط بين إدارة الموارد

البشرية والإدارة الاستراتيجية لكن تظهر هذه المساهمة عند تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة

وليس من إعدادها، هذا ما يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية

بنجاح لعدم اتسامها بالفعالية المطلوبة².

وعليه يمكن القول أن في هذا النوع من الارتباط لا يحظى المورد البشري بالأهمية القصوى

ذلك أن مساهمته ضئيلة، وتكمن في تنفيذ الخطة الاستراتيجية فقط وليس في بنائها.

3- الارتباط المتفاعل: ويطلق عليه الارتباط ذو الاتجاهين أو ارتباط الحوار أو المساهمة

التبادلية، حيث يعكس النموذج التحواري "**Dialogue Model**" العلاقة التبادلية ذات

الاتجاهين بين فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن الموارد البشرية، وغالباً ما

يكون دور إدارة الموارد البشرية مقتصر على دراسة البدائل الاستراتيجية ومن ثم عرض

¹ فاطمة بودية، وعائشة بن واضح سنوسي، (2019): أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، ص ص 111-135، ص 115.

² كريمة تيشوداد، وإلياس العيداني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

النتائج على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ليقوم هذا الأخير بإقرار الاستراتيجية المقترحة وإحالتها لمسؤولي الموارد البشرية من أجل تصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ¹.

وعليه يمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية تزايد في هذا النوع من الارتباط، حيث أصبحت هذه الإدارة تشارك في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة من خلال تحديد العمالة المطلوبة لذلك.

4- الارتباط المتكامل: ويسمى أيضا بارتباط الشمول الذي يستند إلى التفاعل المستمر، حيث

تصبح إدارة الموارد البشرية وفق نموذج القيادة للموارد البشرية " **Human Resource Driven** " جزءا فعالا في الإدارة العليا للمؤسسة فبدلا من تكرار تبادل المعلومات تدمج مباشرة أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية².

وعليه يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال ضمن الإدارة العليا للمؤسسة حيث أصبحت مساهمة هذه الإدارة تبرز في جميع مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية (المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات).

¹ سنوسي بلغول، (2012): إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص 84.

² نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الرابع: انعكاس البدائل الاستراتيجية على استراتيجية إدارة الموارد البشرية

كل بديل استراتيجي تتبناه المؤسسة يضاهاه العديد من استجابات الموارد البشرية وبالتحديد من خلال سلوكياتهم والأدوار اللازمة، وعليه فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي التي تعمل على تكيف جميع أنشطتها إزاء ذلك البديل الاستراتيجي¹.

أولا/ استراتيجية النمو والتوسع **Growth and Expansion Strategy**: ويطلق عليها أيضا اسم الاستراتيجية الهجومية ذلك أن نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسات في توافق وانسجام مع الفرص المتاحة أمامها²، ما أدى بها إلى توسيع نطاق أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية أو زيادة حجمها أو نوعيتها وهذا بغية الزيادة في الأهداف بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف السابقة³. ويحدث ذلك من خلال:

1- النمو الذاتي: بالاعتماد على الموارد الذاتية الخاصة بالمؤسسة من أجل إجراء توسعات في

أصولها؛

¹ Rashid Isha Juma, and Moses Kimani Wafula (2015): **Role of Strategic Human Resource Management in Organization Performance: A case of Kenya Marine Contrators EPZ LTD**, International Journal of Arts and Entrepreneurship, Vol 04, Issue 03, pp 73-97, p79.

² خديجة برفيقة، (2021): دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 40.

³ إبراهيم سلهاط، (2008): الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي -عنابة- دراسة تحليلية استراتيجية باستخدام نموذج SWOT-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 86.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2- **الشراء أو الدمج:** باتباع أسلوب الاندماج بين مؤسستين أو أكثر تعمل في نفس النشاط أو

في نشاط آخر¹؛

3- **التكامل الرأسي:** بإضافة مرحلة سابقة أو لاحقة أو كلاهما معاً على النشاط الحالي

للمؤسسة، على سبيل المثال: مؤسسة تنتشأ أو تشتري مصنعا للملابس الجاهزة تستخدمه في

صناعة ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة).

4- **التكامل الأفقي:** من خلال توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة، على سبيل المثال: إضافة

أنشطة ومنتجات جديدة (علاقة إنتاجية)².

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم استراتيجية النمو والتوسع بصفة عامة إلى:

➤ **استراتيجية النمو الداخلي:** تحتاج هذه الاستراتيجية إلى نشاط مكثف لإدارة الموارد البشرية من

خلال القيام بعمليات تخطيط، تعيين، نقل وترقية مستمرة للموارد البشرية مع الأخذ بعين

الاعتبار الوظائف الجديدة التي تتطلب التوسعات أو المطلوب إضافتها أو استحداثها، كما أن

التوسع في دخول أسواق مختلفة ربما يؤدي إلى تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب

توافرها في الأفراد العاملين بالمؤسسة، علاوة على ذلك يتم تحديد سياسات ونماذج تقييم الأداء

بالاتفاق مع الوظائف الجديدة التي تمت إضافتها³.

➤ **استراتيجية النمو الخارجي:** عندما تنتهج المؤسسة أحد استراتيجيات النمو الخارجي كالاندماج

أو الاستحواذ، فإن دور إدارة الموارد البشرية هنا يتجسد في تقديمها لبرامج تدريبية تركز على

¹ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² مصطفى أحمد سيد، (2008): إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية عصرية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 56-57.

³ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره، ص120.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أساليب حل الصراعات وتعدد الثقافات، وإحداث التكامل في الممارسات وفي كل المجالات¹.

ثانيا/ استراتيجية الاستقرار والثبات **Stability Strategy**: وهناك من يطلق عليها تسمية

الاستراتيجية الدفاعية نظير الاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة إما لعلاج ضعف أو لمواجهة

تهديدات داخلية، حيث تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بالبقاء في نفس حجمها أو بطئ في نموها

لاستغلال ما تم الاستثمار فيه في المرحلة السابقة (النمو والتوسع).

ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية التوجهات الاستراتيجية التالية:

1- استراتيجية التركيز: من خلال استهداف سوق معين أو شريحة معينة من المستهلكين

وتركيز النشاط الانتاجي والتسويقي للمؤسسة عليها؛

2- استراتيجية التمركز: بالإبقاء على إطار جغرافي أكثر تحديدا وتسييل الأنشطة والمنتجات

الحالية عليه، وذلك بغية تقليل عدد المصانع أو منافذ البيع الفرعية².

ففي ظل هذه الاستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق استقرار في أوضاع شؤون

مواردها البشرية، حيث تكون عمليات الاستقطاب قليلة وبرامج التدريب والتنمية وحماية العاملين من

مخاطر العمل تبقى على حالها، أما بالنسبة للتحفيز فيتطلب زيادة وتكثيف للحفاظ على العمالة

المتميزة من أجل الاستمرار على نفس الوضع الحالي³.

ثالثا/ استراتيجية الانكماش **Retrenchment Strategy**: ويطلق عليها البعض باستراتيجية

الانسحاب ذلك أن المؤسسة تقوم بخفض حجم أعمالها واستثماراتها نتيجة حدوث ركود اقتصادي

أو عدم القدرة على منافسة الآخرين.

¹ نفس المرجع السابق، ص 121.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ كلثوم واكلي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية التوجهات الاستراتيجية التالية:

1- استراتيجية الانقباض (التكلفة المنخفضة): تستمر المؤسسة في ممارسة نشاطها الانتاجي

لكن مع تخفيض تكاليف الانتاج وذلك من خلال التخلص من الموارد غير الاقتصادية أو غير المنتجة؛

2- استراتيجية الخلع: تتخلص المؤسسة من أحد أنشطتها نهائيا مصحوبا معه الموارد غير الاقتصادية (غير المنتجة) الموجودة في ذلك النشاط¹.

تتطلب هذه الاستراتيجية تخفيض التكاليف بدرجة كبيرة من خلال تصغير حجم العمالة أو إيقاف أنشطة الاستقطاب والتدريب أو تجميد الأجور أو تهيئة برنامج للتقاعد المبكر، مثل هذه الاجراءات قد تؤثر سلبا على الموارد البشرية والتي قد تفقد الكثير من الكفاءات، لذلك قد تتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية وتعمل على توفير سياسة الحوافز الفعالة لتفادي ذلك الهدر².

وعليه ومما سبق ذكره يمكن تلخيص انعكاس البدائل الاستراتيجية أو علاقتها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-3): العلاقة بين البدائل الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

| البدائل الاستراتيجية | استراتيجية إدارة الموارد البشرية |
|------------------------------------|---|
| استراتيجية النمو | - استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين؛ - أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب |
| (العمل على تنمية روح الابتكار | المهارات والكفاءات؛ - وضع برامج مختلفة للحوافز والمكافآت؛ - التوسع في التدريب؛ |
| والإبداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة | - خلق وظائف جديدة؛ - الاهتمام بفرق العمل؛ - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة |
| بغية تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة) | |

¹ سيد مصطفى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 61

² محمد فلاق، وناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص 190.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

| | |
|---|----------------------|
| الأجل. | |
| <p>- التخطيط الجيد للموارد البشرية والمسار الوظيفي؛ - خفض التكاليف بما فيها تكلفة العمالة؛ - خفض أو إلغاء ساعات وأيام العمل الإضافية؛ - زيادة الحوافز المعنوية؛ - إلغاء عقود العمل المؤقتة.</p> | استراتيجية الاستقرار |
| <p>- استراتيجية ترك العمل الاختياري؛ - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجر؛ - وقف التعيينات أو تجميدها؛ - إعادة تصميم العمل؛ - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة.</p> | استراتيجية الانكماش |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- خالد رجم، ومحمد سمير بن عياد، مرجع سبق ذكره، ص 531

- محمد لخضر حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص 69.

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن هناك تكامل وارتباط بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث تعد هذه الأخيرة جزء من تنفيذ الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، بمعنى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تنتهج مسار النمو، الاستقرار أو الانكماش.

إلا أن ما يعاب على هذا الترابط هو عدم الأخذ في الحسبان الاعتبارات الاجتماعية (تطلعات مختلف فئات الموارد البشرية)، على سبيل المثال: وضع بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الوظيفي، ليس لتلبية متطلبات الاستراتيجية الكلية فحسب، وإنما أيضا لتلبية احتياجات فئة معينة من الموارد البشرية مثل المديرين والمهنيين. ولذلك جاء النموذج الجديد الذي أوضح أن احتمال النجاح سيكون أكبر إذا توفرت كل من الاعتبارات الاقتصادية (المتطلبات التي تفرضها استراتيجية الأعمال)،

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

والاعتبارات الاجتماعية (عامل تفسيري جديد ووسيط للعلاقة بين الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على حد سواء¹.

المبحث الرابع: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي عملية التركيز على العناصر البشرية من حيث استقطابهم، مكافأتهم، تقييمهم وضمن التزامهم بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة. والتي يشار إليها في بعض الأحيان على أنها مهارات إدارة شخصية فردية لأنها تتطلب تركيزاً استراتيجياً لضمان قدرة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تكون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فعالة لا بد أن تتوفر لديها في المقابل استراتيجية واضحة، محددة ومرنة².

هذه الاستراتيجيات أو كما يطلق عليها بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية من الصعب قبول تصنيف معين منها على أنه الأفضل عالمياً كما أشار لذلك كل من (Armstrong & Brown)، باعتبار أن تحديد أفضلها مرتبط بطبيعة الموقف، ولهذا ما تم تحديده في مؤسسة معينة قد لا يحدد على أنه أفضل الممارسات في مؤسسة معينة أخرى. إلا أن هذه الأخيرة لها ثلاثة نظريات تفسرها كما أوردها (Guest) والتي تتمثل في:

- النظريات الاستراتيجية: فحوى هذه النظرية هو إبراز تأثير العوامل الخارجية على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛

¹Thierry Wils and al, (1989): **La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines: Un Reniement du Role Social de L'entreprise**, Relations Industrielles, Vol 44, No 02, pp354-375, P359.

² Mohamad Noor Al-Jedaiah, and Rokaya Albdareen, (2020): **The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence**, Journal of problems and Perspectives in Management, Vol 18, No 04, pp 49-58, p50.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- النظريات الوصفية: مضمون هذه النظرية هو تقديم وصف أكثر شمولية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛

- النظرية المعيارية: بينما هذه النظرية هي عكس النظريتين السابقتين تماما، فقد ظهرت لتثبت أن هناك علاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء، ذلك أنه عند اتخاذ ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة فإن النتيجة ستكون أداء عالي للعاملين وبالتالي تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة¹.

المطلب الأول: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية توظيف الموارد البشرية عن مجموعة من السياسات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، استقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، واختيار أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم. فاستراتيجية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية المتمثلة في: استراتيجية التخطيط، استراتيجية الاستقطاب، واستراتيجية الاختيار والتعيين.

أولاً/ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعددت التعاريف المقدمة بشأن تخطيط الموارد البشرية،

ومن أبرزها ما يلي:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "مقابلة بين العرض والطلب، حيث يمثل العرض

المتاح من الموارد البشرية حالياً، في حين يمثل الطلب احتياجات المؤسسة من القوى

¹ David. E Guest, (1997), **Human resource management and performance: a review and research agenda**, International journal of human resource management, Vol 8, No 3, pp 263- 276, p26, <https://www.academia.edu/20071564> (05/03/2022).

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العامل، هذه الأخيرة التي تعتمد على ظروف المؤسسة من حيث تغيير أو ثبات كميات الانتاج¹؛

في حين أن هناك من عرفه على أنه: " أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"².

وهناك من عرفه على أنه: "عملية لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ظل الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة"³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن تحديد لاحتياجات المؤسسة الكيفية والكمية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة وتماشيا مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

2- أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى استثمار الطاقات

¹ حياة بلعيد وآخرون، (2022): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، ص ص 281- 300، ص284.

² جزار مسيل جرو العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ Shaker Al-Qudah, and Ali, (2020): **The Impact of Strategic Human Resources Planning on The Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan**, Journal of Problems and Perspectives in management, Vol 18, No 01, pp 219-230, p221.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

البشرية بشكل كفاء من خلال تقليل الفائض في بعض الوظائف ومعالجة العجز في الوظائف التي تعاني من ذلك؛

-الموازنة الكفؤة بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والاستراتيجيات المتبقية لإدارة الموارد البشرية من جهة، وبين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي؛

- رفع مستوى رضا الموارد البشرية عن أعمالهم وعن مؤسستهم بصفة عامة؛ نتيجة مساهمة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المؤسسة¹؛

- مواجهة التغير الذي قد تتعرض له المؤسسة في الأسواق، القوى التنافسية، التكنولوجيا... وغيرها، ومحاولة التكيف معه من خلال إحداث تعديلات في محتويات الوظائف².

3- المقومات الأساسية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

لتحقيق استراتيجية فعالة لتخطيط الموارد البشرية لابد من توفر مجموعة من المقومات، تتمثل أهمها في النقاط التالية³:

✓ رؤية واضحة لاستراتيجية المؤسسة ؛

✓ مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية تخطيط الموارد البشرية؛

¹ شفاء كرو، (2016): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص15.

² كلثوم واكلي، (2014): استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 10، ص ص 247-268، ص 251.

³ أحمد ماهر، (2011): تخطيط القوى العاملة "دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 35-38.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- ✓ توسيع النطاق الزمني للخطة حتى يتمكن من تكوين صورة واضحة عن شكل الموارد البشرية؛
 - ✓ توافر نظام معلومات فعال للموارد البشرية لتقديم المعلومات الضرورية عن العاملين؛
 - ✓ استخدام أدوات التنبؤ الملائمة حسب حجم المؤسسة، طبيعة أعمالها، ومدى الدقة المطلوبة.
- 📌 **التحول الاستراتيجي الذي طرأ على تخطيط الموارد البشرية:**

من خلال هذه الاستراتيجية يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها، فأصبحت عملية التخطيط ملازمة تماماً لمتطلبات استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل¹.

ولهذا يشكل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عنصراً هاماً من عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لأنه يربط إدارة الموارد البشرية مباشرة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة حتى تسترشد بها للقيام بمهامها بنجاح².

ثانياً/ استراتيجية استقطاب الموارد البشرية

1- مفهوم استقطاب الموارد البشرية: هناك تعريفات متعددة للاستقطاب، نورد أهمها كالاتي:

"عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل والتي أوضحها

تخطيط الموارد البشرية سابقاً، ثم العمل على توفيرها بالنوعيات والمواصفات المطلوبة"³

¹ جراح مسبل جرو العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² Rashid Isha Juma, and Moses Kimani Wafu, Op Cit, pp 79-80.

³ منير نوري، وفضيلة معمر قوادري، (2015): قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي _دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر_، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، ص ص 41 - 70، ص 47.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

"محاولة لجذب أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، حيث تتم هذه العملية من خلال مصادر داخلية كالترقية أو النقل، أو من خلال مصادر خارجية عن طريق الاعلانات أو عقود ما قبل التشغيل... الخ"¹.

من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن القول أن استقطاب الموارد البشرية هي عبارة عن جذب لأكفأ الموارد البشرية وأفضلها من حيث المواصفات بالعدد والنوعية المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة.

2- أهداف استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

من بين الأهداف الأساسية التي تسعى عملية الاستقطاب إلى تحقيقها هي إيصال المعلومات الكافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، حيث كلما ازداد عددهم كلما توافرت فرص أكبر لاختيار - بينهم - الأكثر ملاءمة وانسجاماً مع متطلبات تعبئة الوظيفة، كما تهدف هذه العملية من خلال المعلومات التي تقدمها عن المؤسسة وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها إلى تجنب تقدم من لا تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف وذلك بغية تقليل تكاليف عملية الاختيار، بمعنى أن عملية الاستقطاب تهدف إلى تقليل العدد الكبير من المتقدمين إلى مجموعة صغيرة نسبياً والتي سيتم الاختيار والتعيين من بينها في نهاية المطاف².

¹ أحلام بن عمارة، (2018): دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 9، ص ص 96-115، ص 108.

² نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 150.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3- مصادر استراتيجية استقطاب الموارد البشرية: هناك مصدران مهمان هما:

3-1 المصدر الداخلي للاستقطاب: من أهم أشكاله: الترقية من الداخل، النقل، الاعلان

الداخلي، التنافس بين الراغبين في الانتقال للوظيفة الجديدة، أو إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش¹.

3-2 المصدر الخارجي للاستقطاب: ويتم ذلك من خلال:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة؛

- مكاتب أو وكالات التوظيف؛

- الجامعات والمعاهد المتخصصة ومراكز التدريب؛

- نقابات العمال؛

- الاستقطاب من المؤسسات المنافسة بإعطاء شروط أفضل للراغبين².

➡ التحول الاستراتيجي الذي طرأ على استقطاب الموارد البشرية:

أصبح استقطاب الموارد البشرية مقتصر على عملية البحث عن الموارد البشرية المناسبة التي

تحتاجها المؤسسة وذلك في ظل متطلبات الاستراتيجية المستقبلية لها، ومن ثم العمل على جذبها

وتوفيرها بالعدد، النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب³.

¹ جواد محسن راضي، (2014): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي -دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 16، ص ص 1-32، ص 08.

² نفس المرجع السابق، ص 09.

³ كلثوم واكلي، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 251.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثالثاً/ استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية

1- مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية: وقد جاءت العديد من التعاريف في هذا الصدد،

يبرز أهمها في أن اختيار وتعيين الموارد البشرية هي:

"عملية إجراء مقابلات مع المرشحين للوظيفة الشاغرة وتقييمها، من أجل انتقاء الشخص

المناسب للمنبص المناسب بالاعتماد على أنسب الطرق وأكثرها فعالية"¹.

"الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكنهما متكاملتان لأن الوظيفة الأولى تهتم بجمع

المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف

التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط

ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها"².

"انتقاء أفضل الموارد البشرية الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات

والقدرات الفكرية والفنية"³.

مما سبق ذكره يمكن وضع التعريف الاجمالي التالي لاختيار وتعيين الموارد البشرية،

حيث يمكن القول أنه عبارة عن انتقاء لأفضل وأنسب الموارد البشرية الذين تتوافق مهارتهم

وقدراتهم وخصائصهم مع الوظيفة الشاغرة.

¹ Pshdar Abdalla Hamza, and All, (2021): **Recruitment and Selection: The Relationship Between Recruitment and Selection with Organizational Performance**, International Journal of Engineering, Business and Management, Vol 05, Issue 03, pp 01–13, p 05.

² عبد الرحمان بن عنتر، (2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 142.

³ خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، (2009): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ص 109.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2- معايير استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية: تستعمل المؤسسة عوامل أكثر تحديدا

لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين أو

تجنب عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية. ومن أهم المعايير المستعملة في ذلك:

سنوات الخبرة، التحصيل العلمي، الصفات البدنية والشخصية¹.

كما تعتمد المؤسسات بجانب هذه المعايير على عدد من أدوات أو أجهزة الاختيار والتي

تشمل: استمارات الطلب، تقييم المعلومات المكتوبة بما في ذلك الرسائل، السيرة الذاتية،

الحافظات، عينات الكتابة، محاكاة العروض من قبل المتقدمين، الاختبارات، والمقابلات من

مختلف الأنواع.

فالتطبيق غير الفعال لهذه المعايير والأدوات قد يؤدي إلى تكلفة عالية قد تتحملها

المؤسسة مستقبلا نتيجة ذلك، ولهذا وجب عليها اتباع واتخاذ المعايير الملائمة وبصفة غير

عشوائية².

3- مراحل استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية

3-1 طلب التوظيف: أول خطوة يقوم بها طالب الوظيفة هو تعبئة نموذج يسمى بطلب

التوظيف أو إرسال سيرة ذاتية تتضمن جميع المعلومات المتعلقة به، حتى يتسنى للمؤسسة

من خلال هذه المعلومات- اختيار أفضل المتقدمين³.

¹ مهدي حسن زويلف، (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 73.

²Alwiya Allui, and Jolly Sahni, (2016): **Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saud**, Procedia –Social and Behavioral Sciences, 12 th International Strategic Management Conference, 28–30 October, Antalya, Turkey, pp 361– 371, p364.

³ زاهر عبد الرحيم، (2010): مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص 84.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3-2 مرحلة الاختبارات: يمر المتقدمين للتوظيف-بعد استبعاد الطلبات غير المستوفية

للشروط- ببعض الاختبارات المختلفة لمعرفة مدى استعدادهم، رغبتهم وقدرتهم على القيام

بعدد من الأعمال المحتمل تكليفهم بها بعد تعيينهم مباشرة في المؤسسة أو في المستقبل¹.

3-3 مرحلة المقابلات: بالإضافة إلى الاختبارات التي تجربها المؤسسة مع المتقدمين

للتوظيف فإنها تعمل أيضا على تنظيم مقابلات، هذه الأخيرة التي تسبق عملية الاختيار

وتختلف بحسب الهدف منها ونوعية الكفاءات المطلوب توفرها. فالهدف من إجراء مقابلات

التوظيف هو معرفة الجوانب الشخصية والمهمة للمتقدم².

3-4 التحري عن خلفية المتقدمين: للتأكد من صحة المعلومات المقدمة من قبل المتقدمين

للتوظيف، وذلك بالرجوع إلى الجامعات، المعاهد والمراكز التدريبية، من أجل معرفة سلوكهم

وانضباطهم في العمل مع التركيز على أسباب ترك العمل السابق³.

3-5 الفحوصات الطبية: اختيار المرشح المناسب للوظيفة ليس متوقف على قدراته الذهنية

فحسب وإنما يؤخذ بعين الاعتبار أيضا قدراته الصحية والجسدية من خلال استخدام الفحص

الطبي حسب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك⁴.

¹ زينب شكري، ومحمود نديم، (2008): أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل -دراسة حالة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 16، ص ص 1-32، ص 9.

² محمد أحمد إسماعيل، (2009): الدليل العملي لإعداد مقابلات التوظيف، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العدد الأول، ص ص 01-73، ص 2.

³ زينب شكري، ومحمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁴ أحمد الشطي، الصحة المهنية تهدف إلى تطوير وتقدم الحالة الصحية والعقلية للعاملين، جريدة الأنباء الكويتية، متوفر على الرابط: <https://www.alanba.com.kw> (2022/04/10).

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3-6 التعيين والتثبيت في الوظيفة: بعد قيام المؤسسة بالعديد من الاجراءات والمراحل

لاختيار المرشح المناسب للوظيفة المحددة سابقا، يتم في هذه الخطوة اتخاذ القرار النهائي

بشأن تعيينه اعتبارا من تاريخ معين¹.

➡ التحول الاستراتيجي الذي طرأ على اختيار وتعيين الموارد البشرية:

أشار العديد من الباحثين إلى أن الاعتراف بالهيكل والحجم والاستراتيجية بشأن قرارات

الاختيار أمر بالغ الأهمية، بمعنى أن معايير اختيار الموارد البشرية ذات قيمة في تنفيذ

استراتيجيات المؤسسة، كما أكد البعض الآخر أن أهمية نظام الاختيار ليست في تفاصيل

منهجيته وإنما في الصلة التي تربط بين الاستراتيجية وتصميم المؤسسة واختيار الموارد البشرية².

¹ منير زكريا أحمد عدوان، (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، ص 51، متوفر على الرابط: <https://www.academia.edu/4715369> (2022/04/27).

² Alwiya Allui, and Jolly Sahni, Op Cit, p364.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثاني: استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً/ استراتيجية تدريب الموارد البشرية:

1- مفهوم تدريب الموارد البشرية: هناك العديد من الاسهامات فيما يخص تدريب الموارد

البشرية، يمكن إبراز أهمها كآتي:

يعرف التدريب على أنه: "تشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات

والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء عملهم¹.

كما يعرف التدريب على أنه: "نهج منظم يؤثر على معارف ومهارات ومواقف الأفراد من أجل

تحسين أداء الفرد، الجماعة والمؤسسة بفعالية"²

لا سيما وأن هناك من عرفه على أنه: "مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات التي يتم

من خلالها تشجيع الموظفين على تحسين معارفهم، سلوكهم، مواقفهم وقدراتهم الضرورية لتحقيق

الأهداف التنظيمية، والتكيف مع بيئتهم، وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية على النحو المناسب"³.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن تدريب الموارد البشرية هي عبارة عن تزويد

الموارد البشرية بالمعلومات الكافية لجعلهم أكثر كفاءة وقدرة لممارسة أعمالهم الحالية.

¹ جزار مسبل جرو العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² Herman Aguinis, and kurt kraiger, (2008): **Benefits of training and development for individuals and Teams, Organization, and Society**, Annual Reviews of Psychology, Vol 6, pp 451-474, P452.

³ Mokhtar Chalal, (2017): **Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines**, Revue développement des ressources humaines, Vol 8, No 1, pp 2-21, PP 8-9.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2- أهمية استراتيجية تدريب الموارد البشرية: يمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية تدريب

الموارد البشرية في النقاط التالية:

✓ المساهمة في زيادة رضا الموارد البشرية، دمجهم، تحفيزهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم

ومهاراتهم؛

✓ تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، مما يسمح للمؤسسة بالاستمرار

في مواجهة منافسيها؛

✓ تكيف الموارد البشرية مع تطور نظم العلاقات والتقنيات والأسواق والمنتجات¹؛

✓ المساهمة في تدريب المورد البشري على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل

بغية تخفيض معدلات حوادث العمل إلى أدنى حد ممكن؛

✓ تحسين سمعة المؤسسة بعد تحقيق الفوائد سابقة الذكر -التي تعد تحصيل حاصل -بفعل

تدريب الموارد البشرية².

3- أساليب استراتيجية تدريب الموارد البشرية: تعتبر أساليب التدريب من الأدوات الفعالة التي

تعمل على تزويد المتدرب بالمعارف واكسابه المهارات الضرورية التي تحسن من أدائه، وفيما

يلي سيتم تقديم أهمها من خلال تصنيفها في ثلاث فئات أساسية هي:

3-1 أساليب المحتوى: وهي التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل:

¹ Souhila Ousidhoum, (2021): **La Valorisation des Ressources Humaines Comme Facteur Stratégique de Création D'Avantage Concurrentiel : Cas D'Entreprises Algériennes**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, P 68.

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 241

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

➤ **المحاضرة:** من خلال هذه الطريقة يقوم المدرب بنقل المعرفة عن طريق عرض الأفكار والمفاهيم والنظريات، ولهذا يعد أسلوب المحاضرة مفيدا في حالة نقل تعليمات واجراءات العمل للمتدربين، لأنه يؤدي إلى تقليل التكلفة من حيث الوقت والمال، ولكن من عيوبه أنه لا يوفر المشاركة الفعالة للمتدربين، ولا فرصة تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات بين المتدربين¹.

2-3 أساليب العمليات: يعتمد هذا التصنيف على التفاعل بين المدرب والمتدربين، من خلال

تركيزه على التغيير الاتجاهي والسلوكي وليس على نقل المعارف، ومن أهم هذه الأساليب:

➤ **أسلوب التحليل التعاملي:** يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين سلوكيات العاملين أثناء العمل،

من خلال تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي يجد نفسه فيه بشكل أفضل²؛

➤ **أسلوب التناوب الوظيفي:** ويقصد بهذا الأسلوب أن ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل

القسم الواحد أو بين الأقسام، وذلك بهدف أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو

التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله³.

3-3 الأساليب المختلطة: وهي تلك الفئة التي تدمج بين نقل المعارف وتغيير الاتجاهات

والسلوكيات، وتشمل:

¹ Mirza S.Saiyadain, (2009): **Human resources management**, Fourth edition, McGraw-Hill publishing Company, New Delhi, India, P278.

² أشواق مهني، (2018): مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 43.

³ مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص283.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

➤ أسلوب دراسة الحالة: وفق هذا الأسلوب يتم عرض مواقف أو مشكلات تعرض لها

المديرون في المؤسسة أو خارجها، فيطلب من كل متدرب تحليل أسباب هذه المشكلة واقتراح

بدائل لحلها، ثم تناقش الحالات جميعا ويتم بعد ذلك اختيار أنسبها وتطبيقها. وهذا ما يميز

أسلوب دراسة الحالة أنه يوفر قدرا عاليا من المشاركة من جانب المتدربين وينمي من قدراتهم

على تحليل المشكلات¹؛

➤ أسلوب النقاش المخطط: يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشتراك في المناقشة،

من خلال اكتشاف الملامح الرئيسية للمشكلات التي تعرض على مجموعة المتدربين

واستخلاص نتائج محددة بشأنها²؛

➤ أسلوب العصف الذهني: هي طريقة علمية لتحفيز المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم

الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة، وبعدها تدرس الأفكار ويتم اختيار

الأكثر تأييدا من طرف المشاركين³.

كما أن هناك أساليب أخرى لتدريب الموارد البشرية والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، تتمثل

أهمها في التعلم عن بعد أو ما يسمى بالتعليم الإلكتروني⁴.

¹ خديجة يحيوي، (2017): دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص111.

² سيرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ خديجة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁴ Mustapha Ferhaoui, (2014): **Pratiques de Gestion Des Ressources Humaines et Emplois Atypiques Dans Les PME Algériennes: Cas de Quelques PME dans l'Oranie**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences Commerciales Option, Université D'Oran, Algérie, p 146.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

4- مراحل العملية التدريبية: تتكون العملية التدريبية من المراحل التالية:

أ/ المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها العامل، حيث يتم تحديد هذه الاحتياجات بالرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف أين تتضمن وصف للأعمال التي تحتاجها المؤسسة من أجل معرفة المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد لأداء تلك الأعمال، وكذا بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة¹.

ب/ المرحلة الثانية: التخطيط للبرنامج التدريبي: ويتم ذلك من خلال²:

- تحديد الأهداف التدريبية: في هذه الخطوة يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف كمية ونوعية محددة بصورة واضحة وقابلة للقياس؛
- تصميم البرنامج التدريبي: تتضمن هذه الخطوة تحديد الأساليب التدريبية، اختيار المدربين والمتدربين، تحديد زمن ومكان التدريب، تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي لتحديد الفوائد الناتجة عنه مقارنة بالتكاليف.

ت/ المرحلة الثالثة: تطبيق البرنامج التدريبي: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة

وتصميم البرنامج التدريبي المناسب تأتي المرحلة التالية والمتمثلة في إدارة البرنامج وتجسيده

¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 34

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ميدانيا، فالتطبيق الفعال والناجح للبرنامج متوقف على قدرة الإدارة المشرفة على فعل ذلك والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التدريبية¹.

ث/ المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي: من خلال²:

✓ قياس العائد على الاستثمار في التدريب؛

✓ قياس الأداء الداخلي للمؤسسة مقارنة بالسنة الماضية (على مستوى مصالحتها)؛

✓ قياس درجة رضا المتدربين.

ثانيا/ استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية: يمكن توضيح مفهوم تنمية الموارد البشرية وإزالة الغموض

عليه من خلال التعاريف التالية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "جعل تلك الموارد البشرية الماهرة مؤهلة وقادرة

على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل"³.

كما تعرف على أنها: "تطوير مهارات ومعارف العمال بمختلف مستوياتهم باستخدام

مجموعة من الأدوات وبرامج التعلم المتاحة بهدف موازنة وظائف أخرى أو مناصب أعلى أو

استخدام تكنولوجيات متطورة في المستقبل"⁴.

¹ وحيدة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ أحلام بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ بوبكر قواميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لاسيما وأن هناك من عرفها على أنها: "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، كما تستهدف معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"¹.

مما سبق ذكره يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تطوير لمهارات وقدرات الموارد البشرية بهدف ممارسة وظائف أعلى في المستقبل.

❖ هناك الكثير من المغالطات بين مفهومي التدريب والتنمية على أساس أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أن هناك فرق واضح بينهما حيث يعرف الكتاب تدريب الموارد البشرية على أنه: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير و تحسين أدائها" أما تنمية الموارد البشرية فتعرف على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة من المتوقع أن تحتاجها لأداء مهام جديدة مستقبلا والتأقلم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة".

وعليه فالتدريب يركز على تطوير مهارات الفرد الحالية وإكسابه مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين مستوى أدائه، بينما التنمية فتطور مهاراته وتكسبه مهارات جديدة تؤهله للقيام بعمل وظيفي أعلى في المستقبل"².

¹ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص116.

² كلثوم واكلي، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص254.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2- أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية: تكتسب تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة ذلك أنها تنمي أهم وأعلى أصل من أصول المؤسسة في القرن الحالي، وعليه تتبع هذه الأهمية كونها تساعد المؤسسة على خلق رأس مال بشري مؤهل وقادر على مواجهة التغيرات البيئية المعقدة من جهة، وتساهم في زيادة الانتاجية الكلية وتحسينها وكذا تحقيق معايير الجودة العالية من جهة أخرى، كما أنها تسهم في استقرار دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد محفزين ومهتمين بمناصبهم¹.

3- برنامج تنمية الموارد البشرية: يهدف هذا البرنامج إلى تحسين إنتاجية وأداء العامل في المدى الطويل مع تنمية قدراته الإبداعية وتهيئته لشغل مناصب متقدمة في المستقبل، حيث تكون مدة هذا البرنامج طويلة تستغرق أحيانا سنوات عديدة إذا تطلب الأمر تحضير العامل لوظائف تحتاج مهارات معقدة، وذلك باستخدام أحد أو مجموعة من الأساليب التالية²:

- التدرج والترقية على مستوى السلم التنظيمي؛
- النقل من وظيفة إلى أخرى رأسيا أو أفقيا؛
- التسجيل في الدراسات الأكاديمية كجزء من البرنامج التكويني؛
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات.

🚩 التحول الاستراتيجي الذي طرأ على تدريب وتنمية الموارد البشرية:

كثيرا ما ينظر إلى التدريب من الناحية التكتيكية وليس من الناحية الاستراتيجية، مما يعني أنه كان يعتبر نشاطا قصير الأجل وليس نشاطا له آثار طويلة الأجل على نجاح المنظمة،

¹ نبيلة جعيجع، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 250.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ومع مرور الوقت تغيرت النظرة إليه وأصبح يستخدم استراتيجيا لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال: اختارت بعض الشركات - خلال الركود الأخير على عكس فترات الركود السابقة- الحفاظ على التدريب الضروري للأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. وكمثال توضيحي آخر: يمكن القول أن الزيادة في المبيعات إذا كانت تعد جزءاً مهماً من استراتيجية المؤسسة، فإن التدريب المناسب سيحدد سبب انخفاض المبيعات ومن ثم معالجة المشكل المطروح بتحقيق مستويات عالية من المبيعات¹.

فاستراتيجية تدريب الموارد البشرية وتنميتها تغيرت من كونها نشاط وقتي إلى نشاط دائم، حيث حددت على أنها إدارة التعلم الوظيفي بالتزامن مع تطوير استراتيجيات الشركة من خلال وضع خطة تدريبية للموارد البشرية تتماشى بدقة مع الأهداف الاستراتيجية².

وعليه تعد هذه الاستراتيجية أحد مفاتيح نجاح المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال نوعية الموارد البشرية الجيدة³، لا سيما وأنها تعد مكملة لاستراتيجية توظيفها من خلال البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, (2011): **Human Resource Management**, 13th Edition, Cengage Learning, South-Western, p252.

² Alwiya Allui, and Jolly Sahni, Op Cit, p364.

³ F. Susilowati, and Y. Chrishnawati, (2021): **Strategic Approach in Human Resource Management at Construction Companies in Indonesia**, 3rd International Conference on Sustainable Infrastructure, 10-14 october, pp 1-9, p2.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الثالث: استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

تسعى المؤسسات جاهدة إلى الحفاظ على كفاءاتها المبدعة والتي تعد هدفا موجه من قبل المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال تقديم العديد من المغريات والمميزات والتي سيتم تناولها من خلال هذا المطلب.

أولا/ استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

1- مفهوم تحفيز الموارد البشرية: يمكن توضيح مفهوم التحفيز من خلال أبرز التعاريف

التالية:

يعرف على أنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"¹.
فيشير التحفيز أيضا إلى أنه: "الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن"².

وعليه فاستراتيجية التحفيز تضم تشكيلة من العوامل الخارجية والتي تتمثل في المغريات المادية والمعنوية³، التي تخلق الدافعية للأداء الجيد المحقق للجودة المطلوبة التي ترضي

¹ الداوي الشيخ، (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 06، ص ص 9-16، ص 13.

² سامي، بلبخاري، (2018): دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 3، العدد 1، ص ص 148-168، ص 155.

³ منير نوري، وفضيلة معمر قوادري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الزبائن، والتي تعمل أيضا على زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف¹.

وعليه يمكن القول أن تحفيز الموارد البشرية هي عبارة عن مؤثرات خارجية - مهما كان نوعها- تثير الدوافع الكامنة داخل نفوس الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها ورغباتها هذا ما يدفعها نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

❖ **الفرق بين التحفيز والدافعية:** يجدر الإشارة إلى الفرق بين التحفيز والدافعية باعتبارهما مفهومين مرتبطين ببعضهما البعض، حيث تعبر الدافعية عن قوة داخلية كامنة في الفرد، تتمثل في حاجات تتطلب إشباعا أو مزيدا من الإشباع، في حين يشكل التحفيز منبهات خارجية تثير وتوقظ تلك الدوافع الكامنة وتساهم في إشباع حاجات ورغبات الفرد².

2- **أهمية استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:** تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في تعزيز هيكل الأجور والمكافآت المنافسة لجذب موارد بشرية ماهرة، متحمسة وراضية، الأمر الذي يساهم في تفجير طاقاتهم وقدراتهم على العمل وكذا تعزيز علاقاتهم مع باقي الزملاء والرؤساء، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وضغوطاتها المحيطة بالمؤسسة وكذا زيادة فعاليتها في الانتاج³.

¹ عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

³ Abdullah Abbas Al-Khrabsheh and al, (2022): **The Strategic Role of Human Resources Management in Performing Crisis Management: The Mediating role of Organization CULTURE AND Human Capital During Covid-19 (An Applied Study on The Jordanian Ministry of Health)**, Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol 25, Issue 1, pp 1-18, p8.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3- أنواع الحوافز: نظرا لتعدد الدوافع الانسانية والعوامل المؤثرة فيها، فإن الحوافز قد تنوعت

لنتمكن من مقابلة احتياجات الأفراد اللامتناهية وتعمل على إشباعها، حيث صنفنا الحوافز

إلى ثلاث فئات أساسية كالآتي:

3-1 حسب طبيعة الحوافز: تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى:

أ- الحوافز المادية: مجموعة المثيرات الملموسة التي تشبع حاجات الأفراد المادية، وتشمل

المدفوعات النقدية أو العينية بغية زيادة معدلات انتاجيتهم، ومن أمثلتها: الزيادات في

الراتب، المشاركة في الأرباح، العلاوات السنوية، السكن والخدمات الصحية... إلخ¹.

ب- الحوافز المعنوية: هي تلك التي لا تعتمد على المال أو أي شيء مادي في إثارة الأفراد

وتحفيزهم، وإنما تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية كعبارات الشكر

والثناء المقدمة، فرص الترقية والتقدم في العمل، الوظيفة المناسبة للفرد، والقيادة الفعالة

له... إلخ².

3-2 حسب المستفيد من الحافز: تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى:

أ- حوافز فردية: مجموعة الحوافز المستخدمة لتشجيع فئة معينة من العاملين سواء ذوي

الأداء المميز، أو الذين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد بكفاءة وإتقان، ومن شأن

هذه الحوافز أن تزيد من التنافس الإيجابي بين العاملين، كما قد تؤثر سلبا على روح

¹ عبد الحكيم جربي، (2018): دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص ص 75-76.

² حميدة زرقوط، (2014): دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - خزينة ولاية سكيكدة نموذجا، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص 39.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفريق وتوتر العلاقات فيما بينهم مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك ينبه بضرورة اللجوء للحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية¹.

ب- حوافز جماعية: تمنح هذه الأخيرة لمجموعة على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء قصد تشجيع التعاون بين أفراد المجموعة بدلا من التنافس الذي قد يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان، ومن أمثلتها منح مكافأة للعاملين في قسم الإنتاج نتيجة تحقيق الهدف المطلوب بالشكل الأمثل².

3-3 حسب أثر الحافز: تنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى:

أ- الحوافز الإيجابية: التي تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، فالهدف الرئيسي لها هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء³.

ب- الحوافز السلبية: وهي التي تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب أو التهديد أو الحرمان، حيث أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة لمنع السلوك المعيب أو منع تكراره⁴.

🚩 التحول الاستراتيجي الذي طرأ على تحفيز الموارد البشرية:

إن ارتباط سياسة الحوافز مع استراتيجية المؤسسة قد يضمن الحفاظ على أفضل الموارد البشرية من جهة ويحقق مستويات أداء فردية وكلية جيدة تساهم في نجاح هذه الاستراتيجية من

¹ يمينة بوقندورة، (2022): استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 51.

² مصطفى كولار، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ ياسر أحمد عربيات، (2008): المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 209.

⁴ إيمان لعرايجي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

جهة أخرى¹، حيث أصبحت استراتيجية التحفيز - مع التوجه الجديد الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا في المؤسسة- تركز على توفير مستوى عال من الحوافز الجماعية وليست الفردية التي تتماشى وتتوافق مع التوجه المعاصر².

ثانيا/ استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن توضيحه من خلال التعاريف التالية:

يعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه: " تقرير يبين مستوى أداء الفرد والتقدم المحرز في الوظيفة وتقييم إمكانات الترقية في المستقبل، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة بنشاط الفرد، ومنه معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة"³.

فتقييم الأداء يعرف أيضا بأنه: "تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال فترة زمنية معينة"⁴، ومن أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يتم الاعتماد على

¹ فلة غيدة، (2012): إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 50

² جزاع مسبل جرو العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ Ebiasuode Awu, (2021): **The Impact of Covid-19 Pandemic on Human Resource Management and the Role Changes of HR Manager in an Organization**, International Journal of Academic and Applied Research, Vol 5, Issue 12, pp 8-14, p12.

⁴ أحمد عباس حمادي، (2020): دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لأراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 29، ص ص 373- 400، ص 384.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مجموعة من المعايير لتقييمه تتمثل أهمها في: الكمية، الوقت، الجودة، التكلفة، خدمة العملاء... وغيرها¹.

لاسيما وأن هناك من عرفه بأنه: "نظام رسمي مصمم لقياس وتقييم سلوكيات الأفراد وانجازاتهم في وظائفهم الحالية، وتحديد مدى كفاءتهم لشغل مناصب أعلى في المستقبل مما يساهم في تحقيق أهداف الفرد، المؤسسة والمجتمع"².

وعليه يمكن القول أن تقييم أداء الموارد البشرية هو عبارة عن تقرير يوضح المستوى الفعلي لأداء المورد البشري خلال فترة زمنية محددة ومقارنته مع مستوى الأداء المراد إنجازه، ليتم في الأخير إبراز نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

2- أهداف استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من النقاط المهمة من بينها: التعرف على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية وذلك بهدف زيادة التزامهم³ وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، كذلك رفع الروح المعنوية لهم بسبب ادراكهم أن أدائهم ومجهوداتهم المبذولة هي محل اهتمام المؤسسة هذا من جانب المورد البشري، أما من جانب المؤسسة⁴ فتهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة من خلال الربط بين

¹ محمد السعيد جوال وآخرون، (2020): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 4، ص ص 174-193، ص 181.

² Zafrullah Khan and others, (2017): **Impact of performance Appraisal on employee's performance including the moderating role of motivation: a survey of commercial banks in Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa Pakistan**, Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol 5, No 1, p p 1-9, p2.

³ طه جابر عاطف، (2014): نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، ص 106.

⁴ فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أنشطة الموارد البشرية والأهداف والاستراتيجية، من خلال نظام للتقييم يتسم بالمرونة ليلازم التغيرات الحاصلة ويوفر المعلومات المناسبة حول مدى استخدام الموارد البشرية لقدراتها ومهاراتها للوصول إلى النتائج المحددة¹.

3- أساليب استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك طرق متنوعة لتقييم أداء الموارد البشرية والتي تصنف إلى طرق تقييم تقليدية وطرق تقييم حديثة، وهي كما يلي:

3-1 الأساليب التقليدية: من أهمها ما يلي:

➤ أسلوب الترتيب البسيط: حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة بحسب أدائهم الكلي، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تبدو سلبية عند احتمال تحيز المدير، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلا بأداء العاملين².

➤ طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، حيث يتم فرز العاملين في شكل منحنى طبيعي حسب كفاءتهم، فنتمركز نسبة 40% في الوسط، 20% مقبول، و20% جيد، أما في الطرفين فنتمركز 10%

¹ رايح يخلف، (2007): نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -حالة سونلغاز توزيع الوسط - البلدية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 39.

² طرق تقييم الأداء، متوفر على الرابط:

[https://fr.scribd.com/document/426907375/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%82%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%85-\(2022/05/05\)](https://fr.scribd.com/document/426907375/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%82%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%85-(2022/05/05))

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ممتاز و 10% ضعيف. وما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تبين مواطن القوة والضعف في مستويات أداء العاملين ولا يمكن استخدامها إلا في حالة وجود أعداد كبيرة منهم¹.

3-1 الطرق الحديثة: من أهمها ما يلي:

➤ **طريقة الوقائع الحرجة:** وفق هذه الطريقة يقوم المسؤول المباشر بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ أثناء العمل سواء كانت جيدة أو سيئة في سجلات تتم مراجعتها عند عملية التقييم الدورية لأداء العامل وإصدار حكمه بناء على ذلك، وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي لأنها مقترنة بأحداث جوهرية حدثت طيلة فترة التقييم².

➤ **طريقة مراكز التقييم:** من خلال هذه الطريقة يتم إسناد بعض المهام والواجبات للعاملين في مدة قصيرة قد تستغرق ثلاثة أيام، في هذا الوقت يقوم المسؤول المباشر بمراقبتهم وتسجيل الملاحظات ليتم اتخاذ القرار حول أداء كل العامل، ومن بين المهام التي يتم محاكاتها بالعاملين ما يلي: القيادة، حل مشكلات المجموعة، المناقشات الجماعية بدون قائد، اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط ... وغير ذلك³.

➤ **طريقة الإدارة بالأهداف:** يطلق عليها أيضا التقييم على أساس النتائج، من خلال إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله وذلك بعد اجتماع يربط المسؤول بعامله، ومن ثم التأكد من سير العمل وفق الخطة المحددة سابقا وتذليل

¹ حسين صديق، (2012): **تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، ص ص 211-248، ص 230.

² سارة نبيل، **طريقة الوقائع الحرجة في عملية تقييم الموظفين**، متوفر على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr106975.html> (2022/05/26).

³ Gurpreet Randhawa, (2007): **Human Resource Management**, Atlantic publishers and distributors, New Delhi, p 147.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العقبات التي تعترض التنفيذ، بعد ذلك القيام بمراجعة دورية في ضوء النتائج المحققة، أي مقارنة النتائج الفعلية بتلك المحددة سابقاً دون الأخذ بعين الاعتبار سلوك العاملين أو صفاتهم¹. لكن ما يعاب على هذه الطريقة أن هناك اختلاف في تفسير الأهداف وأيضاً إمكانية فقدان النزاهة، مع صعوبة تحديد مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف².

🚩 التحول الاستراتيجي الذي طرأ على تقييم أداء الموارد البشرية:

أصبح تقييم أداء الموارد البشرية يشكل جزءاً مهماً من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة حتى تكون هذه الأخيرة أكثر تنافسية وربحية، حيث تغيرت مكونات هذا النظام وخصائصه ليصبح أكثر مرونة واستجابة لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، لهذا برزت أهدافه الاستراتيجية في ربط وتكامل الأهداف التنظيمية بنشاطات وخصائص الموارد البشرية الفعالة والقادرة على تحقيق هذه الأهداف³.

¹ محمد لخضر حرز الله، مرجع سبق ذكره، 63.

² Adnan Shaout, and Mohamed K. Yousif, (2014): **Performance evaluation-Methods and Techniques Survey**, International journal of computer and information technology, Vol 3, Issue 5, p p 966-979, P 968.

^{*} تعني التغيير للأفضل، فهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر ابتكرها "Taïchi Ohno" لقيادة المؤسسات، في العادة تشير هذه الكلمة إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي الحياة دون هدر للوقت والجهد والطاقة.

³ نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الرابع: استراتيجية تمكين الموارد البشرية

أولاً/ مفهوم تمكين الموارد البشرية:

تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني "Kaizen" * والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الانتاجية والخدمية، حيث يعرف التمكين بأنه: "القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز مهامهم، وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل من جهة، ومن جهة أخرى إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين واطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز"¹.

يعرف التمكين بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات"².

لاسيما وأنه يعرف كذلك بأنه: "تبادل المعرفة وتحسين القدرة الفكرية والاستقلالية أثناء اتخاذ القرار، والذي يتطلب تقديم الدعم للموظف المفوض سواء كانت مادية أم فنية وكذا تقديم الحوافز المختلفة لتمكينهم من خدمة أهداف المؤسسة، وعليه فالتمكين هو نقل طوعي لملكية الأعمال إلى

¹ سهام شوشان، (2018): أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص82.

² رامز عزمي بدير وآخرون، (2015): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، ص 305-336، ص 310.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة، ويمتلكون السلطة، المسؤولية، المهارة، القدرة والفهم لمتطلبات العمل¹.

وعليه ومما سبق ذكره من تعاريف يمكن القول أن التمكين هو مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات، من خلال منحهم الاستقلالية والحرية لإنجاز أعمالهم بكل ثقة وابداع.

ثانيا/ أسباب الاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأهدافها:

1- أسباب الاهتمام باستراتيجية تمكين الموارد البشرية: هناك العديد من الأسباب التي دفعت

بالمؤسسة إلى تبني مدخل التمكين، ويمكن تحديد أهمها في النقاط التالية²:

- ✓ حاجة المؤسسة لأن تكون أكثر استجابة لتغيرات وتطورات السوق؛
- ✓ تركيز اهتمام المؤسسات بالقضايا الاستراتيجية؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية منها للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- ✓ إطلاق القدرات الابداعية والخلاقة للموارد البشرية؛
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي؛
- ✓ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- ✓ اكساب الموارد البشرية إحساس أكبر عند تحمله مسؤولية كبيرة لإنجاز الأعمال بدون أي قيود أو رقابة.

¹ أمينة عبد الحليم خدام، (2020): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة بمحافظة العاصمة عمان)، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 1، ص ص 117-148، ص 129.

² تيسير زاهر، (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، ص ص 255-282، ص 266.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2- أهداف استراتيجية تمكين الموارد البشرية:

تسهم استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق العديد من الأهداف بالنسبة للمؤسسة، المورد البشري وحتى العميل، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات عالية ذات منتوجات أو خدمات جيدة وهذا نتيجة تحمل مواردها البشرية مسؤولية أكبر عن أعمالهم مما يزيد من دافعيتهم نحو تقليل الأخطاء¹.

وعليه يمكن إجمال الفوائد التي تدرها استراتيجية تمكين الموارد البشرية على المورد البشري

والمؤسسة في العناصر التالية:

❖ بالنسبة للمورد البشري:

- زيادة ثقة المورد البشري بنفسه وتشجيعه على الإبداع والمبادرة؛
- رفع دافعية المورد البشري؛
- تنمية شعور المورد البشري بالمسؤولية وتعزيز ولائه²؛
- الالتزام بروح الفريق؛
- تحسين قدرة المورد البشري على مقاومة ضغوط العمل؛
- السماح للموارد البشرية بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل

¹ محمد الحراشنة وصلاح الدين الهيتي، (2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 ، العدد 02، ص ص 240-266، ص 244.

² نوفل عبد الرضا الكمري، (2017): استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة القانون وإدارة المجتمع، المجلد 4، العدد 1، ص ص 1-17، ص 6.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

جهود مضاعفة في العمل بكفاءة وأداء أفضل¹.

❖ بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهداف التمكين من خلال:

- تقليص التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات والخدمات المراد تقديمها للعميل؛
- تعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير على العملاء²؛
- خفض نسبة دوران العمل؛
- زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة؛
- تسريع وتيرة الانجاز بكفاءة وفاعلية جراء انتقال السلطة إلى المواقع الأدنى ما يوفر ممارسات ديمقراطية ويزيل القيود البيروقراطية³.

ثالثا/ درجات استراتيجية تمكين الموارد البشرية

حسب "Slack" فإن تمكين الموارد البشرية يمكن أن يكون⁴:

¹ أنيس غانم أرزوقي، وياسمين خضير عباس، (2011): علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، الإصدار 62، ص 68-94، ص79

² باسم عبد الحسين، (2012): أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، ص 257-280، ص 265.

³ أنيس غانم أرزوقي، وياسمين خضير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ برني لطيفة، (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 39.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

➤ **اقتراحا:** وهي أقل درجات التمكين، حيث يسمح للموارد البشرية بتقديم اقتراحاتها فقط حول كيفية سير العمل وأساليب تحسين مستويات الأداء، بعيدا عن سلطة التنفيذ والقرار لأنهم لا يمتلكون الاستقلالية لفعل ذلك.

➤ **مقيدا:** وهو أبعد من التمكين بالاقتراحات، حيث تتمكن الموارد البشرية من إعادة تصميم أعمالها لكن ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.

➤ **عالي المستوى:** ويقصد به تمكين الموارد البشرية من المشاركة في التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي ككل، من خلال منحها الاستقلالية في تقديم الاقتراحات وكذا التنفيذ.

رابعا/ نموذج تمكين الموارد البشرية وفقا لدراسة المدهون

يقوم هذا النموذج العلمي الذي قدمه المدهون على افتراضين أساسيين أولهما يشير إلى أن إعطاء المورد البشري مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، وثانيهما يسلط الضوء على ثقة الإدارة والإيمان بقدرات المورد، وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية تمثلت في¹:

1- التمكين: حيث تمنح الثقة الكاملة للموارد البشرية بالإضافة إلى تفويضه السلطة لتنفيذ

الأعمال بطريقة صحيحة من قبل المسؤول المباشر، هذا ما يشعره بالانتماء الحقيقي للعمل.

2- الاندماج: يقوم المسؤول في هذه الحالة بتفويض السلطة للمورد البشري عندما يشعر أن

هناك منفعة حقيقية في ذلك، لكن دون منحه الثقة المطلقة لقدراته للتعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

¹ موسى توفيق المدهون، (1999): نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2، ص ص 73-95، ص ص 83-84.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

3- المشاركة: على الرغم من أن المسؤول في هذه الحالة يؤمن بقدرات الموارد البشرية على معالجة المشكلات وتحسين وضعية العمل إلا أنه لا يفوض لها سلطة التنفيذ لكنه يكتفي بالاستماع لآرائها التي قد تؤخذ وقد لا تؤخذ بالحسبان.

4- الأوتوقراطية (التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار وحدها بيد المسؤول المباشر وما على الموارد البشرية إلا التنفيذ.

وعليه يمكن القول أن النموذج يعتمد على محورين أساسيين، المحور العمودي الذي يقوم على درجة استخدام السلطة من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها لدى المسؤول، أما المحور الأفقي فيقوم على درجة ثقة المسؤول بقدرات المورد البشري مترجمة في مشاركته في صنع القرار أم حرمانه من ذلك.

➤ التحول الاستراتيجي الذي طرأ على تمكين الموارد البشرية:

تمكين الموارد البشرية يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر، يتمثل في منح الموارد البشرية المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المؤسسات¹.

وعليه يتضح من خلال المبحث الأخير أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي عبارة نظام استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الجيد للموارد البشرية وذلك من خلال تعزيز دور هذه الأخيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن تصميم هذه الممارسات وتنفيذها أصبح يتم في ظل تحقيق التوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، مما يتطلب التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون إغفال تطلعات وسلوكيات الموارد البشرية التي لها دور كبير في تحقيق النجاح.

¹ تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص266.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق وما تم تناوله في هذا الفصل يتضح أن إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن العنصر البشري مورد استراتيجي وأصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وأن دور هذه الإدارة لا يقتصر على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات الاستراتيجية التنظيمية أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب أيضا على تحويل قوة العمل إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني ضرورة قيامها بالمشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

فبعدما أيقنت العديد من المؤسسات أن الموارد البشرية وسيلة فعالة للتصدي ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية أخذت حيزا كبيرا من اهتمامها دون تهميش دور مديريها الفعال، ولهذا اعتبرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومتغير تابع لها على طول الخط بما فيها ممارساتها الاستراتيجية، انطلاقا من تحديد الاحتياجات البشرية كميا ونوعيا، ومن ثم عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين الفعالة لضمان توظيف أحسن الكفاءات الممكنة في سوق العمل بما يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، مع وجود أدوات وأساليب تدريب فعالة لتطوير مهارات هذه الموارد، مصحوبة معها أنظمة تقييم وحوافز تشجع الموارد البشرية على أداء الأعمال بشكل صحيح، دون اغفال جانب مهم والذي يتجسد في منحها الثقة والسلطة الكاملة لتمكينها من تفجير طاقاتها وقدراتها الابداعية في العمل.

فهذا التكامل في أداء الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وتسيير شؤونها ومساها المهني هو السبيل الأمثل لتمكين المؤسسة من استغلال طاقاتها البشرية أحسن استغلال بغية الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء به بعض الباحثين أنه على المديرين أن يطردوا الخوف من مكان العمل، وأن يضعوا النظام الذي يحفز على المناقشة المفتوحة لأوجه الفشل وأوجه النجاح، فإن كل مؤسسة تعتمد على فلسفة تحسين الأداء أي البحث دوما عن الأفضل والأحسن، إذ يعتبر هذا الأخير (تحسين الأداء) الرفيق الدائم الذي يسعى للاستجابة للتغيير، ولهذا يمكن النظر إليه كعملية مستمرة لا نهاية لها باعتبار أن المؤسسة تسعى دوما لتقديم الأفضل في ظل السيطرة المطلقة لمنطقة البقاء للأقوى، خاصة في عصر يتسم بشدة المنافسة من جهة، وقلة الفرص وزيادة التهديدات من جهة أخرى.

وحسب النظرة المعاصرة للأداء التي تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية له، باعتبارها القوة الفاعلة في المؤسسة والمصدر المهم للإبداع، حيث يتحقق من خلالها الاستخدام الأمثل لباقي موارد المؤسسة، فإن المؤسسات أصبحت تتحى باتجاه ضرورة تبني المنهج الاستراتيجي في إدارة هذه الموارد لزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والذي بدوره سينعكس إيجابا على مستوى أدائها.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي بين القياس والتقييم والتحسين

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي

المبحث الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي مصب اهتمام العديد من الباحثين وحتى المؤسسات، ذلك أن بقاء هذه الأخيرة واستمرارها مرهون بتحقيق نتائج ذات كفاءة وفعالية. وبما أن مصطلح الأداء المؤسسي واسع المدلول، غامض ومتعدد الأبعاد لا يكون له معنى إلا من خلال السياق الذي يوضع فيه، وجب التعرف عليه جيدا من خلال التطرق لأهم المساهمات الفكرية التي جاءت لتعريفه، بعض المفاهيم ذات العلاقة، مقارباته، تصنيفاته والتحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

أولا/ الأداء لغة

لمعرفة معنى الأداء لغويا لابد من التطرق إلى معناه في اللغة العربية وكذا في اللغة الانجليزية،

حيث:

▪ **في اللغة العربية:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، حيث جاء في

المعجم الوسيط أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى

الشهادة: أدلى بها¹.

¹ السبتي جريبي، (2017): سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 13.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

كما عرف الأداء في التاج المذهب بأن معناه الإتيان، أدت الشيء أي أتيته، وفي القاموس المحيط أداء تأدية بمعنى أوصله وقضاه¹.

■ في اللغة الإنجليزية: مصطلح الأداء مستمد من اللفظ اللاتيني "Performant" ويعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، حيث اشتق منه في القرن 15 ميلادي الفعل الانجليزي "To Perform" ويعني تنفيذ مهمة أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة².

ثانيا/ الأداء المؤسسي اصطلاحا والتوجهات المتعددة في طرحه

على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث في سبيل تعريف الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تعريف موحد له، ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب وكذا الزوايا التي يدرس بها كل باحث الأداء المؤسسي.

ومن بين أهم التعاريف التي جاءت في هذا الصدد نرد ما يلي:

• يعرف الأداء المؤسسي على أنه: "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة تبعا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"³. حيث ركز

¹ الضاوية مختاري، (2013): دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 03.

²Pierre, Laurent BESCO et al, (1999): **Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux** , L'Harmattan, Paris, p15.

³ علاء فرحان طالب، وإيمان شيحان المشهداني، (2011): حوكمة المؤسسات والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر، عمان، ص 64.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الباحثين عند تعريفهم للأداء المؤسسي على تأثير البيئة الخارجية عليه سواء بالإيجاب أو السلب.

• من جانب آخر الأداء المؤسسي: "يجمع بين كل من الفعالية والكفاءة في جميع أنشطة المؤسسة بصفته أداء الأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح"¹. حيث ربط هذا التعريف الأداء المؤسسي بالكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

• وحسب Miller et Bromimy فإن الأداء المؤسسي هو: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"². حيث استندت وجهة نظر الباحثين على نظرية الموارد عند تعريفهما للأداء المؤسسي.

• في حين استند كل من Witen et Meyer في تعريفهما للأداء المؤسسي على نظرية النظم، فعرفا هذا الأخير بأنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها"³.

• كما يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه: "درجة تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية

¹ حجلة سعيدة حازم، (2017): استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة ارفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 19.

² رضوان فلاق، ويوسف بومدين، (2020): دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، ص ص 361-380، ص 366.

³ وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 39.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

معينة¹، وبعبارة أخرى يشير الأداء المؤسسي إلى: "ما تم انجازه من قبل منظمة ما خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً، فهو مدى استغلال الموارد الاقتصادية للمنظمة وتطوير فاعليتها الانتاجية وتنفيذ للخطط المرسومة"². حيث يشير هذا التعريف إلى درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة وربط ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

- ويلقي Thomas Gilbert الضوء على مصطلح الأداء المؤسسي حيث يرى أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء المؤسسي، ذلك أن: "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء المؤسسي فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"³.
- ومن منظور استراتيجي يرى (Porter) أن الأداء المؤسسي: "يرتبط بالكفاءة التشغيلية، وذلك بتحقيق أداء جيد عند ممارسة نشاطات مشابهة لنشاطات المنافسين وبطريقة أفضل منهم،

¹ Meral Calis Duman, et Bunyamin Akdemir, (2021): **A study to determine the effects of industry 4.0 technology components on organizational performance**, Journal of Technological Forecasting and Social Change, No 167, pp 01-14, p 04.

² مهدي جابر وآخرون، (2021): أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر - فرع سوق أهراس، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، ص ص 149-168، ص 157.

³ محمد بوزيدايوي، (2014): إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 68.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

ويرتبط بالنشاطات الاستراتيجية التي يتم فيها أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو نفسها لكن بطريقة مختلفة¹.

- كما تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". حيث اشتمل الأداء المؤسسي وفق هذا التعريف على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في²:

✓ أداء الأفراد داخل المؤسسة؛

✓ أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛

✓ أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

فالأداء المؤسسي حسب هذا التعريف هو عبارة عن محصلة الأداء على مختلف المستويات في المؤسسة.

- في حين عرفه Bourguignon على أنه: "إنجاز أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، هذا الإنجاز يمكن أن يؤخذ بالمعنى الدقيق للكلمة (النتائج/الحصيلة)، أو بالمعنى الواسع للعمليات التي تؤدي للوصول إلى النتائج (النشاط)"³.

¹ أحلام خان، (2018): إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 199.

² أحمد الصغير ريغة، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص5.

³ Eric Cauvin et autres, (2010): **Evaluation de la Performance des managers: l'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers**, Revue Comptabilité- Contrôle- Audit, Vol 02, Tome 16, pp 31-47, p34.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

انطلاقاً من مجمل التعاريف سابقة الذكر يمكن اختصار التعريف الشامل للأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة من جهة وضمان بقائها واستمراريتها في بيئة شديدة التنافس من جهة أخرى، وذلك من خلال استغلال الموارد والأنشطة والقدرات التي تمتلكها المؤسسة استغلال كفاء وفعال.

المطلب الثاني: الأداء المؤسسي: موقعه بين بعض المفاهيم ذات العلاقة، وتطوره

هناك العديد من المفاهيم التي يعتبرها بعض الباحثين مشابهة تماماً لمفهوم الأداء المؤسسي إلا أنها ذات علاقة فقط، لهذا جاء هذا المطلب ليبرز أهم هذه المفاهيم والعلاقة التي تربطها بالأداء المؤسسي، كما سيتم توضيح أهم التطورات التي شهدتها الأداء المؤسسي.

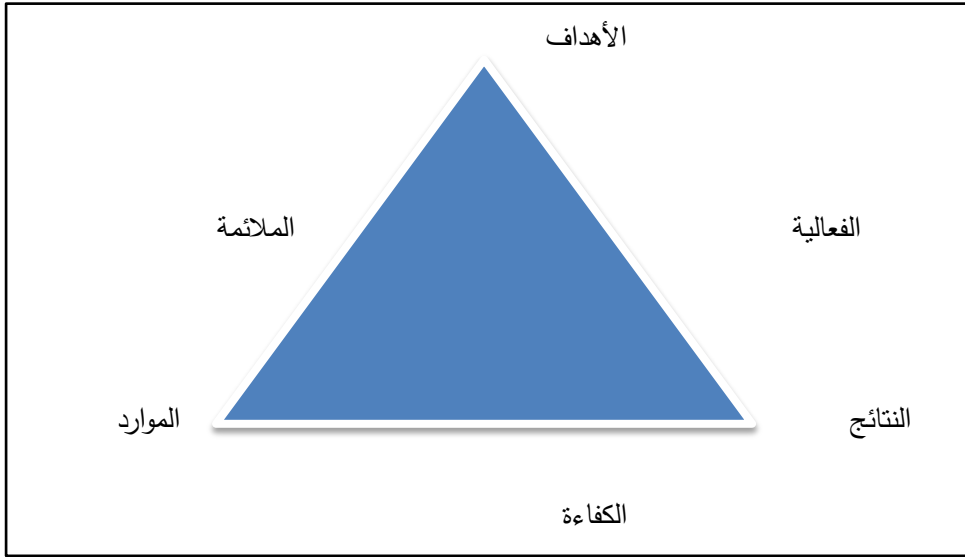
أولاً/ المفاهيم ذات العلاقة

يعتبر مصطلح الأداء من بين المفاهيم المعقدة التي تتطوي على العديد من الأبعاد، مما جعله يصنف ضمن قائمة الكلمات الحقائبية بمعنى أنه يتوافق ويتداخل مع كلمات أخرى وتحمل تفسيرات متعددة.

ويمكن توضيح بعض هذه المفاهيم والعلاقة التي تربطها به من خلال نموذج Gibert المسجد

في الشكل رقم (1-2) كما يلي:

الشكل رقم (1-2): مثلث الأداء



Source: Bernard Martory et autres, (2008): **Piloter les Performances RH : La création de Valeur par les ressources humaines**, Editions Liaisons, France, p21.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الفعالية تتجسد في الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف، في حين أن الكفاءة يشار إليها في الضلع الذي يربط النتائج بالموارد، أما الملائمة فتتوسط الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد.

وفيما يلي سيتم التطرق لكل مفهوم على حدى:

➤ **الكفاءة (L'Efficiency):** هناك عدة تعاريف للكفاءة يتم إبراز أهمها كالاتي:

هناك من عرفها على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات،

والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"¹.

¹ Vincent Plauchu, (2015): **Mesure et amélioration des performances des entreprises industrielles**, Deuxième édition, Les éditions l'harmattan, Paris, p8.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

في حين يوضح (Thompson) أن أحد أهم محاور الأداء هي الكفاءة وتعني : "إنجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف"¹.

وعليه يمكن القول أن الكفاءة هي بلوغ الأهداف بأقل التكاليف، والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية²:

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

➤ **الفعالية (L'Efficacité):** تبرز العديد من الاسهامات بخصوص تقديم مفهوم للفعالية

وفيما يلي سيتم تقديم أهم هذه الاسهامات:

هناك من يعرفها على أنها: "مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة"³.

ويعرفها (Steers & Mahoney) على أنها: "الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على

التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع"⁴.

كما تعرف الفعالية على أنها: "استخدام المؤسسة لمدخلات مختلفة تتفاعل مع الإمكانيات

المتاحة لديها . الأقل تكلفة والأكثر مردودية . لإنتاج سلع أو خدمات، هذه المخرجات التي

¹ كمال ديدة، (2019): أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 48.

² سعيد بن ننيدينة، (2020): دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 68.

³ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ محمد بوزيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

تمثل الطريق الذي يسمح بتحقيق الأهداف، فكلما كانت قيمة هذه المخرجات قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة كلما كان النظام فعالاً¹.

وعليه فالفعالية تقاس انطلاقاً من مدى تحقيق أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة أو المرغوبة فيها؟)، والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية²:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

➤ **الملاءمة (Effectivité):** هي بلوغ الأهداف المرجوة يتطلب تنسيق بين ثلاثة جوانب

أساسية، فالربط بين النتائج والموارد يطرح إشكالية الكفاءة، أما بين الأهداف والنتائج فيطرح

إشكالية الفعالية، في حين العلاقة بين الموارد والأهداف تحدد إشكالية الملاءمة³. هذه

الأخيرة التي تعد ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، فيكون هناك ارتباط وثيق بين الأهداف

المرجوة والموارد الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير⁴.

فالملاءمة تمثل النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع كما هو معبر عنها في العلاقة

التالية⁵:

$$\text{الملاءمة} = \frac{\text{الهدف}}{\text{مستوى الرضا المتوقع}}$$

¹ فلة غيدة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² عبد الحكيم شاهد، (2012): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، ص 50.

³ سعيد بن دنيدينة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ ليلي غضبان، (2018): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 07.

⁵ السبتي جريبي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

بعد التطرق لكل مصطلح على حدى، يجدر القول أن الأداء المؤسسي يمكن ترجمته بالمقولة:

"الفعل الجيد للأشياء الجيدة Faire bien les bonnes choses"، حيث¹:

- **الفعل (Faire)**: يعني تحقيق الأهداف المسطرة (الفعالية)؛
- **الجيد (Bien)**: يعني الاقتصاد في الموارد والوسائل (الكفاءة)؛
- **الأشياء الجيدة (Bonnes choses)**: يعني الاختيار الجيد للأهداف (الملاءمة).

كما يجدر الإشارة إلى مفهوم آخر لا يقل أهمية عن المفاهيم سابقة الذكر ألا وهو "الإنتاجية"، حيث حظي هذا المصطلح بالعديد من إسهامات الباحثين، يمكن إبرازها في النقاط التالية:

فهناك من عرفها على أنها: "القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة"².

في حين أن هناك من عرفها على أنها: "تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)"³.

كما عرفها (Male) بأنها: "تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"⁴.

¹ Donnadieu, Gérard, (2003): **la performance globale, quels déterminants, quelle mesure**, Chapitre 5 dans: Les Ressources Humaine, Deuxième Edition, Édition d'organisation, p244.

² سعاد عبيدة، (2021): أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البلدية 02، الجزائر، ص 66.

³ سعيد بن دنيدينة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

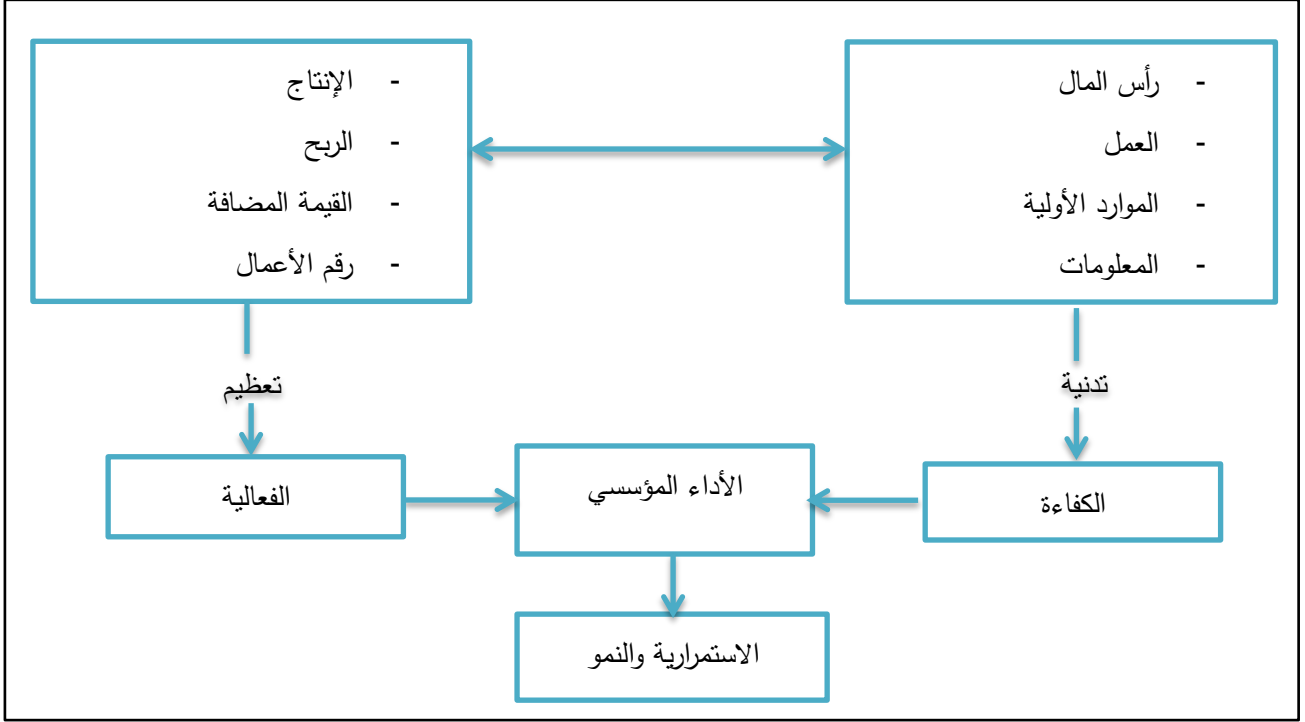
⁴ عبد الحكيم شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وعليه فالتركيبية بين الفعالية والكفاءة تسمح بالحصول على أفضل إنتاجية وبالتالي أفضل أداء،

والشكل رقم (2-2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2): الأداء المؤسسي من منظور الكفاءة والفعالية (الإنتاجية)



المصدر: نادية مشاش، (2015): إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة المركب الصناعي تكسالج صوفاكت للأغطية النسيجية بتيسمسيلت-، مذكرة ماسجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص98.

وفقا للشكل أعلاه فإنه يتم النظر إلى الأداء المؤسسي من خلال الربط بين تعظيم المخرجات والمتمثلة في الأهداف من جهة (الفعالية) وتدنية المدخلات والمتمثلة في تكاليف الموارد من جهة أخرى (الكفاءة) بغية الحصول على أفضل توليفة (الفعالية/الكفاءة) والمتمثلة في الإنتاجية.

ثانيا/ تطور مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي من بين المفاهيم التي عرفت تطورا في مفهومه مرورا بالعديد من المراحل من بداياته الأولى إلى وقتنا الحالي، هذا راجع لاتساع المقاربات البحثية حوله بفعل التغيرات والتطورات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال.

حيث يمكن تقسيم المراحل التي تطور فيها مفهوم الأداء المؤسسي إلى مرحلتين أساسيتين، الأولى يطلق عليها اسم النظرة التقليدية للأداء المؤسسي والثانية باسم النظرة الحديثة له، وهو ما سيتم التطرق له من خلال هذه النقطة.

1- النظرة التقليدية للأداء المؤسسي (الفعالية التنظيمية)

كان ولا زال الأداء المؤسسي محض اهتمام العديد من الباحثين، ويظهر ذلك جليا تركيزهم منذ القديم على إعطاء مفهوم دقيق للأداء المؤسسي والاهتمام بقياسه، حيث يرجع الفضل خلال هذه الفترة للدراسة التي قام بها "Taylor" والتي يدور جوهرها حول دراسة الحركة التي يؤديها العمال وتوقيت كل منها بهدف الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها.

وما إن دامت هذه الاستراتيجية حتى تحولت وتحول اهتمام المؤسسات وتركيزهم - مع بداية القرن العشرين - على الكميات المباعة بدلا من التركيز على الكميات المنتجة، حينها تجسد الأداء المؤسسي في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

فكانت الانطلاقة الأولى لتحديد مفهوم الأداء المؤسسي والاهتمام بقياسه تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات وكذا التحكم في التكاليف (تخفيض الأسعار)، لكن سرعان ما تطورت هذه النظرة وتحولت إلى نظرة أكثر حداثة من سابقتها وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي¹.

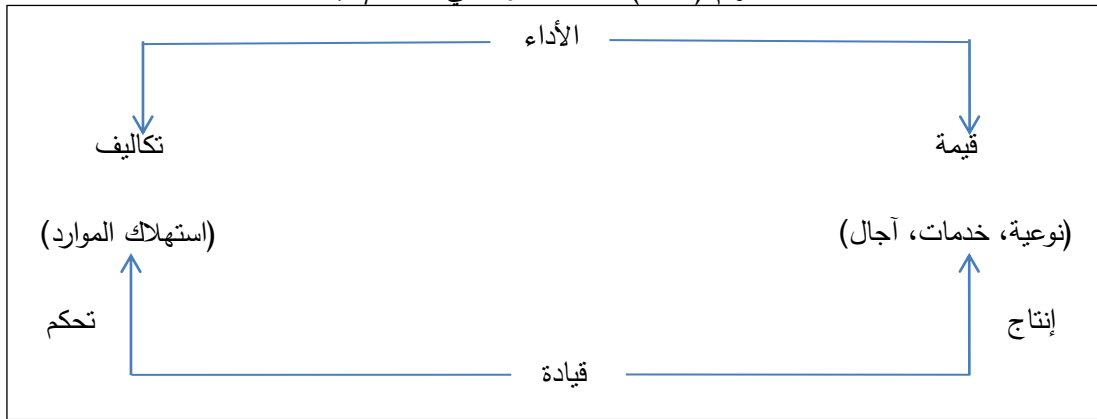
¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

2- النظرة الحديثة للأداء المؤسسي: والتي تجلت في:

أ - **الفعالية الاستراتيجية:** والتي ظهرت نتيجة للتحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات خاصة مع مجيء التسويق وتطوره التدريجي وكذا ظهور استراتيجيات التميز، ما أدى إلى تغير شروط النجاح فأصبح متغير السعر يحتل مكانة ثانوية في بعض الأحيان، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات والتحكم في الأسعار انتقل مفهوم الأداء المؤسسي لمراعاة التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات، ومن ثم توسع هذا المفهوم - في بداية الثمانينات من القرن الماضي - ليتعدى فكرة تخفيض التكاليف إلى إنتاج القيمة التي يكتسبها العميل جراء تعامله مع المؤسسة، وكل ذلك ضمن سياق ما يعرف بالاستعمال الأمثل للموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة¹.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأداء المؤسسي أصبح ينظر إليه على أنه علاقة أو توليفة (تكلفة/ قيمة) والمعبر عنها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الأداء المؤسسي: تكلفة/ قيمة



Source: Françoise Giroud et autres, (2004): **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, France, p69.

¹ دليلة بوجميلة، (2009): دراسة ما مدى تأثير التوجه نحو السوق على تحسين أداء المؤسسة - حالة وكلاء منتجي السيارات بالجزائر -، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 30.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الأداء المؤسسي حسب النظرة الحديثة يشمل كل من التكلفة والقيمة، فاستهلاك مجموعة من الموارد يجعل المؤسسة في مواجهة ما يسمى بالتكاليف التي تسعى جاهدة إلى التحكم فيها وتقليلها، وذلك بغية خلق منتجات وخدمات ذات نوعية وفي الآجال المناسبة استجابة لمتطلبات واحتياجات العميل هذا ما يجعل أنشطة المؤسسة تكتسب قيمة جراء ذلك.

فإذا كانت الموارد المستهلكة تتناسب مع القيمة المقدمة للعميل، فإن هذا الأخير يكون مستعداً للدفع مقابل تلك الخدمات والسلع مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة وهو ما يجسد مفهوم الأداء المؤسسي، لذلك لا يمكن الفصل بين التكلفة والقيمة أو الاهتمام بأحدهما على حساب الأخرى.

ب - الفعالية البشرية: من خلال تحليل عوامل نجاح المؤسسات اليابانية نموذجاً، يتضح أن تحديد مفهوم الأداء المؤسسي يتوقف على المؤسسة نفسها قبل المحيط وبالتحديد على نوعية مواردها البشرية وطاقاتها الفكرية، ذلك أن النموذج الياباني يتطلب أن يكون عمالها وموظفيها عناصر فاعلة ونشطة وذات قدرات ابداعية وليس فقط قادرة على تنفيذ الأوامر¹.

❖ وعند الحديث عن تطور مفهوم الأداء المؤسسي يجب أن لا نغفل أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات، والتي تتمثل في أهم النقاط التالية:

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد بأقل التكاليف وبنوعية جيدة؛
- تمكين الإدارة العليا من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة شاملة؛
- قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛

¹ سناء جبيرات، (2019): الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص24.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

- تحديد مناطق الخلل والضعف في نشاط المؤسسة والعمل على معالجتها من خلال وضع الحلول المناسبة بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها¹؛
- معرفة مدى قدرة الموارد البشرية على إنجاز مهامهم على النحو الصحيح؛
- المساهمة في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية وكذا مخرجاتها في المؤسسات؛
- بما أن الأداء مقياس لقدرة الفرد ودفاعيته اتجاه عمله، فهو يساعد المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين².

¹ ابتسام غجاتي، (2020): أثر التغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام -دراسة حالة مجمع عمر بن عمر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 38.

² سعاد عبيدة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء المؤسسي

هناك عدة تقسيمات للأداء المؤسسي وذلك حسب معايير مختلفة، فهناك من يعتمد على ثلاثة معايير لتصنيفه تتمثل في: معيار المصدر، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي، وهناك أيضا من يصنفه حسب: معيار الطبيعة، معيار المصدر والمعيار الوظيفي، فجاءت دراستنا لتدمج بين هذين الرأيين مضافا إليها معيار مستوى التسيير ليتم في الأخير استخلاص التصنيف التالي:

أولا/ حسب معيار الطبيعة:

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

➤ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد في الفوائض التي

تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستوى استخدام مواردها¹، حيث يتم قياسه باستخدام

مؤشرات الربحية والمردودية وكذا باستخدام التحليل المالي كأهم أداة مستخدمة لذلك². تجدر

الإشارة إلى أن الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة المعيار الأساسي في قياس وتقييم

الأداء المؤسسي، لكن هذا البعد وحده لم يعد يضمن تنافسية المؤسسة.

➤ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، فهو يتعلق

بسلوك الموظفين ومستوى رضاهم داخل المؤسسة، حيث يقاس هذا النوع من الأداء من خلال³:

¹ عبد الحكيم شاهد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 52.

³ Nadjat Wassila Belghanami, et Kamel Dib, (2019): **La conception du Performance et ses indicateurs : Enjeux et problématiques de mesure**, Revue des recherches en Sciences financières et Comptables, Vol 04, No 01, pp 161-178, p165.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية؛

- إدارة النزاعات الاجتماعية (الاضرابات، التغيب، حوادث العمل، معدل دوران الموظفين).

(الخ).

➤ **الأداء التكنولوجي:** بما أن التكنولوجيا تعد من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات. ونظرا لأهميته الكبيرة ما جعل الأهداف التكنولوجية متجسدة ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة¹.

➤ **الأداء البيئي:** عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO حسب مواصفاتها ISO 14001 الأداء البيئي بأنه: "نتائج مقايسة إدارة المؤسسة لمظاهرها البيئية"، كما عرف على أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج"².

➤ **الأداء الإداري:** يعد هذا النوع من الأداء ذلك المرتبط بالخطط والسياسات والاجراءات التي تحددها المؤسسة ومن ثم اختيار أحسن البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يمكن الاستعانة

¹ عادل بومجان، (2020): أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

² عبد الحفيظ قارة، وكمال قاسمي: (2020): دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، ص ص181-196، ص 187.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير الأداء الإداري وكذا الاستعانة بالتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة¹.

ثانيا/ حسب مستويات التسيير:

يندرج ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف، تتمثل في:

➤ **الأداء العملي:** هو ذلك الأداء الذي يجمع بين الاستغلال الأمثل للوسائل والموارد وبين المدى القصير؛

➤ **الأداء التكتيكي:** بينما الأداء التكتيكي هو حلقة الوصل بين عقلنة الموارد والمديين القصير والمتوسط؛

➤ **الأداء الاستراتيجي:** من خلال مساهمة الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية تم إضفاء هذا النوع من الأداء، والذي يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير في المدى الطويل أين تتكامل فيه جميع مستويات الأداء².

ولتحقيق الأداء الاستراتيجي لابد من: صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفير ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها وأخيرا وضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد³.

¹ عادل بومجان، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ Bertrand Sogbossi Bocco, (2010): **perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en afrique**, La revue des Science de Gestion, N 241, pp 117-124, p118.

ثالثا/ حسب معيار المصدر:

يتضمن هذا المعيار ما يلي:

➤ **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي"، أي أنه

يتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما يفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات يجب

تفاديها والتقليل من حدتها.

ويمكن أن يظهر الأداء الخارجي في النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة، فمثلا: ارتفاع

رقم أعمال المؤسسة في فترة محددة قد يرجع إلى ازدياد الطلب على منتجاتها أو خروج أحد

المنافسين، فالتغيرات الخارجية قد تنعكس إيجابا أو سلبا على الأداء المؤسسي¹.

➤ **الأداء الداخلي:** ويسمى بأداء الوحدة الناتج عن تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية

للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية²، متمثلة في³:

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة؛

- **الأداء المالي:** فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

رابعا/ حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

¹ إلياس قصابي، (2016): تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 10

² محمد بوزيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ أحلام منصور، (2020): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة

الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية،

جامعة الجزائر 3، ص45.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

➤ **الأداء الكلي:** هو ذلك الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر

والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده¹.

وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص

والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية من خلال الأداء الكلي الذي يعطي صورة عن مدى

بلوغ المؤسسة لأهدافها العامة (الربح، النمو، الاستمرارية.. وغيرها)².

ويطلق على الأداء الكلي تسمية الأداء الشامل ذلك أنه يعبر عن الاستثمار الدائم للمؤسسة

في زبائنها، موظفيها، منتجاتها ونشاطاتها من خلال الجمع بين البعد الاقتصادي،

الاجتماعي والبيئي³.

➤ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية

لها بغض النظر عن المعيار المعتمد، فيمكن إيجاد أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد

البشرية، أداء وظيفة الانتاج والتسويق وأداء التموين وغيرها، وعليه فالأداء الكلي هو عبارة

عن تفاعل الأداءات الجزئية في المؤسسة⁴.

خامسا/ حسب المعيار الوظيفي:

وفقا لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء الوظائف التالية:

¹ نفس المرجع السابق، ص 46.

² نادية مشاش، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ محمد عامر طوارف، (2021): محددات الأداء المالي: حالة المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الصناعات

الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 14.

⁴ محمد بوزيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

➤ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق هيكل مالي فعال، من خلال

الوصول إلى أقصى مستويات المردودية وبلوغ أكبر عائد على الاستثمار باعتبارها أهم

أهداف المؤسسة وأحد المعايير التي تعبر عن فعالية الأداء المالي¹.

➤ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية مرتفعة بجودة

عالية وبأقل التكاليف مع تخفيض التعطيلات الناتجة عن تعطل الآلات إلى أكبر قدر

ممكناً².

➤ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق

رضاهم وولائهم وكذا تحسين سمعتها وصورتها اتجاه الغير، كل ذلك يتجلى من خلال

عمليات التحسين المستمر، جودة المنتجات وتحسين العلاقة مع الزبائن لكسب زبائن جدد³.

➤ **أداء وظيفة التموين:** يرتبط هذا الأداء بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمرتبطة بالشراء

والتخزين والإمداد لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على

الحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المحددة وبأسعار مناسبة⁴.

¹ عبد الحليم مزغيش، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص 26.

² سعيد بن دنيدينة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ سمير صلاحوي، (2018): الاستثمار في راس المال البشري وأثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، ص 116.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

➤ أداء وظيفة الموارد البشرية: يترجم هذا الأداء في قدرة المؤسسة على الحفاظ على كفاءة وفعالية المورد البشري، إلا أنها تبقى قاصرة من إعطاء التقييم الكامل بسبب الجانب النفسي الذي لا يمكن دراسته¹.

➤ أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على توفير جو ملائم للبحث والابتكار، هذا الأخير الذي يعد من أهم العناصر في بيئة العولمة والتنافسية، فيسمح للمؤسسة بتنويع منتجاتها وخدماتها².

¹ عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² Kamariah Ismail and all, (2014): **role of Innovation in SMEs Performance: A Case of Malaysian SMEs**, International Conference on Mathematical Methods in Engineering and Economics, Czech Republic, 10 April, pp 145–149, p146.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، فإن كفاءة أدائها هي كذلك تتأثر بمجموعة من العوامل التي يجب دراستها وتحليلها لمعرفة درجة تأثيرها وكثافتها. فتعدد العوامل وتنوعها جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا، وبالإجماع تم تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين أحدهما تتحكم فيها المؤسسة وتعرف بالعوامل الداخلية، وأخرى لا تتحكم فيها وتعرف بالعوامل الخارجية، وفيما يلي سيتم التطرق لكليهما كآلاتي:

أولا/ العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية فيما بينها والتي بدورها تؤثر تأثيرا قد يكون إيجابيا أو سلبيا على أدائها، مما يمكن المسير من التحكم فيها وإحداث تغييرات تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية¹، حيث يمكن أن تصنف العوامل الداخلية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية تتمثل في:

➤ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة

وتضم على وجه الخصوص:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج ومدى توافقه مع متطلبات ورغبات العملاء؛

¹ محمد زعيش، (2020): دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 52.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

- نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

- مستويات الأسعار؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

كل هذه العوامل محددة لحجم الإنتاج ومستوى المبيعات ومن ثم مستويات الأداء المؤسسي¹.

➤ **العوامل التنظيمية:** تتمثل في الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين

الأفراد والوحدات وكذا توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات بينهم، إذ أن درجة الموازنة في

التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل،

التوظيف، منظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء المؤسسي من

حيث تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفعالية².

➤ **العوامل البشرية:** يعد المورد البشري المورد الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج

والمحدد لكميتها وجودتها، أما العوامل البشرية فهي مختلف القوى التي تؤثر على

استخدامها، فتشمل التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيلهم،

نظامي المكافآت والحوافز، الجو السائد بين العمال ومستوى التوافق بين مؤهلاتهم والمناصب

التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة³.

¹ محمد قريشي، (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 48.

² عادل بوعافية، (2017): هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 92.

³ سهام شوشان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ثانيا/ العوامل الخارجية ذات التأثير غير المباشر:

ويقصد بها مجموعة التغيرات والقيود التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها، حيث يمكن أن تؤثر هذه التغيرات بشكل غير مباشر في أنشطة المؤسسة وبالتالي على مستوى أدائها، لذلك يجب عليها استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي وتجنب التهديدات الصادرة منه¹. وعليه يمكن إجمال هذه العوامل في التصنيفات التالية:

➤ **العوامل الاقتصادية:** حيث تعد هذه الأخيرة الأهم والأكثر تأثيرا على أداء المؤسسة، نظرا لكون المحيط الاقتصادي مصدرا لمختلف مواردها ومستقبلا لمختلف منتجاتها، ومن بين أهم هذه العوامل: سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وفرة المواد الأولية ومستويات الأجور في القطاع... الخ².

➤ **العوامل الاجتماعية:** يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة بمختلف هيئاتها والمجتمع، فمن بين أهم هذه العوامل نجد: العادات والتقاليد، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، القيم والأعراف... وغيرها³.

¹ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² ليلي غضبان، (2018): مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ أحمد الصغير ريغة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

➤ **العوامل السياسية:** يعد الاستقرار السياسي والأمني للدولة، الأحزاب السياسية، السياسة الخارجية، أحكام وقرارات المحاكم وغيره من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة بفرصها ومخاطرها وبنعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة عليه¹.

➤ **العوامل التكنولوجية:** تمثل العوامل التكنولوجية من بين العناصر المؤثرة على الأداء المؤسسي والتي لا تقل أهمية عن سابقتها، كون استخدامها يساهم إلى حد كبير في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات، لذا يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية وتشجيع بحوث التطوير والتنمية داخلها حتى تكون السباقة إلى الابداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها².

➤ **العوامل البيئية:** وتشمل القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المؤسسة بالعاملين، القوانين المتعلقة بالبيئة بهدف حمايتها والمحافظة عليها من التلوث والقوانين الخاصة بحماية المستهلك والدفاع عن حقوقه³.

❖ أما **العوامل ذات التأثير المباشر** على الأداء المؤسسي فيمكن ذكر على سبيل المثال لا الحصر: العملاء، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، المؤسسات المالية وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة⁴.

¹ محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² عبد المليك مزهودة، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص ص 85-100، ص 93.

³ عمر تيمجدين، (2013): دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 53.

⁴ ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي بين القياس والتقييم والتحسين

كل مؤسسة لديها أهداف ترغب في الوصول إليها، أما المؤسسة الكفؤة هي التي تضع سلفاً مستوى معين من الأداء تعمل على تحقيقه خلال فترة زمنية محددة بتوفير الموارد اللازمة لذلك، إلا أن ذلك غير كافي ما لم يتم قياس ذلك الأداء من أجل التحقق من الوصول إلى الأهداف من عدمه واتخاذ الاجراءات اللازمة في حالة وجود فجوات بين الأهداف والنتائج، كل هذا بغية تحسين مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة.

المطلب الأول: أساسيات حول قياس وتقييم الأداء المؤسسي

"ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" انطلاقاً من هذه المقولة التي تبرز أهمية قياس الأداء المؤسسي وتقييمه باعتبار أنهما عمليتين متلازمتين، جاء هذا المطلب للتطرق لأساسياتهما.

أولاً/ تعريف قياس الأداء المؤسسي وأهميته

1- تعريف قياس الأداء المؤسسي: حيث يعرف هذا الأخير على أنه:

"مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"¹؛

"عملية أساسية تقوم على وضع مجموعة من المؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي

للمؤسسة وتحدد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها ومدى كفاءتها في استخدام مواردها

واستغلال المعلومات والنتائج التي تقدمها هذه المؤشرات في عملية تقييم أداء المؤسسة"²؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 487.

² وعلي عرقوب، (2015): دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe Sidal)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 22.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

فقياس الأداء المؤسسي يعد من العمليات الهامة في تنفيذ وتحويل استراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن بين العوامل وراء تطوير نظم قياس الأداء المؤسسي، هناك عاملين أساسيين هما¹:

- العامل الأول: الاتجاه المتزايد نحو استخدام المقاييس غير المالية للتكامل مع

المقاييس المالية التقليدية؛

- العامل الثاني: الارتباط بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، مما جعلها

تكتسب أهمية كبيرة في كل مستويات المؤسسة.

2- أهمية قياس الأداء المؤسسي:

يكتسي قياس الأداء المؤسسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث تستمد هذه الأهمية من حقيقة أنه "ما لا يقاس لا يمكن إدارته"، فالقياس الجيد للأداء يدعم الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، يحفز الموظفين، يخلق نظام إنذار مبكر ضد الأخطاء ويسمح بمقارنة المؤسسة مع منافسيها².

حيث يمكن استنباط - من خلال ما سبق ذكره - الأدوار الأكثر أهمية لقياس الأداء

المؤسسي، والتي سيتم إيجازها كالاتي³:

✓ رصد التقدم في الأعمال: إن قياس أداء المؤسسة يسمح بمراقبة التقدم الذي تحرزه هذه

الأخيرة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة سابقاً؛

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² Meral Calis Duman, et Bunyamin Akdemir, Op Cit, p4.

³ Hashem Salarzadehh Jenatabadi, (2015): **An Overview of Organizational Performance Index : Definitions and Measurements**, Social Science Research Network, pp 1-10, p7.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

✓ **التشخيص:** يسمح قياس الأداء من تشخيص وضع المؤسسة خاصة إذا كانت في

حالة فشل أو تدهور، من خلال تحديد المشاكل وأسبابها لتعزيز حمايتها من

الاضغاط المستقبلية المحتملة؛

✓ **دعم صنع القرار:** يضمن قياس الأداء المؤسسي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

بدلاً من الافتراضات، فلا يمكن تجسيد عمليات متسقة موجهة نحو تحقيق الأهداف

المرجوة إلا من خلال دليل مباشر وفي الوقت المناسب للأداء التشغيلي؛

✓ **تيسير التحفيز والاتصال:** يعد قياس الأداء أداة حيوية وقوية للإدارة الفعالة، حيث

تمثل هذه الأداة دافعا ومحفزا للزيادة في معدل التشغيل الإجمالي للمؤسسة بما في

ذلك تسهيل الاتصال بين موظفيها ومديريها.

ثانيا/ تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه وخطواته

1- **تعريف تقييم الأداء المؤسسي:** يعرف تقييم الأداء المؤسسي على أنه:

"فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية

والمالية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"¹.

"كافة الاجراءات التي تؤدي في النهاية إلى إصدار الحكم حول مدى إنجاز الهدف المخطط

خلال فترة زمنية ومستوى جودة"².

"استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات

¹ كاظم جاسم العيساوي، (2001): دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، ص 244.

² محمد عامر طوارف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

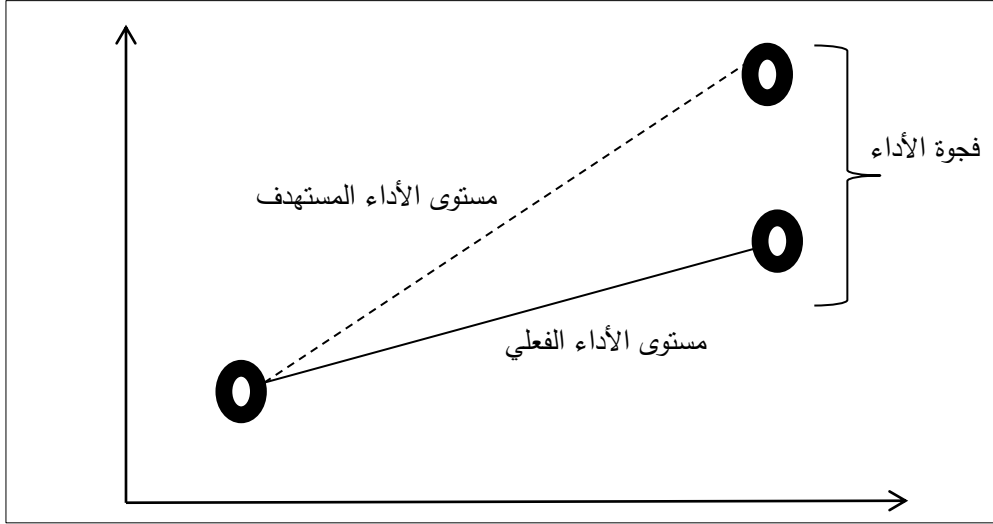
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الأنشطة في حالة انحرافها، أي الوصول إلى حكم بعد القياس¹.

فالفارق بين مستوى الأداء المرجو أو المستهدف ومستوى الأداء المتحقق أو الفعلي يمثل ما

يعرف بفجوة الأداء، والتي تتحدد بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): فجوة الأداء



المصدر: أحلام منصور، مرجع سبق ذكره، ص 48

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن فجوة الأداء تعبر عن الفرق بين مستوى الأداء المستهدف

ومستوى الأداء الفعلي، حيث كلما ارتفع الفرق بينهما كلما اتسعت فجوة الأداء والعكس صحيح.

فالهدف من تقييم الأداء هو سد الفجوة التي يمكن أن تتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي وهو

تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف

ليتعادل مع الأداء الفعلي.

2- أهداف تقييم الأداء المؤسسي: تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي²:

- الوقوف على مستوى إنجاز الأهداف المدرجة في خطة الإنتاجية للمؤسسة؛

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² مجيد الكرخي، (2007): تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 32.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

• الكشف عن مواطن الضعف والخلل في نشاط المؤسسة وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛

• الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر وتكاليف أقل؛

• تصحيح الموازنات التقديرية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية تساعد في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.

3- خطوات تقييم الأداء المؤسسي:

حتى تحقق عملية التقييم أهدافها لابد لها أن تتبع خطوات متسلسلة ومنطقية كالاتي¹:

3-1 تحديد ما يجب قياسه: يجب أن تكون العمليات والنتائج - التي سيتم رصدها وتقييمها - قابلة للقياس وفي المجالات الأكثر أهمية.

3-2 تحديد معايير تقييم الأداء: بعد تحديد العمليات والنتائج التي سيتم تقييمها لابد من تحديد معايير تقييم أداء مناسبة لاستراتيجية وبيئة المؤسسة، حيث أن كل معيار يتضمن مجموعة من المؤشرات ونسب الانحراف المسموح بها لكل معيار.

3-3 تقييم الأداء الفعلي: تليها بعد ذلك الخطوة الموالية والتي تتمثل في تقييم الأداء الفعلي الذي حقته المؤسسة على أرض الواقع.

3-4 مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم: حيث يتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم التي تم تحديدها مسبقاً، فإذا كانت نتائج التقييم في الحدود المسموح بها أي في

¹ سيف علي مهدي، وشفاء بلاسم حسن، (2020): تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) - دراسة حالة في إحدى المنظمات، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 122، ص 66-104، ص 73.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

المستوى المطلوب في هذه الحالة تتوقف عملية التقييم، أما إذا كانت هذه النتائج خارج الحدود المسموح بها يتم البدء في الخطوة الخامسة.

3-5 اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: يتم في هذه الخطوة معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تحسين الأداء والوصول إلى المستوى المطلوب.

❖ العلاقة بين قياس وتقييم الأداء المؤسسي:

فالعلاقة بين التقييم والقياس هي علاقة تكامل ومن البديهي أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم، لأن القياس هو عملية التقييم الجبري للشيء المدروس في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو طول أو وزن ويظهر ذلك في شكل نتيجة صماء من غير تعليق بعدها يأتي دور التقييم¹ الذي يعمل على مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأهداف المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بعد ذلك بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل².

¹ كمال ديدة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² أحلام منصور، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المؤشرات التي تقيس الأداء المؤسسي بما فيها المؤشرات المالية وغير المالية.

أولاً/ تعريف المؤشر:

إن استخدام مؤشرات للأداء يسمح بتقديم معلومات محددة عنه، حيث يعد المؤشر "Indicateur" كمصطلح ذو العديد من الدلالات، فهو مأخوذ من الفعل اللاتيني "Indicare"، والذي يقابل "Indiquer" والذي يعني "دل وأشار وبيّن"¹.

أما اصطلاحاً فقد عرف على أنه:

"بيان كمي يقيس فعالية وكفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الاستراتيجية الكلية"².

فمؤشر الأداء بمثابة أداة للقياس تعكس قيمة النتيجة وتكلفة تحقيق تلك النتيجة³.

كما يجدر إسقاط الضوء على الفرق بين المعيار والمؤشر، فالكثير يعتبرهما نفس الشيء إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، حيث يعتبر المؤشر أداة للقياس وتفسير للمعيار، هذا الأخير الذي يعد

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص42

² عبد الرؤوف قمبر، ونذيرة رقي، (2017): دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، ص ص 6-23، ص 11.

³ Sidi Ahmed Elbaqqaly, (2017): **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises "Cas des entreprises Marocaines"**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université Francois – Rabelais de Tours, p138.

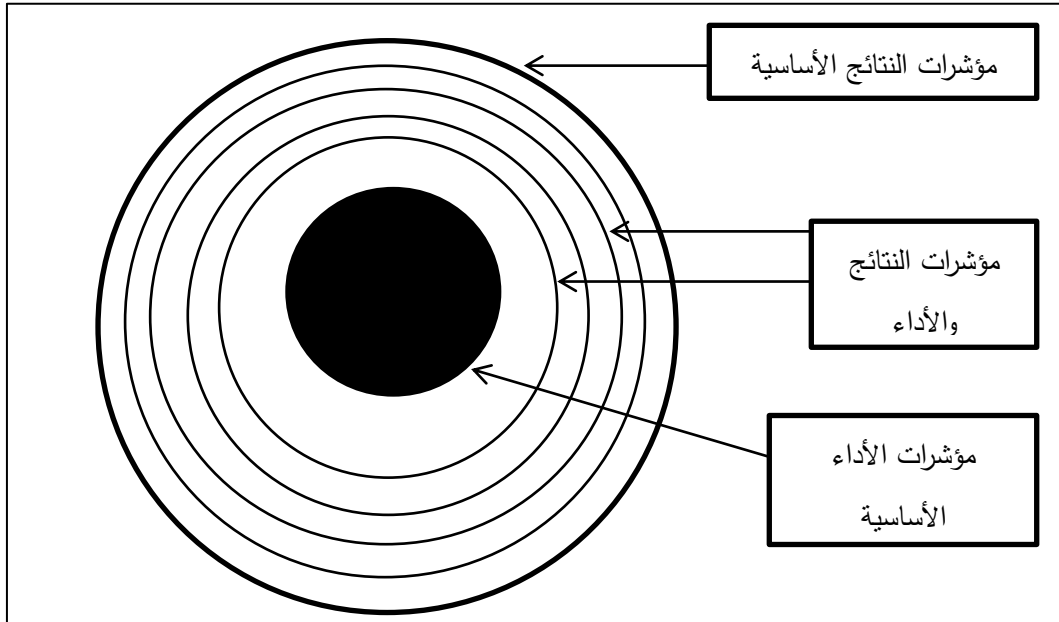
الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء المؤسسي، وعليه فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات¹.

ثانياً/ تصنيف مؤشرات الأداء المؤسسي:

يمكن تقسيم مؤشرات الأداء المؤسسي إلى أربعة أصناف كما هي موضحة في الشكل رقم (2-5) كالآتي:

الشكل رقم (2-5): الأصناف الأربعة لمؤشرات قياس الأداء



Source: David Parmenter (2010): **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**, Second Edition, Gohn Wiloy and Sons, Canada, p 02.

من خلال الشكل أعلا يتضح أن العلاقة بين الأصناف الأربعة لمؤشرات قياس الأداء المؤسسي تشبه البنية التشريحية لحبة البصل، حيث تمثل القشرة الخارجية الحالة العامة لها من كمية الماء

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

والشمس والمواد المغذية التي تلقتها وكيف تم التعامل معها من يوم حصادها إلى حين وصولها إلى السوق، فكل ذلك يعبر عن مؤشر النتائج الأساسية.

أما إذا تم تفسير حبة البصل فيتم الوصول إلى طبقاتها بشكل تفصيلي والتي تعبر في المقابل عن مؤشرات الأداء والنتائج، بينما تمثل النواة مؤشر الأداء الأساسي، وعليه كلما كان الاتجاه نحو حبة البصل إلى الداخل كلما تم الحصول على معلومات أكثر وبشكل أدق.

وباختصار توضح:

➤ **مؤشرات النتائج الأساسية KRIs***: نتيجة الأداء المؤسسي في مجال معين دون أن

توضح للمؤسسات ما ينبغي القيام به من أجل رفع مستواها¹؛

➤ **مؤشرات النتائج Ris****: بينما توضح هذه الأخيرة ما الذي قامت به المؤسسة لرفع

مستوى أدائها²؛

➤ **مؤشرات الأداء PIs*****: في حين توضح هذه المؤشرات ما ينبغي على المؤسسات

القيام به؛

* KRIs : Key Result Indicators

**Ris : Result Indicators

***PIs : Performance Indicators

****KPIs: Key Performance Indicators

¹ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² David Parmenter, Op Cit, p 01.

➤ مؤشرات الأداء الأساسية KPIs****: أما عن هذه المؤشرات فتبين للمؤسسة ما الذي

يتوجب عليها فعله لرفع أدائها بشكل كبير في الفترة الحالية والمستقبلية، وهي عادة ما

تعطي فترة زمنية أقل من تلك التي تغطيها مؤشرات النتائج الأساسية¹.

ثالثاً/ تكامل المؤشرات المالية وغير المالية:

نظراً للأهمية التي تكتسبها عملية قياس الأداء المؤسسي كان لابد من اختيار المؤشرات الملائمة لاستخدامها في قياسه، ووفقاً لبعض الباحثين فإن مؤشرات الأداء المؤسسي تتمثل في كفاءة أو جودة أو دقة العمل المنجز، عدد الابتكارات، تحسين العمليات، تحقيق سمعة المؤسسة، الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين، أما البعض الآخر فأضاف المقارنة بمتوسط الصناعة، الربحية، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية..... وغيرها².

وقبل التطرق إلى التصنيف الأكثر شيوعاً لابد من التعرض إلى رأيين على درجة مهمة من الاختلاف، حيث يشير الرأي الأول - والذي يعد توجهها كلاسيكياً - أن الجانب المالي والإنتاجي كافيان بدرجة كبيرة للحكم على أداء المؤسسة، أما الرأي الثاني - والذي يمكن تصنيفه ضمن التوجهات الحديثة - يعتبر أن الجانب التنافسي شرط أساسي لاكتمال عملية تقييم أداء المؤسسة من خلال التطرق إلى درجة ومدى قدرة المؤسسة على إرضاء المستهلك بكل ما توفره من سلع وخدمات ذات جودة وأسعار معقولة بالإضافة إلى الإبداع والابتكار³.

¹ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² Meral Calis Duman, et Bunyamin Akdemir, Op Cit, p4.

³ السبتي جريبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وعليه وبصفة أساسية وأكثر شمولية، يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي إلى مؤشرات مالية وغير مالية، حيث تشير الأول إلى فوائد ملموسة (نقدية) في حين تشير الثانية إلى فوائد غير ملموسة¹.

1- المؤشرات المالية: يعد الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، فهو يساهم في تزويدها بفرص استثمارية والتي تعمل على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم². حيث يتم قياس الأداء المؤسسي باستخدام المؤشرات المالية وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة، من بين هذه المؤشرات: العائد على الاستثمار، الربحية، المبيعات، الانتاجية، قياس التكاليف، القيمة الاقتصادية المضافة... وغيرها³، ويمكن التطرق لأهمها كالآتي⁴:

▪ **الإنتاجية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من مواد خام، موارد بشرية، معدات ورأس المال... الخ، من أجل الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من حيث الكمية، القيمة والجودة.

¹ Rajendran Muthuveloo, and all, (2017): **The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence From Malaysia**, Asia Pacific Management Review, N 22, pp 192-201, p193.

² محمد محمود الخطيب، (2010): **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 45.

³ كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، (2015): **قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، ص 35.

⁴ محمد زرقون، والحاج عرابية، (2014): **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ص ص 121-132، ص 128.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

■ العائد على الاستثمار: والذي يعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

■ القيمة الاقتصادية المضافة: تعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال}) = \text{النتيجة التشغيلية بعد فرض الضرائب} - (\text{رأس المال المستثمر} \times \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال})$$

حيث إذا كان الفرق موجبا فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، وإذا كان الفرق سالبا فهو يدل على أن المؤسسة تهدم تلك القيمة.

وعليه يمكن القول ان المؤشرات المالية على الرغم من المكانة الهامة التي حظيت بها لفترة طويلة، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب النفاثص وجوانب القصور التي أثبتتها العديد من الدراسات، والتي تمثلت أهمها في:

✓ إتاحة بعد واحد للأداء وهو الأداء المالي مع إغفال باقي الأبعاد؛

✓ عدم وضوح العلاقة بين الأداء ومسبباتها¹؛

✓ غياب الاهتمام بالأهداف طويلة المدى، فالمؤشرات المالية تهتم بالنتائج قصيرة الأجل

فقط؛

¹ Paul R. Niven, (2002): **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley and Sons, Inc, New York, p 6.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

✓ عدم تناسب المؤشرات المالية كلياً مع الواقع (غير مرنة)، ذلك أن خلق المؤسسات يأخذ في الحسبان - إلى جانب الأنشطة الملموسة - العلاقات مع العملاء والموردين، ثقافة الجودة والابتكار؛

✓ افتقار التركيز الاستراتيجي (عدم إدراج الاستراتيجية)¹.

2- المؤشرات غير المالية: نظراً للتحويلات التي أنتجت عنها بروز مؤسسات تسعى للتحسين المستمر في أدائها، مما أدى إلى ضرورة تطوير مقاييس جديدة للأداء تتلاءم مع الأهداف الجديدة للمؤسسات مثل: رفع مستوى الجودة، زيادة الإبداع والابتكار... الأمر الذي دفع بها إلى استخدام مؤشرات غير مالية من أجل تدعيم المؤشرات ومن أمثلتها: مقاييس الجودة، التسليم في الوقت المحدد، رضا العملاء والموظفين... وغيرها².

ويمكن تلخيص المؤشرات غير المالية الأكثر شيوعاً في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): المؤشرات غير المالية في قياس الأداء المؤسسي

| المؤشرات | المجال |
|---|----------|
| متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق | الابتكار |
| نسبة المنتجات في رقم الأعمال | |
| نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير | |

¹ Li Zheng, (2018): **Improving Performance Measurement of Engineering Projects : Methods to Develop Indicators**, thèse de Doctorat non publiée en Sciences Appliquées, Université de Toulouse, p12.

² محمد أحمد محمد أبو قمر، (2009): **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 27.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

| | |
|----------------------|----------------|
| مؤشرات عن رضا الزبون | القيمة/ الزبون |
| معدل الوفاء | |
| التنافسية، السعر | |
| مؤشرات الجودة | الجودة |
| الضمان | |
| معدل الحوادث | البيئة |

Source: Jean Brilman, et Jacques Hérard, (2006): **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Sixième édition, Éditions d'Organisation, Paris, p 75.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المجالات التي تهتم بقياسها المؤشرات غير المالية هي عبارة عن مجالات غير مالية تضع الابتكار، الزبون، الجودة والبيئة ضمن أولوياتها.

1-2 مزايا المؤشرات غير المالية: من أهم مزايا هذه المؤشرات ما يلي¹:

- ✓ سهلة الاستيعاب وأكثر قابلية للفهم خاصة في الجانب التشغيلي؛
- ✓ سهلة التطبيق مقارنة بالمؤشرات المالية؛
- ✓ قيادة الأداء المالي مستقبلاً، باعتبار أن المقاييس غير المالية بمثابة مؤشرات قائدة للأداء المالي، على أمل أن يساهم كل من تحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء في زيادة التدفقات المالية في المستقبل.

¹ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

إلا أن العديد من الباحثين أمثال ينيهون على ضرورة احتواء المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن، ذلك أن هذه الأخيرة تهدف إلى تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وتكون رؤية متعددة الأبعاد في وقت واحد¹.

كما يؤكد هذا الطرح "Robert .K" حين قال: "حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائه ويستغني عن مؤشرات أخرى، فكل المؤسسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشر واحد لا يكفي للحكم على الأداء"، وبالتالي الإشكال ليس في كيفية اختيار المؤشرات وإنما في كيفية الاعتماد المتوازن عليها لرسم فكرة عن أداء المؤسسة².

¹ محمد زرقون، والحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 129

² السبتي جريبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء المؤسسي

لا سيما وأن فلسفة البحث عن الأفضل باستمرار بمثابة توأم يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغيير، كون أن التحسين هو الثابت الوحيد في بيئة الأعمال، لذا يمكن النظر إلى تحسين الأداء المؤسسي كمرحلة لا نهاية لها من المعلومات بالنسبة للمؤسسات خاصة وأن من سمات هذه الأخيرة هي التنافس والاستمرارية.

أولاً/ مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

هناك العديد من الاسهامات من قبل الباحثين في مجال تحسين الأداء المؤسسي، والتي سيتم

التطرق لأهمها في النقاط التالية:

- يقصد بتحسين الأداء المؤسسي: "استخدام المنظمة لجميع مواردها المتاحة وتوظيفها بطريقة منهجية لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل باستخدام الطرق المثلى"¹؛
- يعرف تحسين الأداء المؤسسي على أنه: "طريقة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهي بذلك عملية منظمة تبدأ بقياس وتقييم الأداء ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين والتطوير"²؛

- ومن جهة أخرى يعرف تحسين الأداء المؤسسي بأنه: "عملية إدارية متكاملة تعنى بتحليل فجوة

الأداء والتعرف على أسبابها ومن ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها"³؛

¹ ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² آمال مرقع، (2018): دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 73.

³ حمزة بوكفة، (2008): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 147.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

- كما يعرف تحسين الأداء المؤسسي بأنه: "التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناءا عليها يتم وضع خطط تحسين كما يجب على المسؤولين اتخاذ الاجراءات، الأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين أداء المؤسسة"¹؛
- فتحسين الأداء يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من العمليات التي تهدف لضمان مستوى أعلى من التركيز على العميل وفهم أوضح للعمليات وتحفيز العاملين وضمان التزامهم ومسؤولياتهم تجاه البيئة والمجتمع، ليس في إطار فردي بل من خلال إطار جماعي، والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء"².

وعليه ومن خلال ما تم عرضه سابقا من تعاريف يمكن الإجماع على أن تحسين الأداء المؤسسي عبارة عن عملية منظمة تبدأ بالاستغلال الصحيح والأمثل لموارد المؤسسة مع تطوير أساليب الإدارة على مستوى الأنشطة والوظائف وصولا إلى أحسن المخرجات، وذلك بناء على الفجوة التي تم تحديدها في أداء المؤسسة ومعرفة أسبابها.

ثانيا/ دوافع تحسين الأداء المؤسسي

تحسين الأداء المؤسسي عبارة عن قرار تتخذه المؤسسة بسبب تغير في بيئتها الداخلية أو الخارجية ولا يأتي هكذا بمحض الصدفة، ومن أهم الأسباب التي توجب على المؤسسة تعديل مستوى أدائها ما يلي:

¹ محمد حسن قدرى، (2014): إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص 403.

² نعيمة بوزيدة، (2018): مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص 128-129.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

1- معدلات التغيير السريعة: هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على قرار ونشاط المؤسسة والتي على أساسها تصاغ الاستراتيجيات، السياسات والبرامج، فالبيئة الخارجية تمثل المصدر الأساسي لمدخلات العملية الانتاجية وكذا لعرض فرص تسويقية يتم استغلالها وتجنب التهديدات من خلال تبني أساليب ابتكارية، كل ذلك بهدف تحسين الأداء المؤسسي والرفع من مستواه¹.

2- الحفاظ على المكانة: إن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط أشد ارتباط بقدرتها على المحافظة على مكانتها في السوق، هذه الأخيرة المعبر عنها بالقدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، حيث يتم ذلك من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية مما يؤدي إلى بلوغ مستويات الأداء التي تتطلع إليها المؤسسة².

3- الاهتمام بالجودة: تعد الجودة حتمية البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال اليوم، فهي من بين أهم المعايير التي تتحدد على أساسها نوعية ما تقدمه المؤسسات من منتجات وخدمات. فتميز المنتج بالجودة يعد المرآة العاكسة للقيمة المضافة للمنتج، هذا ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في السوق.

¹ سارة بن زايد، وفريد كورتيل، (2016): دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 17، ص ص 159-160.

² محمد رقامي، (2015): أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 204.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

4- المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع بين المؤسسات الناشطة في السوق بهدف

الحلول في مركز الريادة، ويتحقق ذلك من خلال صياغة استراتيجيات مرنة لمواكبة التغيرات

المستمرة، فتكون النتيجة أداء أحسن ومركز تنافسي أقوى¹.

5- الالتزامات البيئية والاجتماعية: يعد الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي وضمه ضمن

مسؤوليات ومعاملات المؤسسة دافع أساسي وضامن لبقائها، حيث ينطلب هذا الالتزام

التحسين والبحث عن السبل التي تضمن لها ذلك، ومن بين هذه الالتزامات نجد مواصفة

دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية تحت صيغة (ISO 26000)².

ثالثاً/ أهمية تحسين الأداء المؤسسي

اكتسى مفهوم تحسين الأداء المؤسسي أهمية كبيرة كونه يمثل تحدياً أساسياً لكل مؤسسة تسعى

للتميز والريادة في قطاعها لأنه يجعلها تعمل على تحقيق نتائج قريبة جداً من الأهداف المسطرة أو

تفوقها، وذلك من خلال: المحافظة على مركزها التنافسي، تفعيل عمليتي الابتكار والابداع فيها،

دفع كافة مواردها البشرية بمختلف فئاتهم ومستوياتهم للمشاركة في عملية التحسين وربطها بنظام

الحوافز والأجور، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائها بمختلف جوانبه.

فتحسين الأداء المؤسسي يعد العملية المساهمة في تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة

وتضمن لها الجودة، كما أنها تعمل على تقليل احتمال الخطأ في الأداء وترسخ تكامل مختلف

أبعاده في المؤسسة وتشرك الموارد البشرية في تحسينه³.

¹ سارة بن زايد، وفريد كورنيل، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² صونية كيلاني، (2016): استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 103.

³ وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وبما أن التحسين يمثل بشكل عام التغيير نحو الأفضل، هذا الأخير الذي يرتبط أحيانا بالخطر واحتمال الوقوع في أسوأ النتائج، وعليه برزت أهمية تتبع مقاربة بيداغوجية لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرض للأسئلة التالية¹:

✓ لماذا التحسين؟: ينبغي تفسير لماذا يتم تحسين الأداء المؤسسي، وما هو الغرض من الجهد المبذول؛

✓ ما الذي يتم تحسينه؟: في هذا الإطار يتم تحديد أي جانب من جوانب الأداء يتم تحسينه؛
✓ متى يتم التحسين؟: التحسين المستمر الذي ليس له علاقة بالظروف الخاصة هو موقف يعتمد بشكل مستمر، ويسمح بتطوير حلول قوية في الأوضاع الأقل توترا من جهة، ومن جهة أخرى يستجيب بسرعة في حالة الأزمات؛

✓ كيف يتم التحسين؟: يعتمد تحسين الأداء المؤسسي في الغالب على تقنيات حل المشكلات، حيث توفر هذه التقنيات هيكل منظم، وأدوات الحل يكتسبها مسيرو المؤسسات من خلال الخبرة.

¹ محمد رقامي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

المطلب الرابع: معايير ومداخل تحسين الأداء المؤسسي

من خلال تسليط الضوء على أهم المعايير والمداخل التي تساهم في تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

أولاً/ معايير تحسين الأداء المؤسسي: من بين أهم المعايير المكونة لعملية تحسين الأداء المؤسسي ما يلي¹:

➤ **الجودة:** فمن خلال هذا المؤشر يمكن الحكم على نوعية الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج، والتي يجب أن تتوافق مع الامكانيات المتاحة بالمؤسسة؛

➤ **الكمية:** ويقصد بها حجم العمل المنجز الذي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات العاملين ولا يقل عليها، لذا وجب الانفاق على هذا الحجم مسبقاً كحافز لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الأداء المؤسسي بما يتناسب مع ما يكتسبه العامل من خبرات ودورات تدريبية؛

➤ **الوقت:** يعد هذا الأخير رأس مال مهم بالنسبة للمؤسسة وغير قابل للتجديد أو التعويض، لذا وجب استغلاله بصورة جيدة حتى يؤثر ذلك إيجاباً على مستويات الأداء المراد بلوغها؛

➤ **الاجراءات:** هي عبارة عن بيان توقعي للخطوط الواجب اتباعها من أجل تنفيذ المهام الموكلة للعاملين وتحقيق الأهداف المسطرة، حيث يجب أن تكون هذه الاجراءات واضحة ومصرح بها حتى لا يتأثر مستوى الأداء بغياب أحد أطرافها.

¹ حميدة زرقوط، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

ثانيا/ مداخل تحسين الأداء المؤسسي: حتى تصل المؤسسة إلى الأداء المستهدف أو المتوقع عليها أن تتبع بعض المداخل لتحسينه، حيث سيتم الإشارة إلى أهمها كآلاتي، والتي من الممكن اعتبارها الأحدث والأكثر استعمالا في منظمات الأعمال الناجحة وهي:

1-مدخل إعادة الهندسة (Business Reengineering): يعد هذا المدخل من بين

المداخل الحديثة التي تستعملها المؤسسات من أجل تحسين أدائها، فيعرف باسم إعادة الهندسة أو الهندسة الإدارية. حيث أسس هذا المفهوم (Michael. M. Hammer)* في تسعينات القرن الماضي رغم جذوره القديمة التي تعود إلى مدرسة الإدارة العلمية¹.

فبظهور هذا المفهوم برزت العديد من التعاريف إلا أن جميعها يصب في معنى واحد، ويمكن الأخذ في الحسبان ما قدمه كل من "Hammer" و"Champy" في هذا الخصوص واعتباره كتعريف شامل، حيث عرفا إعادة الهندسة على أنها: "إعادة تفكير عميق وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال، لتحقيق تحسين كبير وواسع في مقاييس الأداء المهمة كالتكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة"².

ومن خلال التعريف السابق يمكن استنباط العناصر الأساسية لإعادة الهندسة، والتي تتمثل في³:

* مهندس وكاتب أمريكي في إدارة الأعمال (1948-2008)، اشتهر بابتكاره مدخل إعادة الهندسة الإدارية.

¹ وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² سليم العقون، (2018): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 128.

³ سعيد بن دنيدينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

- إعادة التفكير الأساسي: إعادة صياغة استراتيجية المؤسسة انطلاقاً من إعادة النظر في الوضع الحالي لها بشكل أساسي؛
- إعادة التصميم الجذري: تصميم جذري للوضع القائم بالتخلي عن الهياكل والاجراءات السابقة بشكل نهائي، وابتكار أساليب وتصاميم جديدة تماماً؛
- تحقيق تحسينات هائلة: لا سيما وأن إجراءات إعادة الهندسة تساهم في تحقيق تحسينات كبيرة وفائقة في معدلات الأداء المؤسسي وتحسين قيمة العملاء؛
- التركيز على العمليات: تتم إعادة الهندسة بالتحديد على مستوى العمليات وليس الأفراد أو الوظائف أو الهياكل.

2- مدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking): تعتمد هذه الطريقة ذات الأصل الياباني

على القيام بإجراء مقارنة نشاط المؤسسة بغيرها من المؤسسات المنافسة، فقد كانت الشركة الأمريكية زيروكس (Corporation Xerox) الناشطة في مجال إدارة المستندات هي من أخرج هذا المصطلح إلى الوجود سنة 1979، رغبة في معرفة أسباب تفوق المنافسين اليابانيين عليها في إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة أعلى وبأسعار أقل من تكلفة إنتاجها، فقامت بشراء الآلات اليابانية وتفكيكها ودراستها، فاستفادت بذلك من تحسين آلاتها لدرجة كبيرة، وعليه فإن هذه الطريقة تساعد على التحسين والتطوير السريع للعمل بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للفرص الخارجية¹.

¹ توفيق بوجنان، وعبد اللطيف حابي، (2021): قضايا معاصرة في إدارة الأعمال - التدريب وتطوير الكفاءات، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 207.

1-2 تعريف المقارنة المرجعية: تعتبر المقارنة المرجعية أداة للتشخيص والتقييم ومن ثم

التحسين، من خلال جمع وعرض المعلومات المتعلقة بأداء الوحدات التنظيمية

والسماح بإجراء مقارنات مع أداء أكثر المؤسسات نجاحا بهدف تحديد أفضل

الممارسات وكذا تحديد مواطن الضعف ومعالجتها في المستقبل¹.

وعليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تقييم الأداء المؤسسي

ومقارنته مع أحسن أداء لمثيلاتها، من أجل معرفة الاختلالات ومعالجتها بغية

تحسين معدلات الأداء الخاص بها.

2-2 أهداف المقارنة المرجعية: استخدام المقارنة المرجعية يؤدي إلى تحقيق جملة من

الأهداف، تتمثل أهمها في²:

- معرفة نقاط القوة ومحاولة تعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها؛
- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد؛
- معرفة فجوة الأداء المؤسسي ومقارنتها مع نظيراتها للمؤسسات المنافسة؛
- تقود إلى التحسين المتسارع للمؤسسة؛
- تساعد المؤسسة على أن تكون الأفضل في المستقبل.

¹ Sintayehu Shibru and al, (2017): **Assessment of Factor Affecting Institutional Performance : The Case of Wolaita Sodo University**, Journal of Education and Practice, Vol 8, No 7, pp 60-66, p 61.

² مريم السعيد بودودة، ومراد رايح كواشي، (2017): نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمنظمة: دراسة حالة منظمة الخزف الصحي بالميلية والمنظمة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، ص ص 241-242.

2-3 خطوات المقارنة المرجعية: حتى تؤدي المقارنة المرجعية بشكل فعال يتوجب إتباع

المراحل التالية¹:

- **مرحلة التخطيط:** في هذه الخطوة يتم تحديد كل من الغرض من عمليات البحث، المؤسسات التي يتم على أساسها المقارنة، طرق جمع البيانات والمؤشرات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛
- **مرحلة التحليل:** أما بالنسبة لهذه الخطوة فيتم تحديد فجوة الأداء بين المؤسسة المعنية ونظيراتها في المؤسسات المنافسة، وكذا حجمها، أسبابها وعتبتها؛
- **مرحلة التكامل:** يتم وضع الأهداف الوظيفية وضمان قبول نتائج القياس؛
- **مرحلة التنفيذ:** تنفيذ خطط العمل والاجراءات وضمان تتبع التقدم المتحقق؛
- **مرحلة النضج:** الحصول على أداء جيد بعد الاستعانة بأفضل النتائج لمعالجة فجوة الأداء.

3-مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)*: تعد إدارة الجودة الشاملة من بين المداخل التي

أحدثت ثورة إدارية في القرن الماضي، من خلال أعمال العديد من الباحثين على رأسهم (Deming) ** الملقب بـ "أبو الجودة"، إلا أن جذور هذا المدخل أطلقتها قيادة الأنظمة الجوية البحرية سنة 1985 لوصف الأسلوب الياباني لتحسين الجودة².

¹ سليم العقون، مرجع سبق ذكره، ص 131.

*: Total Quality Management

** : مهندس ورياضي وكاتب أمريكي ومستشار في إدارة الجودة الشاملة (1900-1993)، وأحد رواد إدارة الجودة الشاملة والأب الروحي لها.

² حسين محمد الحراشنة، (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 08.

3-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن نظام إداري ناجح يركز على التحسين

المستمر المؤدي إلى تحسين الجودة وخفض التكلفة، هذا ما يسهم بشكل أساسي في

تحسين الأداء المؤسسي وبصفة خاصة الأداء التجاري والمالي¹.

3-2 خصائص إدارة الجودة الشاملة: يختلف هذا المدخل عن غيره من المداخل نظير

تميزه بمجموعة من الخصائص، كونه يعمل على²:

✓ التركيز على العمليات والأنشطة بدلا من النتائج؛

✓ تحقيق تطلعات ورغبات الزبائن؛

✓ الامتياز بفلسفة وثقافة أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع التركيز على

دقة الوقت وأهميته؛

✓ تفعيل دور الإدارة العليا في عملية التحسين المستمر ونشر ثقافة الجودة ؛

✓ إشراك جميع العمال في كافة المستويات التنظيمية لعملية تحسين الأداء المؤسسي؛

✓ التوفيق بين الحاجات والأهداف لمختلف أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

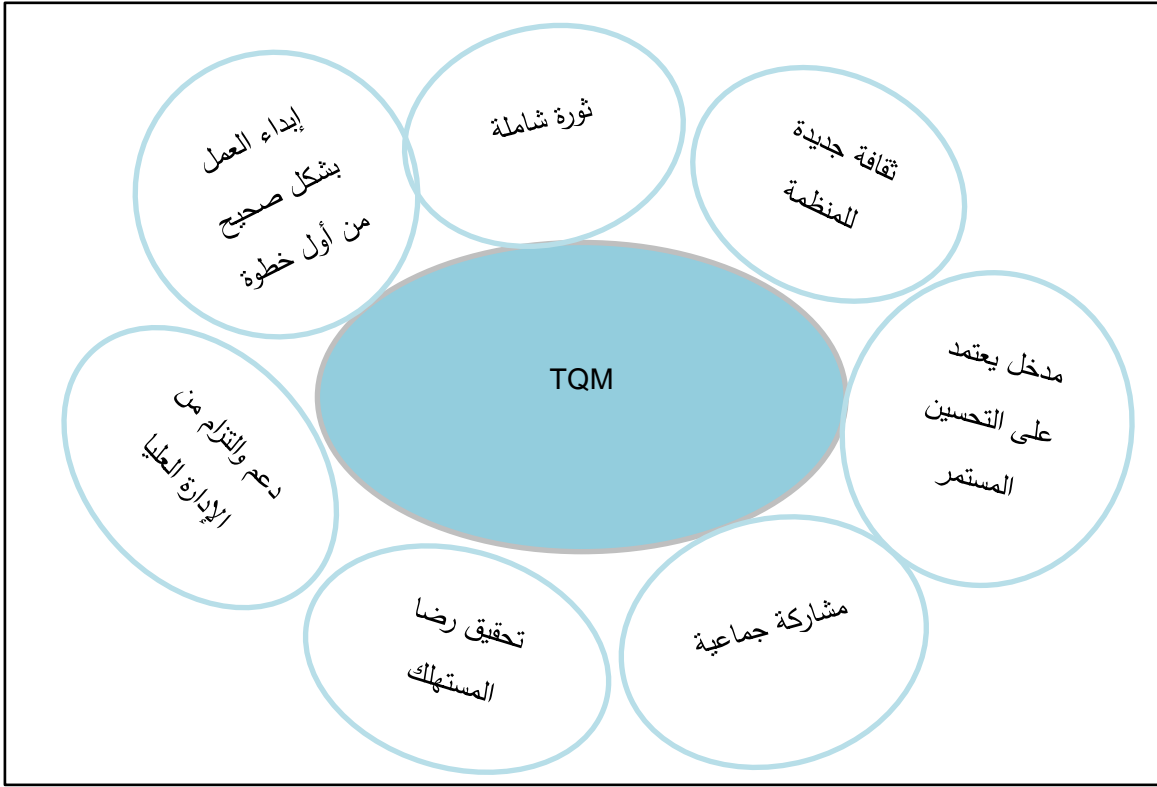
ويمكن تلخيص العناصر سابقة الذكر في الشكل رقم (2-6):

¹ وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² نفس المرجع السابق، ص 53..

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الشكل رقم (2-6): أسس ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: صلاح عباس هادي، (2005): إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 ماي، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 155-168، ص

159

حيث يتضح من الشكل أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة هي مزيج متفاعل بين عدد من المرتكزات التي

تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم الحثيات النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن من مفهوم، مراحل تطور وأبعاد، لكن قبل ذلك خصص المطلب الأول للحديث عن بعض الأدوات الحديثة المختصة في قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

المطلب الأول: الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي

أولاً/ أصحاب المصالح (Stakeholders):

تعتمد هذه الأداة على تخصيص أكثر مقياس لتحقيق أهداف الأطراف الفاعلة في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل أصحاب المصالح دون إهمال أي منها من زبائن، موردين، عمال، مساهمين.... وغيرهم¹.

حيث يرى منظري هذا المدخل وعلى رأسهم "Freeman"^{*} بأن الأداء الجيد للمؤسسة يأخذ باهتمامات أصحاب المصلحة بحيث تكون العلاقة بينهم وبين المؤسسة علاقات تأثير متبادلة²، والجدول الموالي يوضح أهم فئات أصحاب المصلحة ومؤشرات الأداء التي تقيس أهدافهم ومصالحهم:

¹ وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 43.

^{*} : ولد سنة 1951، باحث وكاتب أمريكي في إدارة الأعمال وأستاذ جامعي في جامعة فيرجينيا، وهو صاحب نظرية أصحاب المصالح سنة 1984.

² Freeman R. Edward, and David L. Reed, (1983): **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, No 03, p p 88-106, p88.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الجدول رقم (2-2): مجاميع أصحاب المصالح وارتباطهم بالأداء المؤسسي

| قياسات الأداء على المدى البعيد | قياسات الأداء على المدى القريب | فئات أصحاب المصالح |
|--|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - النمو في المبيعات؛ - معدل دوران المستهلكين؛ - القدرة على السيطرة على الأسعار. | <ul style="list-style-type: none"> - مبيعات (القيمة والحجم)؛ - المستهلكين الجدد؛ - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها. | الزبائن/ المستهلكون |
| <ul style="list-style-type: none"> - معدلات النمو في كل من: ✓ تكلفة المواد الأولية؛ ✓ زمن التسليم؛ ✓ المخزون؛ ✓ أفكار المجهزين الجديدة. | <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة المواد الأولية؛ - زمن التسليم؛ - المخزون؛ - توفير المواد الأولية. | الموردون |
| <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة؛ - النمو في العائد على حقوق الملكية. | <ul style="list-style-type: none"> - العائد على السهم؛ - القيمة السوقية للسهم؛ - عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة؛ - العائد على حقوق الملكية. | المساهمون |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد الترقيات من الداخل؛ - معدل الدوران. | <ul style="list-style-type: none"> - عدد الاقتراحات؛ - الانتاجية؛ - عدد الشكاوي. | الأفراد |

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

| | | |
|---|--|------------------------------|
| <p>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة؛</p> <p>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</p> | <p>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة؛</p> <p>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم.</p> | <p>الجهات التشريعية</p> |
| <p>- عدد مرات التغيير في سياسات المؤسسة نتيجة ضغوط الجمعيات؛</p> <p>- عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات.</p> | <p>- عدد الاجتماعات؛</p> <p>- عدد المواجهات غير الودية؛</p> <p>- عدد القضايا المرفوعة.</p> | <p>جمعيات حماية المستهلك</p> |
| <p>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.</p> | <p>- عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة؛</p> <p>- عدد المواجهات غير الودية؛</p> <p>- عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة.</p> | <p>البيئة</p> |

المصدر: محمد عامر طوارف، مرجع سبق ذكره، ص 31.

حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن لكافة أصحاب المصالح مؤشرات أداء خاصة بها، حيث تم

تخصيص مقاييس نوعية وكمية لكل فئة منها لتحقيق أهدافها والتي تساهم بشكل تلقائي في تحسين الأداء

الكلي للمؤسسة.

ثانيا/ تميز الأعمال (Excellence Business):

تم ابتكار وتطوير هذا المدخل من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث استخدم تميز الأعمال لتحديد الكيفية التي تعمل بها المؤسسة لتحسين أدائها مشتملا على تسعة محاور لكل منها وزنها الخاص من حيث الأهمية¹.

فتمثلت هذه المحاور في: القيادة التي تعمل على توجيه جهود أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها، أما الاستراتيجية فتسمح للمؤسسة بالتخطيط الجيد لمستقبلها وتحقيق أهداف وطموحات الأطراف المرتبطة بها، في حين تمثل الأفراد الرأسمال البشري الهام والقادر على الابداع والابتكار، أما الشركات والموارد فتشمل الشراكة أصحاب المصالح والموارد التي تتوفر على موارد مالية، تكنولوجية، بشرية أو معرفية، لا سيما وأن المنتجات والخدمات التي تمثل المخرجات لا تقل أهمية عن العمليات التي تولد القيمة عن طريق استخدام المدخلات لإنتاج تلك المخرجات، بالإضافة إلى نتائج كل من الزبون الذي يعد طرف فاعل ومؤثر على مستقبل المؤسسة وكذا الموارد البشرية كونها المسؤولة عن تنفيذ البرامج والاستراتيجيات على أرض الواقع وتفعيل جودة منتجات وخدمات المؤسسة، كذلك نتائج المجتمع التي تقوم بترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتفعيل دورها في تطوير وتحسين بيئتها ومجتمعها، وأخيرا نتائج الأداء الرئيسي التي تقيس بصفة أساسية مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى كفاءتها في تسيير مواردها المختلفة².

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2017): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 495.

² وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-47.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

ثالثا/ مستكشف سكنديا (Skandia Navigator): يعد Navigator جزءا من المنطق الاسكندنافي الذي يعتمد على استراتيجية تنمية الموارد البشرية¹، حيث تم اقتراح هذا النموذج من قبل الباحثين "Malone" * و "Edvinsson" * * نسبة إلى اسم الشركة (Skandia)، فتم تطويره سنة 1994 ومن ثم تطبيقه أول مرة في شركة (Skandia) سنة 1999²، وذلك بعد تعيين "Edvinsson" كأول مدير لرأس المال الفكري في العالم سنة 1991³ مهمته بناء وسيلة لقياس رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يشكل إضافة للحسابات الاجتماعية مع الحسابات المالية واللتين تظهران معا في تقرير الشركة⁴.

*: باحث وكاتب سويدي في إدارة الأعمال وتحديدًا في رأس المال الفكري، ابتكر رفقة زميله أداة سكنديا نافيجاتور لقياس أداء المؤسسات السويدية.

** : باحث وكاتب وأستاذ جامعي سويدي، اشتهر بكتاباته عن رأس المال الفكري وابتكار النموذج الاسكندنافي لقياس الأداء المؤسسي.

¹ Grégory Wegmann, (2008): **Comparaison Balanced Scorecard – Navigator**, Indicateurs et tableaux de bord, Chapitre VII, Afnor éditions, pp 1–10, p9.

² ريمة قرارية، وناريمان دريس، (2018): تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، ص ص 87 – 104، ص 98.

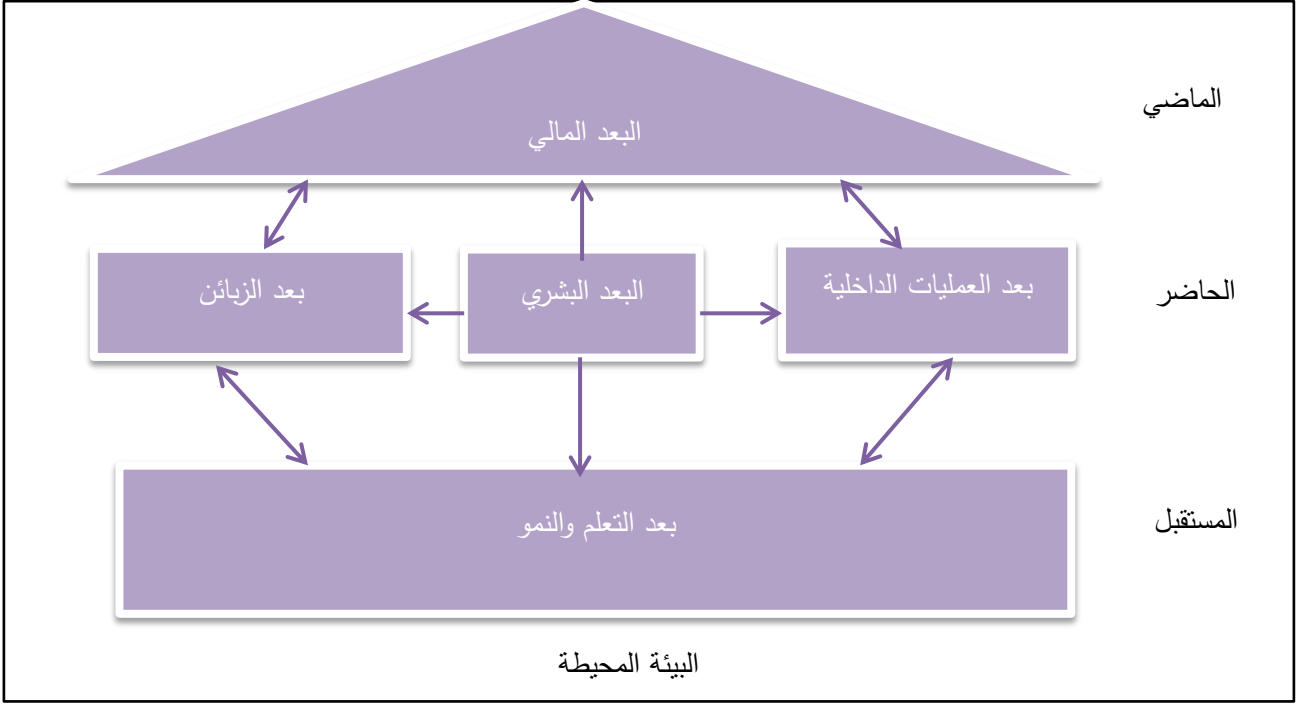
³ السعيد معطوب، وعمر بن سديرة، (2020): نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 05، العدد 02، ص ص 492-517، ص 497.

⁴ عادل سلطاني، وعلي دبي، (2022): مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 09، العدد 01، ص ص: 344-365، ص 355.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

تستخدم هذه الأداة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مضافا إليها البعد البشري الذي لا يعد مشابه لبعد التعلم والنمو لـ BSC وإنما هو المولد الرئيسي لخلق القيمة، لذلك تعطي مكانة مهيمنة لمؤشراتها مصحوبة بمؤشرات المحاور الأربعة الأخرى¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-7): مستكشف سكنديا (Skandia Navigator)



Source: Leif Edvinsson, (1997): **Developing Intellectual Capital at Skandia**, Long Range Planning, Vol 30, No 3, pp. 366 –373, p371.

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن نموذج سكنديا يشبه المنزل، باعتبار أن البعد المالي يمثل السقف، أما بعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية يمثلان جدران المنزل، في حين يمثل بعد التعلم والنمو ركائز المنزل ليأتي في الأخير البعد البشري الذي يمثل قلب المنزل.

¹ وهيبية مقدم، (2021): خلق القيمة في المنظمة من خلال رأس المال الفكري (مستكشف سكنديا - Scandia navigator) نموذجاً، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 05، العدد 03، ص ص 01-11، ص 05.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وعليه يتضح أن الأبعاد المختلفة لهذا النموذج تتمحور حول المورد البشري، كون أن الاهتمام بهذا الأخير والاستثمار فيه أحسن استثمار أساسا لتحسين الأداء المؤسسي، وكذا اعتباره من النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء بالتوازي مع بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم الاسهامات والتعاريف التي تدور حول بطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أولا/ بطاقة الأداء المتوازن: بإبراز تعريفها لغويا واصطلاحا كالآتي:

أ- لغة: أطلق على هذه البطاقة العديد من المسميات، فهناك من يسميها "بطاقة التصويب المتوازنة"، أو "البطاقة المتوازنة للأداء"، أو "بطاقة الأداء المتوازن"، أو "جدول القيادة الاستراتيجي"، وكل هذه المسميات هي مرادفة لـ "Balanced Scorecard" في الانجليزية و"Le Tableau de bord prospectif" في الفرنسية¹ ويرمز لها بالمختصر (BSC*).

حيث ترجع كلمة "بطاقة الأداء" (Scorecard) إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة (Tableau de bord) والتي استخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932 إشارة إلى الرقابة الادارية داخل المؤسسة، من خلال قيادة الأفراد وتخطيط العمليات إضافة إلى تقرير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها وبالتالي توجيه العمليات المستقبلية.

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 69.

* :Balanced Scorecard

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

في حين أن كلمة "المتوازن" (Balanced) ترجع إلى أصلها الفرنسي (Equilibre) والتي

تعبّر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد¹.

ب- اصطلاحاً: عند دمج الكلمتين "بطاقة الأداء" و"المتوازن" تظهر العديد من المساهمات من

أجل تقديم تعريف خاص بالبطاقة، ويمكن عرض أهم هذه المساهمات في النقاط التالية:

■ عرف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" الـBSC بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم

نظام لقياس وتقييم الأداء الذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة

ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر"²، حيث سلط الباحث الضوء

عند تعريفه لبطاقة الأداء المتوازن على جانب القياس باعتبار أن هذه الأداة تمثل نظاماً

لقياس الأداء.

■ أما "Drury" فعرّفها على أنها: "نظام للإدارة الاستراتيجية الذي يترجم الرؤية

والاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة، ومن ثم تحديد مقاييس

الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف"³، حيث ربط هذا التعريف بطاقة الأداء المتوازن

باتجاه معين واعتباره نظاماً للإدارة الاستراتيجية.

¹ وليد لطرش، ومحمد يحيوي، (2021): تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية - نموذج مقترح، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 01، العدد 01، ص ص 18-51، ص ص 21-22.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص 57.

³ أكرم محسن الياسري وآخرون، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ص 172.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

■ بينما عرفها آخرون على أنها: "وسيلة للاتصال والتخطيط الاستراتيجي تعمل على¹:"

- إمداد مديري الأقسام (الوحدات التنظيمية) بالتصور الاستراتيجي للمؤسسة؛

- تبيان الربط بين المقاييس التابعة والقائدة للأداء المالي والأداء غير المالي.

ركز هذا التعريف على تقديم صورة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تواصل واتصال بين

الموظفين، ووسيلة لنقل الاستراتيجية إلى كافة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة.

■ في حين عرفها كل من "David Norton et Robert Kaplan" على أنها: "إطار

عملي يستخدم بهدف تحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من

المقاييس ضمن المحاور الأربعة لـ BSC"²، من خلال هذا التعريف يتضح أن بطاقة

الأداء المتوازن تجمع بين تقييم وتحسين الأداء المؤسسي.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف مختصر وشامل لبطاقة الأداء المتوازن

كالآتي:

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة إدارية تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى

أهداف تشغيلية موزعة على كل بعد من أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد

العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، مع تحديد المقاييس المناسبة لكل هدف، وذلك بغية

قياس وتقييم الأداء المؤسسي سعياً نحو تحسين مستوياته الحالية والمستقبلية.

¹ أحمد راهي عبد، (2016): إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، ص 226.

² كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ثانيا/ بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)*):

مع تطور النظريات التنظيمية و بروز مفاهيم جديدة ترتبط بمؤسسة الألفية الثالثة وعلى رأسها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المؤسسة المواطنة وضرورة مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، وتماشيا مع هذا التطور دفع بالكثير من المؤسسات إلى السيطرة على أدائها البيئي والاجتماعي من خلال إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن يتمثل في البعد المجتمعي الذي يشمل كلا من الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، فنتج عن هذا الاهتمام بروز العديد من الدراسات والبحوث التي تركز على تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمفهوم للإدارة المستدامة¹، ما صاحبه ظهور العديد من التعاريف والتي يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية²:

- تم تعريف SBSC بواسطة "Figge et al" على أنها: "التغلب على أوجه القصور في بطاقة الأداء المتوازن بإدراج الجوانب البيئية والاجتماعية فيه".
- كما تم تعريف SBSC على أنها: "الكشف عن الأهداف الاجتماعية والبيئية الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين القيمة المضافة المحتملة من المنظورين البيئي والاجتماعي".
- في حين وصفها بعض الباحثين بأنها: "استراتيجية أو أداة إدارية أساسية لزيادة الوعي بمسؤولية المؤسسة".

* : Sustainable Balanced Scorecard

¹ ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² Ahmed Fathi Abdelrazek, (2019): **Sustainability Balanced Scorecard: A Comprehensive Tool To Measure Sustainability Performance**, International Journal of Social Science and Economic Research, Volume:04, Issue:02, pp 948– 962, p952.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

إلا أن دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في الـBSC أفرز عنه ظهور ثلاثة إمكانيات، ذلك أن العديد من الاقتراحات تتادي بإدماج الجوانب البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أن أغلبية الكتاب والباحثين يفضلون إضافة بعد خامس يراعي الجوانب البيئية والاجتماعية ويسمى بالبعد المجتمعي، أما الإمكانية الثالثة فتحبذ وضع بطاقة أداء بيئية واجتماعية محددة¹.

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا اعتماد خمسة أبعاد في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي، حيث تمثل البعد الخامس في البعد المجتمعي لتحديد مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية وكذا البيئية، وتحليل مدى حرصها على الحفاظ على محيطها.

¹ F. Figge and all, (2002): **Development of a Sustainability Balanced Scorecard**, <https://www.unisa.edu> (05/03/2022).

المطلب الثالث: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

تجمع الـ BSC بين قياس وتقييم الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، حيث كان أول ظهور رسمي لها سنة 1992 على يد كل من "Kaplan Robert"*** و "David Norton"***¹ اللذان قاما بدراسات بغية تطوير طرق قياس جديدة، فأسفرت هذه الأبحاث عن ظهور أربعة أجيال للبطاقة التي تم فيها إدماج المقاييس غير المالية إضافة إلى المقاييس المالية (انظر الملحق رقم (01)).

من خلال الملحق السابق يمكن استنباط أجيال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتمثل في:

أولاً/ الجيل الأول:

كان ظهور الـ BSC لأول مرة عبارة عن مصفوفة ذات أربعة أبعاد باستخدام جملة من المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية، حيث تجسدت هذه المصفوفة في أربعة جداول بسيطة يضم كل منها قسمين، الأول خاص بالأهداف والثاني يهتم بمقاييس تلك الأهداف، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

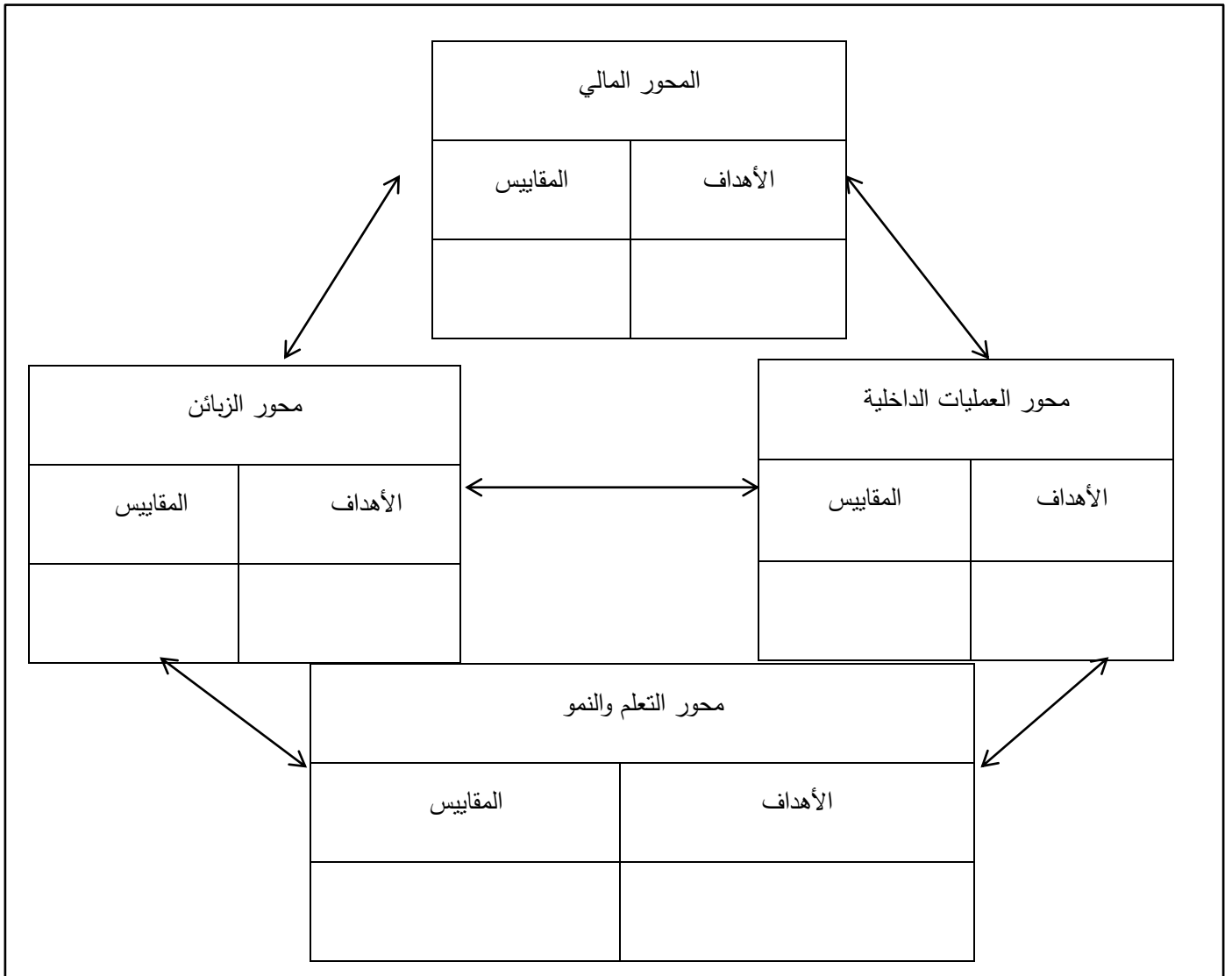
** : ولد سنة 1940 وهو بروفيسور بجامعة هارفارد.

*** : ولد سنة 1941، يعمل ككاتب ومحاضر، حيث ألف العديد من الكتب والمقالات حول استراتيجيات عمل الإدارة.

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1992): **The Balanced Scorecard– Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, January– February, pp 72–79, p71.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الشكل رقم (2-8): بطاقة الأداء المتوازن

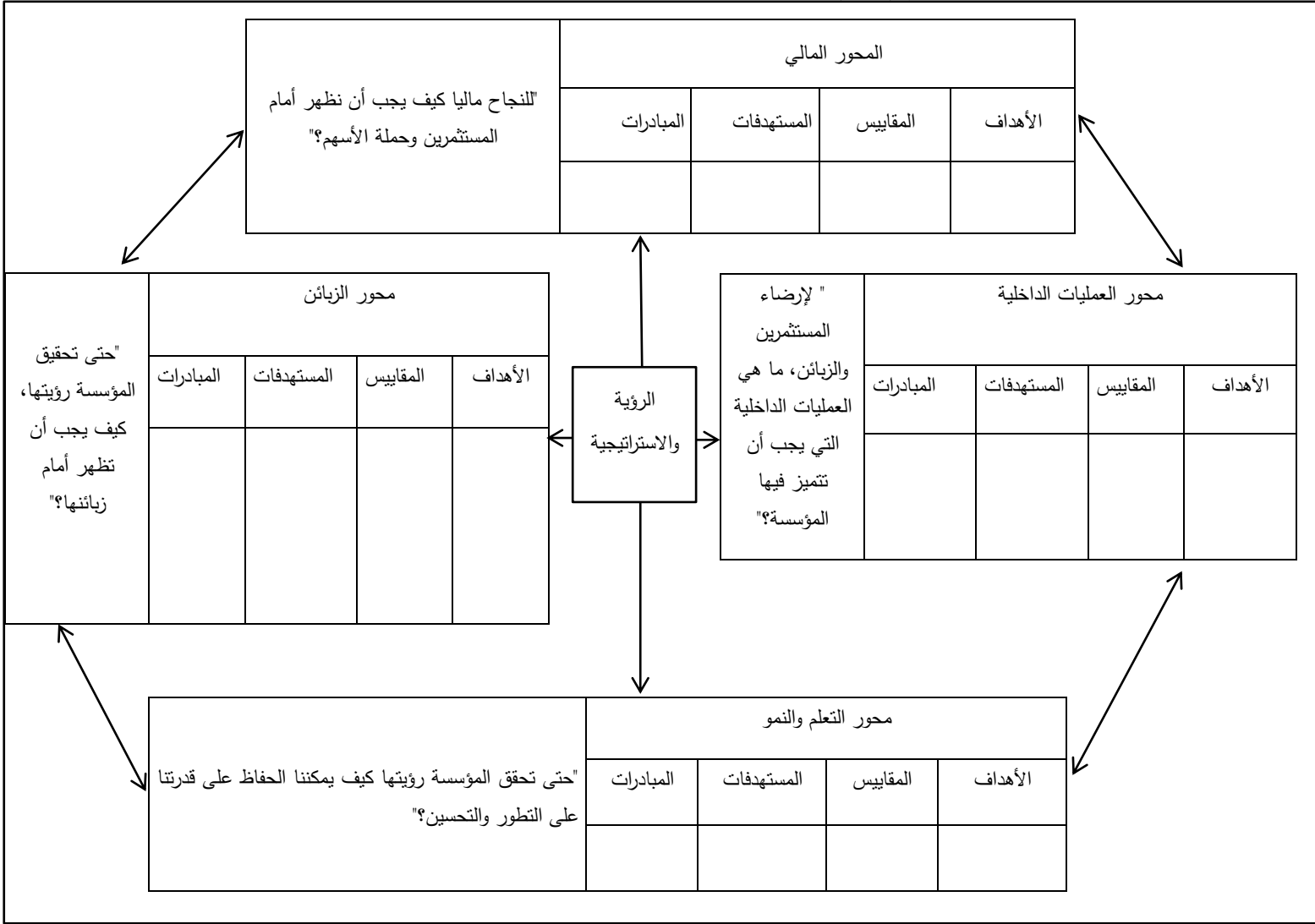


Source: Elhadj Malik Sounaré, (2016): **Performance Des Projets de Développement International**, L'harmattan, Paris, p100.

حيث يوضح الشكل أعلاه التصميم الأولي للـ BSC أين تظهر الأبعاد الثلاثة المضافة إلى البعد المالي والمتمثلة في بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، في جداول بسيطة ومقسمة، إلا أن هذا التصميم لم يدم طويلا بل قام كل من (Norton et Kaplan) بإدخال بعض التعديلات على البطاقة فأصبحت كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الشكل رقم (2-9): بطاقة الأداء المتوازن بعد إضافة رؤية واستراتيجية المؤسسة



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol 39, NO 01, pp 53– 79, p54.

يوضح الشكل أعلاه أن التعديل الذي قام به الباحثان هو إضافة رؤية واستراتيجية المؤسسة وربطها بمحاور البطاقة، وذلك بغية التشجيع على موازنة الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي وكل ذلك في سبيل تطوير علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لـ BSC.

ثانيا/ الجيل الثاني:

شهدت هذه الفترة انتقال الـ BSC من مجرد نظام لتطوير الأداء إلى نظام كامل للإدارة الاستراتيجية، هذا الأخير الذي ركز على تطوير علاقات السبب والنتيجة بين محاور البطاقة بالإضافة إلى إحداث تطورات عملية في بناء الأهداف والمؤشرات التي أصبحت أكثر وضوحا وأهمية وهذا ما يعرف بالخريطة الاستراتيجية¹ (أنظر الملحق رقم (02)).

ثالثا/ الجيل الثالث:

لا سيما وأن مرتكزات نشوء الجيل الثالث تعتمد بشكل كبير على التعديلات التي شهدها الجيل الثاني، هذا ما أعطى للجوانب الاستراتيجية أهمية أكبر وجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة توجيهية تترجم من خلالها استراتيجية المؤسسة إلى خطوات عملية، لكن عموما لم يتغير الشكل العام للجيل الثالث عن الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة². حيث يتضمن هذا الجيل مكونات رئيسية لا توجد في الجيل الأول والثاني، وهذه المكونات هي:

➤ **بيان الاتجاه:** على المؤسسات التي تتخذ قرارات عقلانية فيما يخص نشاطها التنظيمي أن

تحدد الاتجاه الذي تسير فيه وأن تعطي فكرة واضحة حول ما تريد تحقيقه³؛

➤ **الأهداف الاستراتيجية:** صحيح أن بيان الاتجاه يعطي صورة واضحة عن مستقبل المؤسسة

إلا أن ذلك لا يوفر تركيزا كافيا للإدارة خلال الفترة الحالية والمستقبلية، لذلك فهي بحاجة

لتحديد دقيق للأهداف الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة

¹ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² إيمان لعرايجي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ I.M. Cobbold and G.J.G. Lawrie, (2002): **The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**, P 05, <https://www.researchgate.net> (19/03/2022).

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

في شكل أهداف مترابطة في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة للوصول إلى الغاية النهائية¹؛

➤ **نموذج الربط الاستراتيجي والمحاور:** تتوزع الأهداف الاستراتيجية المختارة على أربعة محاور، حيث تم الفصل بين نوعين منها، الأول يركز على الجانب الداخلي للـBSC ويتضمن كل من محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، أما الثاني فيركز على الجانب الخارجي للبطاقة ويتضمن محوري المالي والعملاء²؛

➤ **المقاييس والمبادرات:** بعد الاتفاق على الأهداف يتم تحديد وبناء المقاييس التي تساعد الإدارة العليا على رصد التقدم الذي تحرزه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها³، أما المبادرات فتعبر عن مشروع يمتد لفترة زمنية معينة (له تاريخ محدود للبدء والانهاء) بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، ولتسهيل عملية الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا⁴.

رابعاً/ الجيل الرابع:

نظراً للانتقادات التي واجهتها بطاقة الأداء المتوازن بسبب إهمالها للبعد الاجتماعي والبيئي - على اعتبار أن المؤسسة جزء من المنظومة المجتمعية تقع على عاتقها مجموعة من الالتزامات والمسؤوليات اتجاه جميع من تربطها بهم مصلحة -، هذا ما أدى بالعديد من الباحثين إلى دراسة مدى إمكانية دمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تفعيل دور المنظمات الاقتصادية في التنمية المستدامة، فأثمرت جهودهم بالأخير في دمج هذا البعد وهو ما

¹ عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² I.M. Cobbold and G.J.G. Lawrie, Op Cit, p05.

³ Ibid, p 05.

⁴ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

نتج عنه ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدام¹. حيث طبقت لأول مرة بطاقة الأداء المتوازن المستدام سنة 1995 من طرف مؤسسة (MOBISTAR) وهي مؤسسة فرنسية متخصصة في مجال الهاتف النقال، والتي أضافت البعد الاجتماعي والبيئي للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن²، أما النموذج النهائي لـ SBSC فتم اقتراحه سنة 2001 من طرف "K.HOCKERTS" حيث أضاف البعد المجتمعي الذي يشمل البعد الاجتماعي والبيئي كبعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن³.

¹ ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² وعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 153.

*: باحث وكاتب وأستاذ جامعي دانيماركي، مختص في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المجتمعي، يدرس في مدرسة كوبنهاغن للأعمال.

³ صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 53.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية، تتمثل في:

أولاً/ البعد المالي:

من خلال تقديم بطاقة الأداء المتوازن سالفاً، يتضح أن البعد المالي جاء كمحاولة للإجابة على السؤال التالي: **كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟**، هذا ما جعل كل من الأهداف والمؤشرات المالية تلعب دوراً مزدوجاً، الأول يتمثل في تحديد الأداء المالي المنتظر من الاستراتيجية الموظفة والثاني يتمثل في حلقة وصل بين المحاور المتبقية للبطاقة¹.

كما أشار كل من (Norton et Kaplan) إلى أن الأهداف المالية متعددة وتتماشى أساساً مع

دورة حياة الوحدات الاقتصادية²، وهذا كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): ربط كل من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية بدورة حياة المؤسسة

| المقاييس المالية | الأهداف الاستراتيجية | مرحلة دورة حياة المؤسسة |
|--|--|-------------------------|
| - معدل زيادة الإيرادات؛ - معدل زيادة صافي الدخل؛ | نمو المبيعات لتعظيم القيمة للمساهمين | مرحلة النمو |
| - معدل زيادة العائد على المبيعات؛ - صافي الدخل؛ - العائد على حقوق الملكية؛ | زيادة الربحية لتعظيم القيمة للمساهمين | مرحلة الاستقرار والثبات |
| - العائد على رأس المال المستثمر؛ - القيمة الاقتصادية المضافة؛ | تخفيض التكلفة لتعظيم القيمة للمساهمين | مرحلة النضج |

¹ حجلة سعيدة حازم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² عادل بومجان، (2020)، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

| | | |
|---|--|--|
| - التدفق النقدي؛ | | |
| - معدل خفض تكلفة الوحدة؛ | | |
| - نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات؛ | | |
| - قيمة الاستثمارات المستردة من التدفق النقدي. | | |

Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), Op Cit, p58.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأهداف الاستراتيجية تختلف باختلاف مرحلة دورة حياة المؤسسة، ففي مرحلة النمو يكون الهدف هو زيادة رقم الأعمال، أما في مرحلة الاستقرار والثبات فإن الهدف يكون موجه أكثر نحو المؤشرات المالية التقليدية كالعائد على رأس المال المستثمر، في حين مرحلة النضج يكون هدفها مالي متمحور حول تدفقات الخزينة أي لا وجود لمصاريف النمو أو توسيع قدرات الانتاج. وعليه يجب على كل مؤسسة أن تضع أهداف مالية تتلاءم والمرحلة الاقتصادية التي تمر بها.

ثانيا/ بعد الزبائن:

إن التعرف على الزبائن واحتياجاتهم بغية ارضائهم هي من المؤشرات الهامة التي تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها واستمراريتها¹. لذلك جاء هذا البعد للإجابة على السؤال التالي: **كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟**، فتسعى المؤسسة لإيجاد الطرق التي يتم من خلالها خلق قيمة للزبائن ودفعم للبقاء، وحتى يتسنى لها معرفة وضع الزبون وكل التفاصيل المتعلقة به فإنها تضع مؤشرات تعكس ذلك²، وهذا كما يوضحه الجدول الآتي:

¹ العبد قريشي، (2016): علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة - دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 152.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الجدول رقم (2-4): مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن

| مؤشرات الأداء | الأهداف الاستراتيجية | البعد |
|--|----------------------|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> - نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في قطاع الصناعة؛ - نسبة ما ينفقه الزبون من الدخل لشراء منتجات المؤسسة. | الحصة السوقية | الزبائن |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة؛ - مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي؛ - تكرار عملية الشراء، الزيارات، الاتصال بالزبون الحالي. | الاحتفاظ بالزبائن | |
| <ul style="list-style-type: none"> - معدل البيع/ الطلبات الواردة؛ - تكلفة جلب الزبون الجديد؛ - متوسط حجم الصفقة أو البيع؛ - عدد الزبائن الجدد؛ | اكتساب زبائن جدد | |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد الشكاوي؛ - نسبة الراضين عن نشاط المؤسسة؛ - عدد حالات الشكر على الرسائل الموجهة إلى الزبائن. | رضا الزبائن | |
| <ul style="list-style-type: none"> - إجمالي الربح لكل زبون؛ - إجمالي التكلفة لكل زبون. | ربحية الزبون | |

المصدر: مريم بودودة، (2014): استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 49.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وعليه انطلاقاً مما ورد في الجدول أعلاه يمكن القول أن المؤسسة تضع مؤشرات لتقييم الشرائح السوقية التي تتعامل معها من حيث رضاهم والاحتفاظ بهم، توسيع قاعدتهم، الحصة السوقية لهم وربحية كل صنف منهم، فتستطيع بذلك أن تكون تقريراً مفصلاً حول الزبائن، وانطلاقاً منه بإمكان المؤسسة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثالثاً/ بعد العمليات الداخلية:

يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين، من أجل ذلك جاء هذا البعد كمحاولة للإجابة عن السؤال التالي: ما هي العمليات التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟¹

فبعد العمليات الداخلية يكشف عن اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وهي²:

✓ المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، في حين تحدد الـ BSC العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتقنها المؤسسة حتى تصل إلى أهدافها المتعلقة بالجوانب المالية وجوانب الزبائن؛

✓ إضافة عمليات الابتكار كمؤشرات لقياس الأداء في محور العمليات الداخلية.

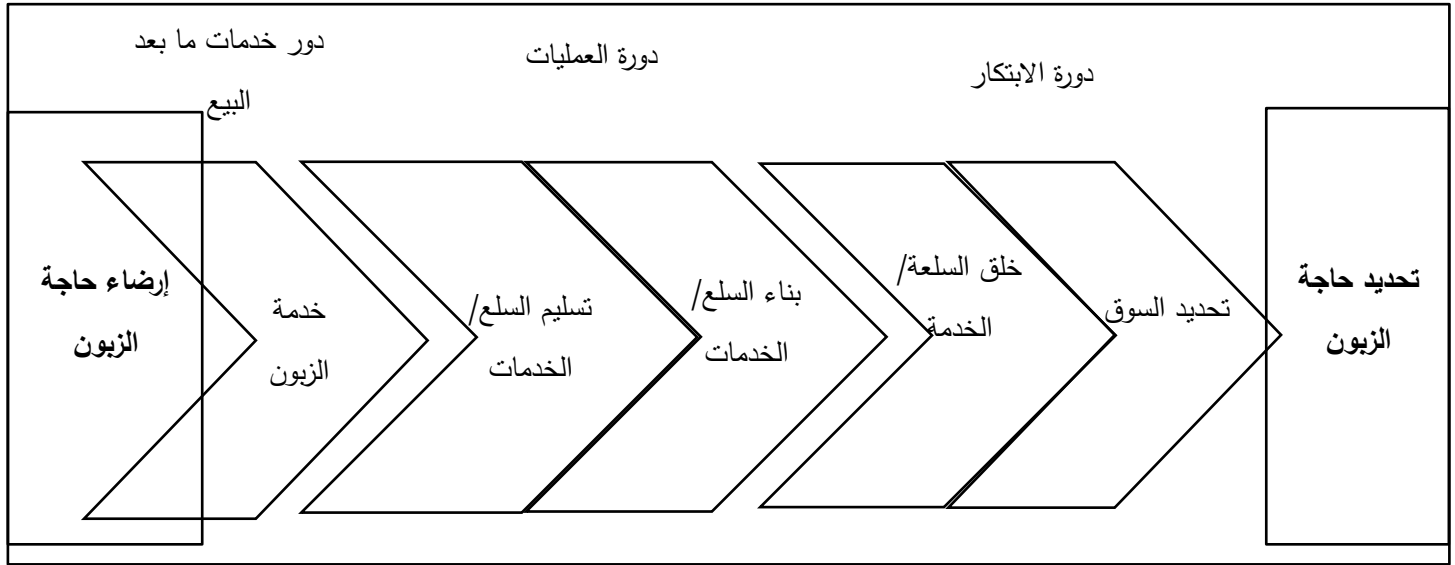
والشكل الموالي يوضح سلسلة ومراحل أنشطة العمليات الداخلية المحدثة داخل المؤسسة

¹ إيمان لعرايجي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2012): **Le Tableau de Bord Prospectif**, 8ème tirage, Edition d'Organisation, Paris, p 39.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الشكل رقم (2-10): بعد العمليات الداخلية - نموذج سلسلة القيمة



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Library of Congress Cataloging, United States of America, p96.

حيث تشتمل كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية على جملة من المؤشرات الخاصة

بقياسها، يمكن إيضاحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5): مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

| مؤشرات الأداء | الأهداف الاستراتيجية | | البعد |
|---|----------------------|---------------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> - تحديد القطاع المربح؛ - تحديد دخل المنتج الجديد؛ - تحديد الدخل المحقق من التعامل مع الزبائن الجدد. | إيجاد السوق | دورة الابتكار | |
| <ul style="list-style-type: none"> - وقت الدخول للسوق؛ - نقطة تعادل الوقت. | التصميم | | |

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

| | | | |
|--|---------|-------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد الأخطاء؛ - زمن العملية؛ - تكلفة العملية. | البناء | دورة العمليات | العمليات الداخلية |
| <ul style="list-style-type: none"> - نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد؛ - نسبة نفاذ المخزون؛ - نسبة الأخطاء. | التسليم | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - متوسط حالة الرضا؛ - عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر؛ - عدد العملاء الذين لا يشترون خلال العام. | | دورة خدمات ما بعد البيع | |

المصدر: ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

انطلاقاً من الشكل رقم (17) والجدول رقم (08) يتضح أن سلسلة العمليات الداخلية تتكون من

ثلاثة مراحل كالآتي:

أ- دورة الابتكار: حيث يتم دراسة تطور احتياجات الزبائن من خلال تصميم المنتجات أو

الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجاتهم¹، وتمكن المؤسسة من الوصول إلى أسواق جديدة

وزبائن جدد، ومن بين المؤشرات التي تقيس ذلك: وقت الدخول للسوق، تحديد الدخل

المحقق من التعامل مع الزبائن الجدد، تحديد القطاع المريح.... وغيرها².

¹ Ondrej Zizlavsky, (2014): **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management and Innovation, Vol 09, Issue 03, pp 210-222, p213.

² ابتسام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ب- دورة العمليات الداخلية: تتضمن تحديد وتصميم المنتجات أو الخدمات وتسليمها للزبون،

في الوقت المناسب وبأقل التكاليف والأخطاء¹.

ت- دورة خدمات ما بعد البيع: تتضمن مختلف العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد عملية

البيع، والتي يتم قياسها من حيث متوسط حالة الرضا، عدد الزبائن الذين يعودون للشراء

خلال ثلاثة أشهر والذين لا يشترون خلال العام².

رابعاً/ بعد التعلم والنمو:

جاء هذا البعد كمحاولة للإجابة على السؤال التالي: هل بإمكاننا التحسن وخلق القيمة؟، أي

أنه يعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم

وإحداث التطوير في كل هياكلها وثقافتها أي القدرة على إحداث الابداع التنظيمي³، باعتبار أن هذا

البعد يركز على فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة يستند إلى القيمة التي يولدها صعود الأفراد إلى

أعلى الهرم التنظيمي على أن يكون الصعود قائماً على الخبرة المتراكمة والمعرفة الواسعة.

ومجمل القدرات التي يركز عليها بعد التعلم والنمو تتمثل في⁴:

■ **قدرات العاملين:** من خلال الكشف عن القوى التي تسهم في تقوية هذه القدرات وجعلها

متميزة، فتقاس بمقاييس التعلم والمهارة لدى العاملين؛

¹ إيمان لعرايجي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² مريم بودودة، مرجع سبق ذكره، ص 55

³ محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012): بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، ص 65.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

■ قدرات نظم المعلومات: تساعد نظم المعلومات العاملين -إضافة إلى رضاهم ومهاراتهم -

على تزويدهم بالمعلومات اللازمة لخدمة العميل، والتي تقاس بنسبة عمليات الانتاج ذات

التغذية العكسية الفورية؛

■ التحفيز والتمكين والاندماج في العمل: يكون العامل أكثر اندماجا في العمل عندما

يتحقق الانسجام بين مهاراته وقدراته وبين الاجراءات التنظيمية، ومن بين المقاييس

المستعملة في هذا العنصر هي مدى رضا العاملين.

خامسا/ البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي):

رغم أن بطاقة الأداء المتوازن ظهرت بأربعة أبعاد لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة إلا أنها واجهت

العديد من الانتقادات من بينها إهمالها للمعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة

بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها، ومن كونها موضعا للوائح والقوانين¹.

فأثبت أنه يمكن إضافة بعد خامس خاص بالأمر الاجتماعي والبيئية ودمجه في بطاقة الأداء

المتوازن مع الأبعاد الأربعة الأخرى، كمحاولة للإجابة على السؤال التالي: **كيف يجب الإيفاء**

بمتطلبات المجتمع والبيئة؟²، حيث يعد كل من البعد الاجتماعي والبيئي من الدعائم الرئيسية

لإرساء قواعد التنمية المستدامة من قبل المؤسسات، والذي يحمل كل منها جملة من المؤشرات

تتمثل أهمها في الجدول الموالي:

¹ نادية راضى عبد الحليم، (2005): دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص 01-34، ص 22.

² غنوه محمد الماغوط، (2017): أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي -دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 30.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الجدول رقم (2-6): مؤشرات البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي)

| مؤشرات الأداء | الأهداف الاستراتيجية | البعد |
|--|------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة؛ - معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون؛ - حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الانتاجية؛ - حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛ - عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام وحماية البيئة؛ - حصة استهلاك المؤسسة من الماء؛ - حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء؛ - حصة استهلاك المؤسسة من الغاز. | تطوير الأداء البيئي | المجتمعي (البيئي والاجتماعي) |
| <ul style="list-style-type: none"> - حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والانسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي؛ - عدد أيام العمليات التطوعية؛ - عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة؛ - قيمة الاستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي؛ | تطوير الأداء الاجتماعي | |

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

| | | |
|---|--|--|
| - حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية. | | |
|---|--|--|

المصدر: مريم بودودة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

وعليه يوضح الجدول أعلاه أبرز مؤشرات البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي) التي يجب على المؤسسة أن تحترمها وتأخذها في الحسبان حتى تتمكن من تحسين صورتها ومركزها في نظر عملائها وملاكها، هذا ما ينعكس إيجاباً على عائداتها وبالتالي تحقيق استمراريته واستدامتها.

المبحث الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية بمثابة الأصول المهمة للمؤسسة، لكن النقاش المطروح باستمرار هل أن هذه الموارد تخلق قيمة مضافة للمؤسسة، ومن المسؤول عن ذلك هل هي الموارد البشرية وحدها أم الممارسات المتعلقة بإدارة هذه الموارد؟، ولهذا جاء هذا المبحث للإجابة عن التساؤل المطروح، وكذا توضيح مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ممارستها الاستراتيجية.

المطلب الأول: إشكالية إقرار العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي

ردا على أكبر الانتقادات الموجهة لإدارة الموارد البشرية على أنها غير قادرة لإثبات مساهمتها في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، تم عرض النهج الجديد لإدارة الموارد البشرية أي الدور الاستراتيجي الذي اضطلعت به من خلال مساهمتها الاستراتيجية وإشراك مواردها في تحقيق أحسن النتائج التنظيمية. ولعل ظهور العديد من المساهمات من أبحاث ودراسات خير دليل على ذلك، حيث نشرت أولى الدراسات التجريبية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي من قبل "آرثر" عام (1994) و"ماكدوفي" عام (1995)، بما في ذلك واحدة من أكثر المقالات استشهادا في هذا المجال من قبل "هوسيليد" عام (1995)، فتم إجراء عدد هائل من الدراسات في مختلف الصناعات والبلدان على مدار ثمانية عشر عامًا¹.

¹ Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, (2012): **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, Chapter in Book: Globalization – Education and Management Agendas, p 181, <https://www.researchgate.net/publication/300383436>, (04/04/2022).

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وتعد الدراسة التي أجرتها "Combs and al" (2006) ذات رؤية شاملة للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسة، حيث قام هؤلاء المؤلفين بتجميع نتائج 92 دراسة أجريت بين عامي 1990 و2005 والتي شملت 19319 مؤسسة من جميع أنحاء العالم. فتم استخلاص - في الدراسات سابقة الذكر- أن 13 ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ساهمت في نجاح المؤسسات من خلال التأثير على 05 مؤشرات للأداء من بينها النسب المالية¹.

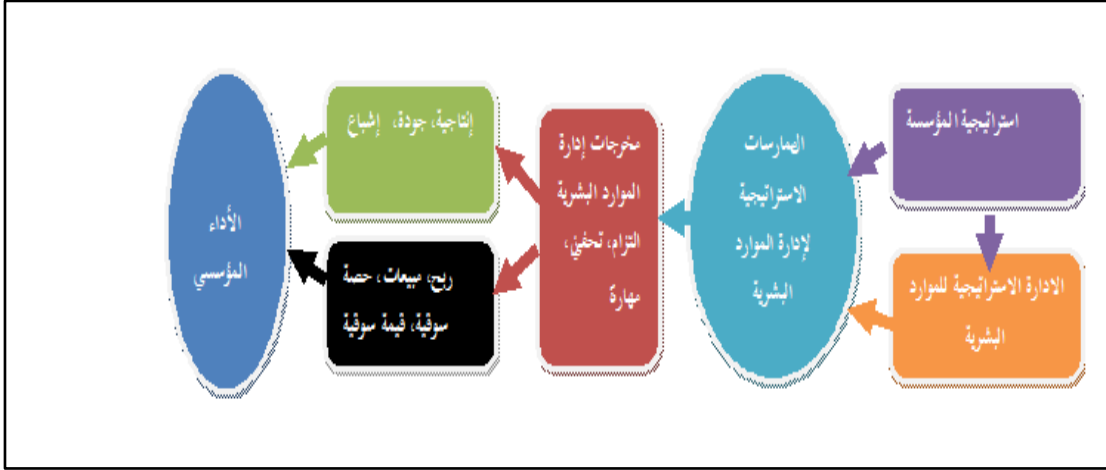
كما نجد أن الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن المورد البشري عنصر محوري مثله مثل الموارد الأخرى المتواجدة بالمؤسسة، لذا فقد حاولت العديد من البحوث على مدى العقدين الماضيين الإجابة عن التساؤل الآتي: هل للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثير على الأداء المؤسسي؟²، ومن بين الاسهامات التي حاولت الاجابة على التساؤل النموذج الذي وضعه Michael Armstrong and Stephen Taylor والذي يوضح علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد بالأداء المؤسسي كما هو في الشكل رقم (2-11):

¹ Branka Zolak Poljašević, and Saša Petković, (2013): **Human Resource Management in Small and Medium- Sized Enterprises: Conceptual Framework**, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, Vol 10, No 3, pp 301-315, p304.

² خالد سلمان سعد، (2014): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية -الزعرانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، ص ص 208 - 242، ص 226.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الشكل رقم (2-11): أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي



Source: Michael Armstrong, and Stephen Taylor, (2014): **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13 Edition, Kogan Page Limited, London, p 57.

بناءً على الشكل أعلاه يتضح أن لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، ذلك أن استراتيجية التوظيف من بين الأنشطة الحاسمة التي تعمل على استقطاب، اختيار وتعيين أكفأ الموارد والمهارات، في حين أن استراتيجية التدريب والتنمية تسعى إلى تعزيز مستوى أداء الموارد، أما استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية فهي من بين الممارسات التي تعمل على تحفيز مواردها وتقييم أدائهم، كل ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل مباشر على خصائص العاملين مثل الالتزام، التحفيز، المهارة، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على مستوى أدائهم ما من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة . في نهاية المطاف . إلى بلوغ أعلى مستويات الأداء المالي من حيث الربحية، المبيعات، الحصة السوقية، وكذا الأداء غير المالي من حيث إشباع رغبات العملاء وإرضائهم، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ذات جودة وفعالية خلال فترة زمنية معينة¹ .*

¹ Ali Kadhim Alaraqi, (2017): **Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies**, Journal of Global Economics, Vol 05, No 01, pp. 1-12, pp 2-3.

*: سيتم التطرق بالتفصيل لتأثير كل ممارسة استراتيجية بالأداء المؤسسي في المطلب الثالث.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وعليه فقد تم الاجابة عن الجزء الأول من الإشكال المطروح بخصوص "هل أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة (تحسن أداء المؤسسة)؟"، بقي الجزء الثاني من التساؤل حول من يحسن الأداء المؤسسي، هل الموارد البشرية أم الممارسات المتعلقة بإدارة هذه الموارد؟، وللإجابة عنه فقد تم عرض ثلاث وجهات نظر كالاتي¹:

➤ **وجهة النظر الأولى:** والتي تؤكد أن الموارد البشرية هي السبيل الوحيد لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية، ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية معروفة ومتاحة بنفس الفرص لباقي المؤسسات.

➤ **وجهة النظر الثانية:** أما وجهة النظر الثانية فسلطت الضوء على الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، باعتبار أن الموارد البشرية وحدها بدون ممارسات لا يكفي للوصول إلى أحسن أداء وإلى ميزة تنافسية مستمرة.

➤ **وجهة النظر الثالثة:** في حين اقترحت هذه الأخيرة نهجا موحدا يجمع بين كل من وجهة النظر الأولى والثانية، باعتبار أن الموارد البشرية والممارسات المتعلقة بإدارة هذه الموارد كلاهما معا يساهمان في تعزيز الأداء ويحققان أفضلية تنافسية.

وحسب رأينا فإن المؤسسات التي تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في ظل اشتداد المنافسة، فإنها تحتاج إلى كفاءات بشرية مؤهلة، محفزة، راضية، مبدعة وكل هذا لن يحدث إلا بوجود ممارسات استراتيجية تهتم بشؤونهم وقضاياهم.

¹ Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, Op Cit, p181.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

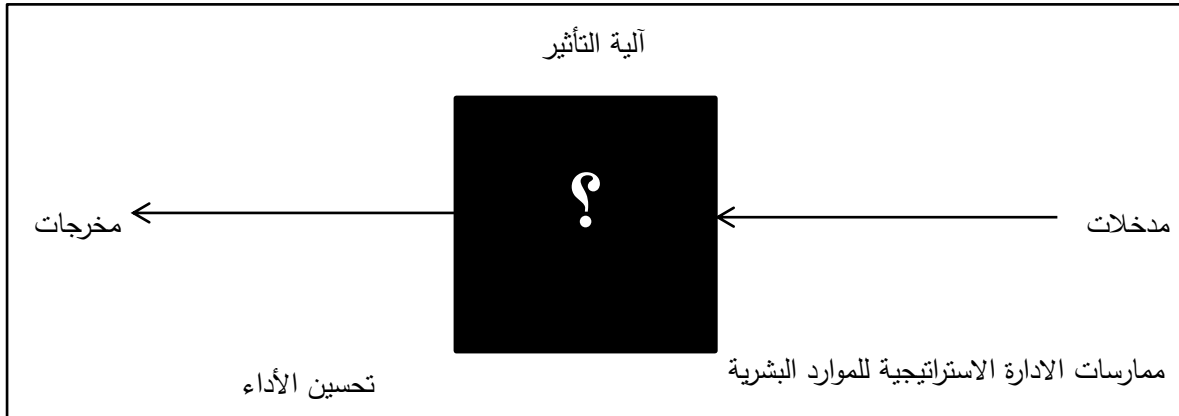
المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي

أولاً/ آلية تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي:

تم الاتفاق بين العديد من الدراسات على أن ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الاختلاف الذي برز سببه عدم توافق الآراء حول ماهية هذه الممارسات، وهو ما أفرز تحديات عدة واجهت الباحثين في هذا المجال لعل أهمها هو توضيح وتقييم المسار الدقيق الذي تسلكه ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتؤثر على الأداء المؤسسي، وهو ما اصطلح عليه بـ"الفراغ المتبقي"، أو "الوجه غير الواضح أو غير المبرر"، أو الاصطلاح الشائع "الصندوق الأسود"، وهذا كما يوضحه الشكل الموالي¹:

حيث سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم النماذج التي تحدد طبيعة العلاقة أو آلية تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (من خلال ممارساتها) على الأداء المؤسسي.

الشكل رقم (2-12): آلية تأثير ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, Op Cit, p180.

¹ Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, Op Cit, p180.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (كمدخلات) تساهم في تحسين الأداء المؤسسي (كمخرجات)، لكن يبقى الغموض في آلية التأثير، حيث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول المسار المؤدي من هذه الممارسات إلى تحسين الأداء.

ولتوضيح ما هو موجود في الصندوق الأسود وإزالة الغموض عنه، أي الإجابة عن التساؤل الذي يهتم بـ "كيف تؤثر القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على الأداء المؤسسي؟"، طرحت العديد من النماذج التي حاولت تفسير العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي (سواء بتحديد الأثر المباشر أو بتحديد المتغيرات الوسيطة).

ثانياً/ أهم المداخل لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي:

قبل التطرق إلى هذه النماذج تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الحديث عن هذه العلاقة دون ربطها بالاستراتيجية، وذلك لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية ينظر إليها من منظور استراتيجي بحكم ارتباطها بمورد أساسي وفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وعليه يركز كبار المنظرين والباحثين على ثلاثة مداخل مختلفة بشأن التفسير النظري للربط بين الأداء المؤسسي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي وتشمل :

1- المدخل الشمولي أو مدخل أفضل الممارسات: المعروف أيضاً باسم نظام العمل عالي

الأداء، حيث أشار هذا المدخل إلى أن بعض ممارساتها أفضل من غيرها وبالتالي يتعين

على المؤسسات أن تحدد وتتبنى هذه الممارسات، وبعبارة أخرى فالمؤسسات التي تعتمد على

أفضل الممارسات فإن أدائها المؤسسي سيتحسن، وتشمل هذه الممارسات: الاختيار، تدريب

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

وتطوير القوى العاملة، الأجر التحفيزي، الاتصال، مشاركة العمال (الإشراك في حل

المشاكل وصنع القرار) والأمن الوظيفي (الشعور بالأمان إزاء استمرار العمل)¹.

وكأي مقارنة أو منظور يوضع فإنه يوجه له بعض الانتقادات، حيث برزت هذه الأخيرة

الموجهة لمدخل أفضل الممارسات في أهم النقاط التالية²:

- إمكانية تقليد هذه الممارسات من جانب مؤسسات أخرى قد يصعب على المؤسسة

خلق قيمة ومزايا تنافسية مستدامة؛

- الحد من الإبداع التنظيمي وعدم القدرة على تطوير ممارسات جديدة مناسبة للثقافة

التنظيمية؛

- فضلاً عن ذلك فإن نتائج بعض الدراسات لم تثبت بوضوح المحاولات الرامية إلى

تطبيق هذا المدخل في بلدان خارج الولايات والمملكة المتحدة.

2- مدخل الطوارئ (الملاءمة): إن الانتقادات الموجهة للمدخل السابق دفعت بالباحثين إلى

التحول نحو مفهوم الملاءمة أو الطوارئ، حيث استند هذا المدخل على مدى تكامل

ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عمودياً وأفقياً، باعتبار أن أفضل ملاءمة

¹ Guy Arcand, (2006): **Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie**, thèse de doctorat non publiée en Sciences de gestion, Université Paul Verlaine, p46.

² Sait Gurbuz, and Ibrahim S. Mert, (2011): **Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No 8, p p 1803–1822, p 1805.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

يمكن أن ينظر إليها من ناحية تكامل الممارسات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة في ظل البيئة المحيطة وتغيراتها المستمرة، وكذا من ناحية اتساق الممارسات مع بعضها البعض.

وعليه حددت أربعة أنواع منفصلة من الملاءمة، تمثلت في¹:

- **الملاءمة الاستراتيجية:** تتمثل في المواءمة بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية،

والتي تساعد على التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الملاءمة الداخلية:** وهي الرابط بين العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث

ينبغي أن يكون نظام هذه الممارسات متماسكا داخليا.

- **الملاءمة التنظيمية:** والتي يشار إليها بالصلة بين إدارة الموارد البشرية والادارات

المهمة الأخرى في المؤسسة، على سبيل المثال: إدارة الإنتاج، التسويق، التكنولوجيا

وغيرها.

- **الملاءمة البيئية:** يشار إلى التفاعل بين إدارة الموارد البشرية والبيئة الخارجية، والتي

ينبغي أن تكون ملائمة وتستجيب للتغيرات في البيئة الخارجية.

3- المدخل التشكيلي أو مقارنة النظرية القائمة على الموارد: بالنسبة لهذه المقاربة فقد

حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، ويعد "Arthur" (1992، 1994) من الأوائل

الذين حاولوا التحقق من صحة هذا المدخل، من خلال إجراء استبيان لـ 30 مديرا في

مصانع الصلب الأمريكية صغيرة الحجم، فطلب منهم تحديد أي الممارسات الرئيسية لإدارة

الموارد البشرية المستخدمة في مؤسساتهم، نوع استراتيجية المؤسسة ومقاييس الأداء

¹ Pankaj Thakur, (2022): **Basic Concepts Of Strategic HRM**, In book: Strategic Innovation Practices In Modern Dynamic Business Environment (pp 50-57), Publisher: Weser Books, Germany, p53.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

المختلفة مثل معدل الإنتاجية. وانطلاقاً من البيانات التي تم جمعها قام "Arthur" ببناء مجموعتين، تتألف المجموعة الأولى من عدد محدود من الممارسات التقليدية التي لا تعزز مشاركة الموارد البشرية، وتقلل من تدفق الاتصال بينها وبين الإدارة، في حين أن المجموعة الثانية تتكون من الممارسات التي تكون عكس تماماً المجموعة الأولى، فتبين له في الأخير أن ممارسات المجموعة الثانية هي الأحسن، وأثبت أنه كلما كانت هذه الأخيرة متوافقة داخليا (فيما بينها) وخارجيا (مع الاستراتيجية المؤسسة) كلما ارتفع أداء المؤسسة¹. ولهذا نجد أن هذا المدخل اعتمد عليه العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل متزايد لشرح دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي².

حيث اطلق عليها المقاربة القائمة على الموارد باعتبار أن هذه الأخيرة تتميز بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد، فأسقطت هذه الصفات على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية، مواقفهم، ومهاراتهم في المؤسسات-³ حتى تستطيع أن توفر مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة وتعزز من أداءها، وعليه فإن هذه النظرية تؤيد فكرة أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ستسهم في تحسين أداء المؤسسة

¹ Michel Arcand, (2000): **L'effet Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur L'Efficacité Des Caisses Populaires Des Jardins Du Québec**, Thèse de Doctorat non publiée en Science de Gestion, Université de Metz, P 97-98.

² Shantanu Kumar Biswas, and Aditya Gautam, (2017): **Strategic Human Resource Management and Employee Performance: A study of selected Indian power sector PSUS**, Kaav international Journal of Economics, commerce and Business Management, Vol 4, Issue 4, pp 21-29, p23.

³ Mohamad Noor Al-Jedaiah, and Rokaya Albdareen, Op Cit, p 51.

إذا كانت قادرة على تشكيل مجموعة من الممارسات - مع توفر المتطلبات الأساسية في الموارد البشرية (قيمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال) - تكون متنسقة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة¹.

المطلب الثالث: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي: وصف وتحليل العلاقة

من أجل تحقيق مؤسسة عالية الأداء ذات نتائج مالية جيدة، عملاء راضين ومعنويات عالية للموارد البشرية، ينبغي عليها أن تركز على بعض الاستراتيجيات مع القدرة على التكيف بسرعة والتغيرات الحاصلة، هذه الاستراتيجيات تتجسد أساساً في الممارسات المتعلقة والمهتمة بشؤون الموارد البشرية².

وفي هذا السياق، طرح "Legge" (2005) ثلاثة أسئلة أساسية تساعد في تحديد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المؤثرة على الأداء المؤسسي، كالاتي:

■ ما هي المجموعة أو التشكيل المتكامل للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي

تؤدي إلى نتائج أداء متفوقة؟

■ فيما تتمثل بيانات الأداء المؤسسي التي يتم استخدامها لقياس نتائج الممارسات الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية؟

■ كيف يمكن وضع نموذج للمسار السببي بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وننتائج الأداء المؤسسي؟

¹ Toufik Serradj, (2020): **Fondements et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines: une synthèse littéraire?**, Journal of Social Protection Research, Vol 01, No.0, pp 45-58, p50.

² Rajendran Muthuveloo and all, op cit, p 193.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

لفهم أفضل، تم تبني النظرية القائمة على الموارد لتحديد دور كل ممارسة استراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، والتي عادة ما تؤثر هذه الممارسات على الموارد البشرية أولاً (الدافع، الرضا والمهارات)، ومن ثم تنعكس هذه النتائج بالإيجاب على الإنتاجية، الجودة ونتائج الأخرى للمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية¹.

أولاً/ دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

لاستراتيجية التوظيف دور هام في ضمان نتائج تنظيمية إيجابية، باعتبار أن تخطيط، استقطاب اختيار ومن ثم تعيين الموارد البشرية لا يحدث فقط لاستبدال الموظفين المغادرين أو إضافة قوى عاملة للمؤسسة وإنما يهدف إلى تعيين موارد بشرية ذات معارف، مهارات وقدرات عالية بهدف تجنب التكاليف غير المرغوب فيها على سبيل المثال تلك المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين، ضعف الأداء وعدم رضا العملاء².

وعليه يتجلى أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في أهم النقاط التالية³:

- التصميم الجيد لخطط الموارد البشرية وتنفيذها في ظل بيئة شديدة التغير يمثل الفارق بين المؤسسات الناجحة التي استطاعت الاستمرار والنمو وتلك الفاشلة التي لم تستطع تحقيق أهدافها؛

¹ Meryem Harmaz, et Zakaria Abbass, (2021): **Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 2, Issue 6, pp 23–38, p 30.

² Ali Kadhim Alaraqi, Op Cit, p 02.

³ كلثوم واكلي، (2015): دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية" -حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص 166، 168.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

- العمل على جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات الخصائص النادرة التي يصعب تقليدها في سوق العمل، مما يسهم في تغذية عملية الاختيار والتعيين بالعدد والمواصفات الجيدة التي ترفع من مستوى فعالية أداء المؤسسة؛

- اختيار وتعيين الكفاءات البشرية المناسبة بإمكانها أن تضيف قيمة لعمليات الإنتاج عن طريق ترشيد تكاليف اختيار عنصر العمل.

ثانيا/ دور استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

التدريب الناجح لا يزيد من فعالية مهارات الموارد البشرية وتنمية معارفهم فحسب، بل يساعد أيضا على زيادة رضاهم وهو أمر مهم جدا للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة¹.

حيث يوفر تنفيذ برنامج التدريب العديد المزايا، أهمها:

- توليد كفاءات بشرية قادرة على تولي مناصب أعلى أو القدرة على تعويض المغادرين من المؤسسة؛

- يساعد على ضمان امتلاك المؤسسات للموارد البشرية التي تدعم احتياجات نمو الأعمال وتوسعها؛

- جعل الأعمال الصغيرة كبيرة من خلال توفير القدر الكافي من التدريب للموارد البشرية، والاستفادة أيضا من التقنيات المتقدمة والتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة؛

- تحسين إنتاجية الموارد البشرية وتحفيزهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة والرضا الوظيفي.

¹ Govand Anwar, and Nabaz Nawzad Abdullah, (2021): **The impact of Human resource management practice on Organizational performance**, International journal of Engineering, Business and Management, Vol 5, Issue1, p p 35-47, p 38.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

ومن المرجح أن تساهم جميع هذه المزايا مباشرة إلى تحسين المركز المالي وغير المالي للمؤسسات¹.

ثالثاً/ دور استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

لاسيما وأن استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية من بين الممارسات المؤثرة على أداء المؤسسة، باعتبار أن التحفيز يهتم بالحفاظ على ذات، شغف ورضا الموارد البشرية خاصة أولئك الماهرين والقادرين وجعلهم أكثر فعالية في العمل، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تهتم بتقديم الحوافز (بغض النظر على نوعها) للتحكم في مستوى الرضا الذاتي للموارد البشرية لبلوغ مستويات عالية من الأداء المؤسسي².

حيث أثبتت الدراسة التي قام بها (Barringer et al) عن النمو السريع مقابل النمو البطيء أن المؤسسات التي تقدم حوافز لمواردها البشرية تتميز بالنمو السريع مقابل المؤسسات بطيئة النمو التي لا تقدم حوافز، فقدمت المؤسسات سريعة النمو لمواردها البشرية حوافز نقدية وخيارات الأسهم كجزء من حزم المكافآت الخاصة بهم، من خلال القيام بذلك تمكنت المؤسسات من تحقيق مستويات عالية من الأداء من جهة، وتزويد الموارد البشرية بالشعور بأن لديهم حقوقاً في المؤسسة من جهة أخرى.

في حين يدعم العديد من الباحثين الحاجة إلى نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية، لأنه يعمل على إظهار درجة كفاءتها عند أداء العمل مع تحديد نقاط القوة والضعف، هذا ما يساعد المؤسسة

¹ Ali Kadhim Alaraqi, Op Cit, p 02.

² Arta JASHARI, and Enver Kutllovci, (2020): **The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance Case Study: Manufacturing Enterprises In Kosovo**, Journal of Business: Theory and Practice, Vol 21, Issue 1, p p 222–229, pp223.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

على اتخاذ الاجراءات المناسبة للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب وتعزيز نقاط القوة للحفاظ على مستواها الحالي أو تحقيق مستوى أفضل في المستقبل.

كل ذلك يساهم في خلق شعور الثقة، الرضا وزيادة ولاء المورد البشري بالمؤسسة في نفس الأمر الذي ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة مستقبلا¹.

رابعاً/ دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

التمكين ممارسة من بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هدفه الأساسي هو تطوير مستوى أداء المورد البشري، كسب ثقته وولائه وزيادة رضاه بغية تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال توفير بيئة العمل المناسبة للموارد البشرية من ناحية التأثير وحرية التصرف وكذلك الإحساس بمعنى العمل الذي يؤديه، وهو ما يولد لديهم شعور الانتماء الداخلي الذي يعد محصلة لرغبتهم في العمل مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل وزيادة مساهمتهم في مجال الابداع².

حيث تشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أهمية تمكين الموارد البشرية في دعم كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات بغض النظر عن نوعها، فوجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين والرضا الوظيفي وجودة القرارات، كما وجد بأن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة

¹ عبد الحكيم جري، (2013): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيد الصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص 129.

² لطيفة برني، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

ومستوى الاتصال في المؤسسة، في حين ثبت أن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين الموارد البشرية والإدارة¹.

كما أن معظم الأفكار الحديثة تدفع نحو تحسين عملية الاستجابة للزبون -الذي يعد بعد من أبعاد الأداء المؤسسي-، التي تعتمد على مدى تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والمؤثرة على الزبون والذي سيكون فاعلا في تعزيز المؤشرات المرتبطة بالأداء المؤسسي².

ومن جانب آخر يمكن القول أن SHRM تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، من خلال³:

- ✓ تحسين أداء الموارد البشرية بإنشاء أنظمة لتتبع الأداء وتحسينه؛
- ✓ تطوير قوى ومهارات الموارد البشرية بتحديد احتياجاتهم وتوفير التدريب والموارد المناسبة لذلك؛
- ✓ خلق بيئة عمل إيجابية من خلال إدارة علاقات الموارد البشرية؛
- ✓ تقليل معدل الدوران من خلال تصميم برامج للتعويضات والمزايا المجذبة.

وعليه مما سبق ذكره يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمختلف ممارساتها الاستراتيجية تشارك في تدعيم استراتيجية المؤسسة، من خلال توفير احتياجاتها المناسبة من الكفاءات البشرية والعمل على تدريبها وتنمية قدراتها، المحافظة عليها وتمكينها، حيث إذا ما تم تطوير هذه

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، وعمر حوتية، (2005): الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 249-266، ص 252.

² برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

³ Kathy Haan, and Kelly Main, **Strategic Human Resource Management (2023 Guide)**, <https://www.forbes.com> (16/ 09/2022).

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال وفق منظور استراتيجي، فسيكون لهذا المورد تأثير كبير وإيجابي على الأداء المؤسسي.

المطلب الرابع: مستقبل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعد جائحة كورونا

انطلاقاً من التعريف الشامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الذي يوضح أنها "منظومة مرتبطة بالموارد البشرية، تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بها بما يتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسسة انطلاقاً من ممارسات طويلة الأجل متخصصة في قضايا الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، كل ذلك في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على التكيف معها". وبما أن جائحة كورونا تعد أزمة عالمية مست المحيطة الخارجي المؤسسة، هذا ما جعلنا نسقط اهتمامنا حول آثار هذه الجائحة على المؤسسة وبالأخص على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع تحديد الإجراءات التي التمتتها هذه الأخيرة أثناء وبعد الأزمة.

أولاً/ آثار جائحة كورونا على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

شأن جائحة كورونا شأن أي أزمة تصيب العالم إلا أن هذه الأخيرة منشأها حيوان طبيعي تتسبب في أمراض تنفسية تتراوح حدتها بين نزلات البرد الشائعة إلى أمراض أشد، حيث كان تأثير هذا الفيروس مدمراً على الاقتصاد العالمي والاقتصادات الوطنية والمؤسسات بصفة عامة وعلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، أين تراوح هذا التأثير من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (توفير الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام المكافآت... وغيرها) إلى

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

بيئة مكان العمل وطبيعته¹، على سبيل المثال انخفاض حاد في الطلب على العمالة في العديد من قطاعات النشاط الاقتصادي، هذا ما أدى إلى ترك العديد من الأفراد دون عمل منتج للقيام به في الأشهر القليلة الأولى من هذه الأزمة (التسريح والبطالة) هذا من جهة²، ومن جهة أخرى أصدرت منظمة الصحة العالمية عددا من التدخلات -نتيجة الخوف والإجهاد والمسائل الصحية- مثل المبادئ التوجيهية الصحية لمراقبة جوانب السلامة والصحة في أماكن العمل، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسات نحو وضع ترتيبات عمل مرنة³.

ثانيا/ الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للتصدي للجائحة:

لعبت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا جادا أثناء الجائحة، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة لإدارة مواردها البشرية على مدار الثلاثة أعوام القادمة، وبالفعل اكتسب هذه الاجراء أهمية كبيرة منذ ظهور الجائحة أين تم إدراج ممارساتها الاستراتيجية إلى المنصات الرقمية بغية دعم جهود المؤسسات لمواصلة عملياتها التجارية⁴.

فنتج عنه استخدام الإدارة الحديثة التي أطلق عليها اسم الإدارة الرقمية أو الالكترونية للموارد البشرية كإجراء وقائي لمواصلة سير الأعمال في ظل تلك الظروف، لا سيما وأن هناك من اعتبرها

¹ Sitali Wamundila and al, (2022): **Impact of Covid-19 on Human Resource Management Function in Zambian Organisations**, International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol IX, Issue II, pp 8-17, p9.

² Valdrin Dervishaj, and Emin Neziraj, (2022): **The impact of Covid-19 on Human Resource It- Management**, Journal of Quality Access to Success, Vol 23, No 189, pp 364-372, p365.

³ Sitali Wamundila and al, Op Cit, p9.

⁴ Sylwia Przytuta, and Gabriela Strzelec, (2020): **Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after Covid-19**, Journal of Intercultural Management, Vol 12, NO 4, pp 70-90, p75.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

تطبيقاً متميزاً للتقنيات المعتمدة على الويب في الممارسات المرتبطة بالموارد البشرية¹، أي أنها عبارة عن عملية استغلال التكنولوجيا المطبقة داخل المؤسسة بالطرق التي تدعم وتخدم عملية تعيين الموارد البشرية والتعامل مع بيانات الموظفين المعينين سابقاً².

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جعلت من تكنولوجيا المعلومات شريكا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية، وتغيير ايجابي في نمط تسييرها قصد رفع أدائها وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتحديد التماشي مع متطلبات العولمة، حيث تجلت أهم ممارساتها في:

1- التوظيف الإلكتروني: والذي يقصد به استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية

التوظيف، من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإرسال طلبات العمل والسير الذاتية وحتى الرد عليها إلكترونياً، أما بالنسبة لمقابلات العمل فتجرى عن طريق استخدام قاعدة بيانات السير الذاتية، محرك البحث والتسويق، ومنصات وسائل الإعلام الاجتماعية³.

2- التدريب الإلكتروني: يعبر التدريب الإلكتروني عن استخدام إدارة الموارد البشرية لتكنولوجيا

المعلومات والاتصال للقيام بتنمية مهارات مواردها البشرية عن طريق استخدام الأقراص

¹ إلهام باسي، (2021): مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة الفارابي/عنابة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 01، ص ص 1030-1049، ص1034.

² فراس سليمان الشلبي وآخرون، (2017): أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة _المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي_ الأردن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 02، ص ص 275 - 319، ص 288.

³ أبو بكر بحري، ونور الدين رادي، (2021): تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "شعبان حمدون" بمغنية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص ص 209-224، ص214.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

المضغوطة أو شبكة الأنترنت، أين وجدت سهولة في استخدام هذه التقنية مما سمحت بتنمية قدرات مواردها البشرية عن بعد¹.

3- تقييم الأداء الإلكتروني: يعرف تقييم الأداء الإلكتروني على أنه: "التقييم المعتمد على شبكة الويب (الأجهزة/ الأنترنت) لتحسين فعالية المهارات، المعارف، وأداء العاملين"²، حيث تساعد أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية على قياس الأداء كعدد الوحدات المنتجة، الوقت المستغرق لتنفيذ المهام و معدل الأخطاء... وغيرها، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين كل ذلك عن طريق استخدام أنظمة محوسبة³.

4- التعويض الإلكتروني: تكون أنظمة التعويضات الإلكترونية ذات كفاءة عند قدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال⁴:

- حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وكذا إصدار إيصالات الدفع إلكترونياً؛

- الاستجابة لتغير أوضاع الموظفين من خلال ربط الحوافز بالأداء، مثال ذلك: عند الوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات

¹ فيصل فقير، (2020): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري -، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، ص ص 126-142، ص 139.

² Moulai, A, and Kada, Y, (2021): **E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida Algeria**, Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Vol 05, No 01, pp 417-435, p 421.

³ عادل علال، وسليمة طبائبية، (2021): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية -دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، ص ص 1794-1819، ص 1800.

⁴ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، (2009): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الفلسطينية، غزة، ص 93.

الفصل الثاني: الأداء المؤسسي ودور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسينه

تقييمية مباشرة على الإنترنت ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف،

وفي حال فشل الموظف في الاختبار يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط

الضعف لديه وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

- أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة

النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ومن ثم حساب قيمة تلك

النفقات وتحويلها إلى نظام الأجور إلكترونيا.

وقد أجرى العديد من الخبراء تقييم لمدى استخدام هذه الإدارة الحديثة على الأداء خلال فترة

الجائحة، والذي أوضح أن الناتج لكل موظف قد تحسن تحسنا كبيرا، مما أثبت أن النضج الرقمي أكثر

قدرة للحفاظ على أداء عال للمؤسسة¹. ولهذا السبب اعتمدنا دراسة أثر الجائحة على الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية وليس الأداء المؤسسي باعتبار أن العلاقة بين هذين المتغيرين قد تم

إثباتها، وبالتالي أي متغير يؤثر في هذه الإدارة سيؤثر حتما وبصورة تلقائية على الأداء المؤسسي.

¹ Sagar Shashank Pole, (2022): **Human Resources Management in Covid-19**, Aarhat Multidisciplinary International Education Research Journal, Vol XI, Issue I, pp 40-43, p42.

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء من المقومات الأساسية للمؤسسات ذلك أنه يوفر تشخيصا شموليا لأنشطة المؤسسة (أي توفير المعلومات الكاملة عن الأداء الفعلي)، من خلال الاعتماد على العديد من المؤشرات التي تساعد في الكشف عن أوجه القصور في الأهداف الموضوعة مسبقا من أجل معالجتها مستقبلا. ونظرا للأهمية التي تكتسيها عملية قياس وتقييم الأداء ومساهمتها في تحسين مستوياته، وجب على المؤسسات البحث عن أنجع الطرق والأساليب التي تتماشى والمستجدات الحالية، ومن بين أهم هذه الطرق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر الأداة الموزنة بين المؤشرات المالية وغير المالية.

وفي ظل التطورات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال، فإن تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي لم تعد تتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء كانت مادية، فنية، بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد والإمكانيات بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث أصبحت تعد هذه الموارد - في الوقت الراهن - مصدرا حقيقيا لخلق القيمة وشريكا وأصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة، وموجها رئيسيا للأداء من خلال مساهمة ممارساتها الاستراتيجية (المتتمثلة في التوظيف، التدريب والتنمية، المحافظة وتمكين الموارد البشرية) في تحقيق أعلى درجات رضا وولاء الموارد البشرية والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستويات الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

تمهيد

يعد الجانب الميداني حلقة الوصل والربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيق الفعلي لهذه المعارف، وذلك للتأكد من فائدة استخدامها في المؤسسات محل الدراسة.

لهذا جاء هذا الفصل كمحصلة للفصل الأول الذي تمحور حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من جانب المفاهيم والأساسيات والفصل الثاني الذي تناول -نظريا- الأداء المؤسسي، وإسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على الجانب التطبيقي باستخدام نموذج قياسي أين تمت الاستعانة في ذلك ببرنامج إحصائي تمثل في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26) بغرض إثبات وجود علاقة بين كلا المتغيرين من جهة وتبيان تأثيرها من جهة أخرى وفق نموذج الانحدار المتعدد.

وعليه مما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يقدم هذا المبحث عرض مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية والتي تشتمل وصف لمنهج الدراسة، نموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى تبيان أداة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى المنهج المتبع، نموذج الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

أولا/ منهج الدراسة:

هذا المنهج الذي يعد الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج وغاياته، وبناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق لمشكلة الدراسة من جهة، ويعمل على الوصف الدقيق للمعلومات من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس تم إجراء مسح مكتبي لبناء الإطار النظري، أما على الصعيد الميداني التحليلي فتم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مع تحليل كافة البيانات المجمعَة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

ثانيا/ نموذج الدراسة:

استنادا إلى الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة ب"دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي"، وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اقتراح النموذج الفرضي التالي الذي يتكون من المتغيرين الآتيين:

1- المتغير المستقل: يتمثل في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وينقسم إلى أربعة متغيرات

فرعية مستقلة (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد

البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، استراتيجية تمكين أداء الموارد

البشرية).

2- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المؤسسي، والذي تم تقسيمه إلى خمسة متغيرات فرعية

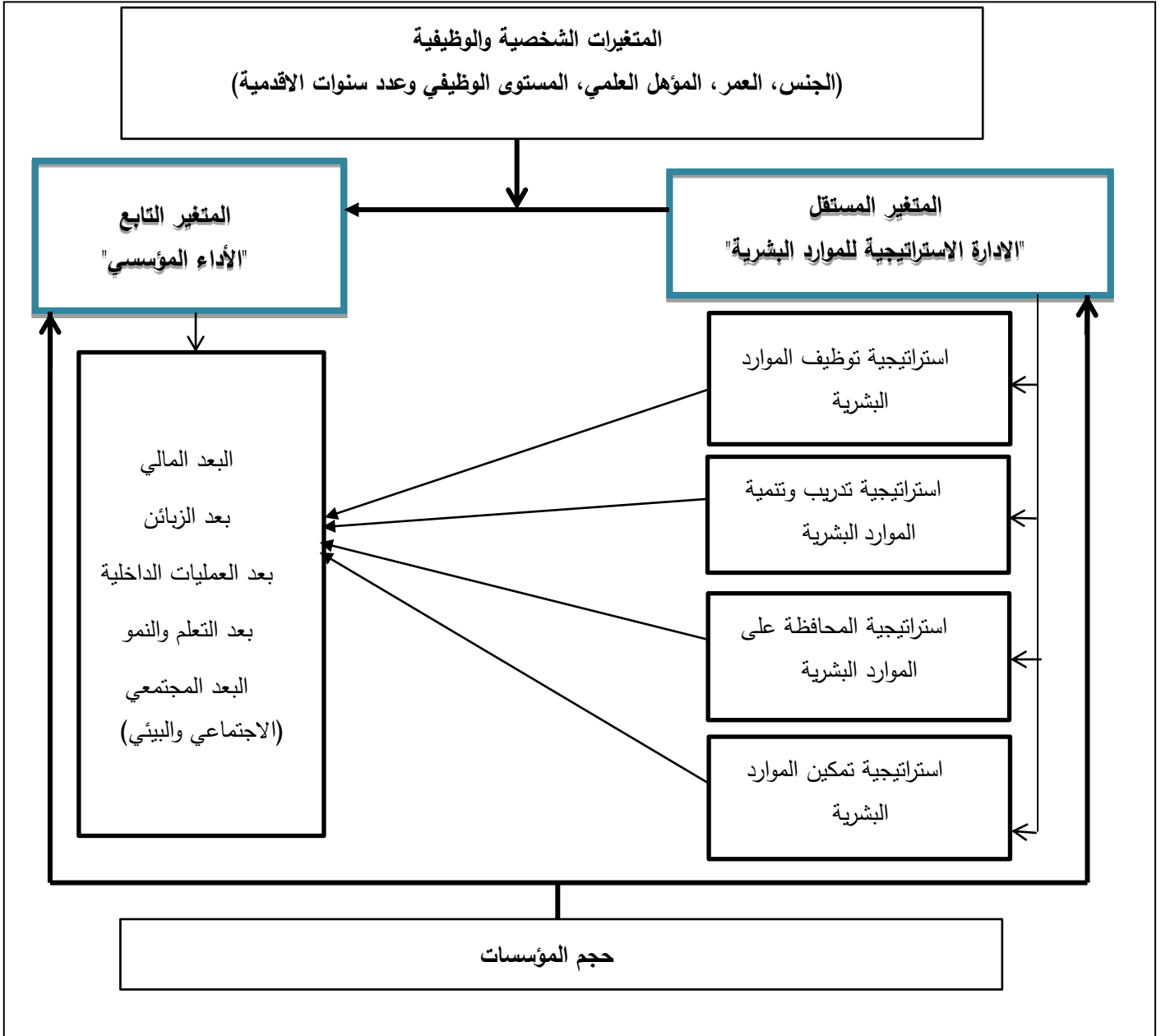
(البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المجتمعي

(الاجتماعي والبيئي).

ونموذج الدراسة موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسات السابقة

ثالثا/ مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يشير المجتمع إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى

تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها، حيث تم الحصول على هذه النتائج

جراء دراسة عينة منه. وعليه يتكون مجتمع هذه الدراسة في مختلف المستويات الإدارية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع العمومي وبالأخص العاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث تم اختيار هذا المجتمع أولاً بسبب الوزن الكبير الذي تحمله المؤسسات العمومية خاصة وأنه تم اختيار مؤسسات كبيرة الحجم، وثانياً لاحتمال إحاطة هؤلاء المستويات أكثر بموضوع الدراسة كونهم أكثر ارتباطاً بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة.

2- عينة الدراسة: يتم اللجوء إلى اختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية وضيق الوقت، وبما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية ذات عدد كبير لذا لا يمكن دراستها بشكل كلي، وعليه قامت الطالبة بمحاولة توزيع استبيان الدراسة على أكبر عدد من هذه المؤسسات، إلا أن بعضها لم تستقبل الطالبة إطلاقاً والبعض الآخر تم استقباليها لكن لم تسمح لها بتوزيع الاستبيان (لأسباب خاصة بالمؤسسة)، ليتم في الأخير توزيعه على عينة مكونة من مختلف مستويات إدارة الموارد البشرية لـ (03) مؤسسات اقتصادية جزائرية ذات مكانة هامة ومن أنشطة مختلفة وكلها متمركزة في ولاية عنابة، فتمثلت هذه المؤسسات في مؤسسة سيدار (الحجار) Sider، مؤسسة فرتيال Ferial ومؤسسة صيدال Saidal (انظر الملحق رقم 03) .

ولمعرفة عدد الاستبيانات غير المسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل لابد من اللجوء إلى الجدول الموالي الذي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-1): عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

| النسبة % | العدد | الاستبيانات |
|----------|-------|-----------------|
| 100 | 180 | الموزعة |
| 19.44 | 35 | غير المسترجعة |
| 2.77 | 05 | الملغاة |
| 77.77 | 140 | الصالحة للتحليل |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج توزيع الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3-1) يلاحظ أنه تم توزيع (180) استبيان على أفراد العينة المختارة، وقد تم استرجاع (145) استبيان أي بنسبة استرجاع (80.55%)، وبعد الانتهاء من عملية الجمع والفرز تم استبعاد (05) استبيانات منها لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم استكمالها لشروط ملئها، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي (140) استبيان أي بنسبة (77.77 %)، وعليه فحجم العينة يرى فيه أغلب الباحثين أنه مقبول لأغراض البحث العلمي، لأنه محصور بين (30) و(500) مفردة وهو يعتبر مناسباً لجميع الدراسات.

حيث تم توزيع (140) استبيان على مؤسسات اقتصادية ذات حجم متوسط وكبير، والجدول

الموالي يوضح هذا التوزيع:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-2): نتائج توزيع الاستبيان حسب حجم المؤسسات

| حجم المؤسسة | | |
|-------------|---------|---------|
| المجموع | كبيرة | متوسطة |
| 140 | 101 | 39 |
| %100 | % 72.14 | % 27.86 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد المستجوبين ينتمون للمؤسسات كبيرة الحجم، حيث بلغ عددهم 101 فردا وبنسبة تقدر بـ 72.14%، أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم فقد بلغ عدد أفرادها 39 فردا وبنسبة تقدر بـ 27.86% .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم الأدوات والطرق المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، والتي انقسمت بدورها إلى قسمين كالآتي:

أولاً/ المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة العربية أو الأجنبية سواء كانت: كتب، مقالات، رسائل جامعية، ملتقيات علمية... وغيرها، وتتلخص أهمية اللجوء إلى هذه المصادر في التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

ثانياً/ المصادر الأولية:

ضمت هذه الأخيرة العديد من الأدوات التي ساعدت على إنجاز الدراسة الميدانية، تمثلت في:

1- المقابلة: أجرت الطالبة بعض المقابلات مع مدراء المؤسسات محل الدراسة قبل التوجه

لإدارة الموارد البشرية وتوزيع الاستبيان، وذلك للحصول على بعض المعلومات الإضافية

التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان، والتي تساعد على تحليل نتائج إجابات

أفراد عينة الدراسة.

2- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها فإن الأداة الرئيسية الأكثر ملائمة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توفر المعلومات المرتبطة بالموضوع

كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، حيث

تم طرح أسئلة واضحة ومختصرة على مختلف الإطارات العاملة بقسم الموارد البشرية في

المؤسسات محل الدراسة، بغية الحصول على إجابات موضوعية تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة.

وعليه تم إتباع الخطوات التالية لتصميم الاستبيان وتعديله في صورته النهائية:

➤ الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع للاستفادة منها

في بناء الاستبيان وصياغة فقراته؛

➤ استشارة المشرف والعديد من الأساتذة المتخصصين من أجل تحديد أبعاد الاستبيان

وفقراته؛

➤ تحديد الأبعاد الرئيسية والفقرات التي تقع تحت كل بعد؛

➤ إعداد استبيان أولي وتقديمه للمشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات

وتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحته؛

➤ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من مختلف الجامعات

الجزائرية؛

➤ إعداد الاستبيان النهائي للدراسة والموضح في الملحق رقم (05) وذلك بعد إدراج

التعديلات الضرورية والنهائية عليه، ومن ثم توزيعه على العينة المستهدفة.

وبذلك قُسم الاستبيان إلى 03 محاور رئيسية كالاتي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الديمغرافية لأفراد العينة المستجوبة والتي تتمثل في الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية، وكذا بيانات متعلقة

بالمؤسسة من حيث حجمها.

المحور الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل من أجل معرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، والذي اشتمل على (24) فقرة لقياسه، حيث وزعت هذه الفقرات على أربعة أبعاد كالآتي:

- استراتيجية توظيف الموارد البشرية: من الفقرة رقم (01) إلى الفقرة رقم (06).
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: من الفقرة رقم (07) إلى الفقرة رقم (13).
- استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية: من الفقرة رقم (14) إلى الفقرة رقم (18).
- استراتيجية تمكين الموارد البشرية: من الفقرة رقم (19) إلى الفقرة رقم (24).

المحور الثالث: يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع من أجل معرفة مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة، والذي اشتمل على (28) فقرة لقياسه، حيث وزعت هذه الفقرات على خمسة أبعاد كالآتي:

- البعد المالي: من الفقرة رقم (25) إلى الفقرة رقم (29).
- بعد الزبائن: من الفقرة رقم (30) إلى الفقرة رقم (36).
- بعد العمليات الداخلية: من الفقرة رقم (37) إلى الفقرة رقم (42).
- بعد التعلم والنمو: من الفقرة رقم (43) إلى الفقرة رقم (47).
- البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي): من الفقرة رقم (48) إلى الفقرة رقم (52).

وعليه يمكن تلخيص المحور الثاني والثالث للاستبيان في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-3): أبعاد الاستبيان

| عدد الفقرات | أرقام الفقرات | الأبعاد | المتغيرات |
|-------------|---------------|---|--------------------------------------|
| 06 | 06 - 01 | استراتيجية توظيف الموارد البشرية | الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| 07 | 13 - 07 | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | |
| 05 | 18 - 14 | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | |
| 06 | 24 - 19 | استراتيجية تمكين الموارد البشرية | |
| 05 | 29 - 25 | البعد المالي | الأداء المؤسسي |
| 07 | 36 - 30 | بعد الزبائن | |
| 06 | 42 - 37 | بعد العمليات الداخلية | |
| 05 | 47 - 43 | بعد التعلم والنمو | |
| 05 | 52 - 48 | البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي) | |
| 52 | المجموع | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان

حيث تم تدريج هذه الفقرات في سلم ذو خمسة درجات يطلق عليه سلم ليكرت الخماسي

(Likert)، الذي يعبر عن الأفراد المجيبين وعن مدى موافقتهم على كل فقرة من الفقرات التي

يحتويها الاستبيان وفق خمسة درجات موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-4): أوزان عبارات الاستبيان

| | | | | |
|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| (5) درجات | (4) درجات | (3) درجات | (2) درجات | (1) درجات |

المصدر: محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss Version 16

-15، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص 27

أما بالنسبة لتفسير نتائج فقرات الاستبيان، لم نكتف باستخدام قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بل تم الاعتماد أيضا على تحديد معيار درجة التوفر، والذي يتم حسابه كما يلي:

حساب المدى = أعلى قيمة لمقياس (Likert) - أدنى قيمة لمقياس (Likert)

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5 / 4 = 0.80$$

ليصبح جدول معيار درجة التوفر أو معيار تحديد الاتجاه كالاتي:

الجدول رقم (3-5): معايير تحديد الاتجاه أو درجة التوفر

| المستوى | الرأي | المتوسط المرجح |
|-----------|----------------|------------------|
| منخفض جدا | غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.80 |
| منخفض | غير موافق | من 1.81 إلى 2.60 |
| متوسط | محايد | من 2.61 إلى 3.40 |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | |
|-----------|------------|------------------|
| مرتفع | موافق | من 3.41 إلى 4.20 |
| مرتفع جدا | موافق بشدة | من 4.21 إلى 5 |

المصدر: وليد الفراء،(2008): تحميل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، غزة، ص 26 .

يتضح من الجدول أعلاه أنه يتم تحديد اتجاه آراء الفئة المستجوبة حول كل بعد من أبعاد الاستبيان بالنظر إلى مستوى القبول الذي بدوره يحدد انطلاقا من قيم المتوسط المرجح.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS. v26) وهو مختصر مشتق من (Statiscal Package For Social Sciences)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والأشكال البيانية، وهي كالآتي:

أولا/ الأساليب الإحصائية الوصفية: والتي تتمثل في:

✓ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص المتعلقة بالجوانب الديمغرافية لأفراد العينة

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؛

✓ المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة حول الاستبيان (بأبعاده

ومحاوره)، مع تحديد وترتيب مستوى الموافقة عليه تنازليا من أعلى متوسط إلى أدنى

متوسط؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

✓ **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح العبارة الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

ثانياً/ الأساليب الإحصائية الاستدلالية: وتتمثل هذه الأساليب في:

✓ **ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، بحيث يأخذ هذا المعامل قيماً تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يعني ثبات جيد لأداة الدراسة، علماً أن قيمته تكون مقبولة انطلاقاً من 0.6 أو أكبر. أما الصدق فهو عبارة عن الجذر التربيعي لهذا المعامل؛

✓ **معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson):** وذلك للتأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي من خلال قياس الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد من أبعاد أداة القياس مع الدرجة الكلية لعبارة هذه الأداة، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدامه لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والتي تكون محصورة بين 1 و-1؛

✓ **معامل تضخم التباين (Vif^{*1}) والتباين المسموح (Tolérance):** للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فإذا كانت قيمة اختبار (VIF) أكبر من 3 فاحتمال وجود التعددية الخطية أما إذا كانت قيمته 5 أو 10 ففي هذه الحالة التأكد تماماً من وجود

¹ * vif : Variance Inflation Factor: معامل تضخم التباين.

ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، في حين إذا كانت قيمة اختبار (Tolérance) أقل من

0.1 وبعيدة كل البعد عن 1 فهذا يدل على وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة؛

✓ **معامل التحديد R^2** : يقيس نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، حيث

كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات

أخرى خارج الدراسة (الخطأ العشوائي)؛

✓ **الانحدار الخطي البسيط**: يعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما لقياس

التأثير المعنوي بينهما فيتم ذلك باستخدام اختبار (T.Student)، مع الأخذ بعين الاعتبار

هامش الخطأ الذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج؛

✓ **الانحدار الخطي المتعدد**: لاختبار معنوية النموذج ككل، وذلك باستخدام اختبار (F.Test)

الذي يقيس أثر جميع عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع، فإذا كانت F المحسوبة

أكبر من F الجدولية فهذا يدل على أن هناك تأثيرا معنويا؛

✓ **إختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T- Test)**: لمعرفة إذا كانت

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس وحجم

المؤسسات؛

✓ **اختبار Levene**: لتحديد مدى تجانس التباين كشرط لتطبيق اختبار T للعينات المستقلة؛

✓ **تحليل التباين الأحادي (One way Anova)**: يستخدم لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل

العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية)؛

✓ اختبار شيفيه بوست هوك (Scheffe post hoc test): يستخدم لاختبار لمن ترجع

الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حالة وجودها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام بعض الأشكال البيانية كالدوائر والأعمدة والاستعانة

بها في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، أما بالنسبة لمستوى

المعنوية فقد تم استخدام النسبة (5%) بما يقابله مستوى ثقة (95%).

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

يعتبر اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها

قبل البدء في تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات، وذلك لتحديد مدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس ما

وضعت لقياسه. ومن أهم هذه الاختبارات التي تم الاعتماد عليها هي:

أولاً/ صدق أداة الدراسة: يقصد بالصدق: "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه"¹، ولهذا

فقد تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستبيان من خلال:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبيان على 07 أساتذة ذوي التخصص

من جامعات مختلفة بما فيهم الأساتذة المشرفة (كما هو موضح في الملحق رقم (04))

لإبداء رأيهم حول فقراته من ناحية الوضوح والصياغة الجيدة، والتأكد من مصداقتها ومدى

توافقها مع موضوع الدراسة، حيث تمحورت ملاحظاتهم حول:

- إعادة صياغة بعض العبارات وتبسيطها؛

¹ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، الإشعاع الفنية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص167.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

- حذف بعض الفقرات التي لها نفس المعنى وإضافة فقرات أخرى لم تدرج من قبل في

الاستبيان؛

- حذف بعض الفقرات غير الملائمة للمحور الذي تنتمي إليه.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة ملاحظات الأساتذة المحكمين ليتم الخلاص إلى الاستبيان

النهائي بجملة التعديلات والتصحيحات مكون من 52 فقرة مفهومة ومختصرة.

2- **صدق الاتساق الداخلي:** يقيس مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال

حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة مستوى هذا الارتباط. حيث تم حساب معاملات

الارتباط بين كل بعد وعبارته بالنسبة للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)،

والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وذلك لتوضيح مدى الاتساق بين مكونات الدراسة، وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع) وعباراتها

| مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط بيرسون | عبارات الأداء المؤسسي | مستوى الدلالة Sig | معامل الارتباط بيرسون | عبارات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|--|
| 0.000 | 0.895 | العبرة 25 | 0.000 | 0.776 | العبرة 01 |
| 0.000 | 0.892 | العبرة 26 | 0.000 | 0.797 | العبرة 02 |
| 0.000 | 0.917 | العبرة 27 | 0.000 | 0.865 | العبرة 03 |
| 0.000 | 0.919 | العبرة 28 | 0.000 | 0.905 | العبرة 04 |
| 0.000 | 0.838 | العبرة 29 | 0.000 | 0.865 | العبرة 05 |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | |
|-------|-------|-----------------------|-------|---------|---|
| | 1 | البعد المالي | 0.000 | 0.908 | العبارة 06 |
| 0.000 | 0.813 | العبارة 30 | | 1 | استراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.883 | العبارة 31 | 0.000 | 0.785 | العبارة 07 |
| 0.000 | 0.885 | العبارة 32 | 0.000 | 0.865 | العبارة 08 |
| 0.000 | 0.921 | العبارة 33 | 0.000 | 0.768 | العبارة 09 |
| 0.000 | 0.857 | العبارة 34 | 0.000 | 0.906 | العبارة 10 |
| 0.000 | 0.911 | العبارة 35 | 0.000 | 0.855 | العبارة 11 |
| 0.000 | 0.877 | العبارة 36 | 0.000 | 0.848 | العبارة 12 |
| | 1 | بعد الزبائن | 0.000 | 0.808** | العبارة 13 |
| 0.000 | 0.639 | العبارة 37 | | 1 | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.822 | العبارة 38 | 0.000 | 0.879 | العبارة 14 |
| 0.000 | 0.911 | العبارة 39 | 0.000 | 0.897 | العبارة 15 |
| 0.000 | 0.868 | العبارة 40 | 0.000 | 0.876 | العبارة 16 |
| 0.000 | 0.885 | العبارة 41 | 0.000 | 0.880 | العبارة 17 |
| 0.000 | 0.890 | العبارة 42 | 0.000 | 0.843 | العبارة 18 |
| | 1 | بعد العمليات الداخلية | | 1 | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | |
|-------|-------|-------------------|-------|-------|----------------------------------|
| 0.000 | 0.828 | العبارة 43 | 0.000 | 0.792 | العبارة 19 |
| 0.000 | 0.876 | العبارة 44 | 0.000 | 0.886 | العبارة 20 |
| 0.000 | 0.892 | العبارة 45 | 0.000 | 0.878 | العبارة 21 |
| 0.000 | 0.824 | العبارة 46 | 0.000 | 0.893 | العبارة 22 |
| 0.000 | 0.846 | العبارة 47 | 0.000 | 0.885 | العبارة 23 |
| | 1 | بعد التعلم والنمو | 0.000 | 0.868 | العبارة 24 |
| 0.000 | 0.881 | العبارة 48 | | 1 | استراتيجية تمكين الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.905 | العبارة 49 | / | / | / |
| 0.000 | 0.945 | العبارة 50 | / | / | / |
| 0.000 | 0.918 | العبارة 51 | / | / | / |
| 0.000 | 0.890 | العبارة 52 | / | / | / |
| | 1 | البعد المجتمعي | / | / | / |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد

المتغير المستقل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" والمتغير التابع "الأداء المؤسسي"

موجبة، قوية ودالة احصائيا.

فبالنسبة للمتغير المستقل، تراوحت قيم معامل ارتباط عبارات بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.776) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.908)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. أما بالنسبة لعبارات بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية فتراوحت قيم معامل الارتباط الخاص بها بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.768) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.906)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. في حين تراوحت قيم معامل الارتباط بالنسبة لعبارات بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.843) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.897)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. لاسيما وأن عبارات بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية تراوحت قيمها المتعلقة بمعامل الارتباط بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.792) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.893)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. وعليه يمكن القول أن عبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل صادقة ومناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

أما من حيث عبارات أبعاد المتغير التابع، فيلاحظ أن قيم معامل الارتباط الخاصة بعبارات البعد المالي تراوحت بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.838) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.919)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. كما نلاحظ أن قيم معامل الارتباط الخاصة بعبارات بعد الزبائن تراوحت بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.813) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.921)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. في حين أن عبارات بعد العمليات الداخلية فتراوحت قيم معامل الارتباط الخاصة بها بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.639) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.911)، وهذا ما يدل على قوة ارتباط واتساق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

العبارات مع البعد المندرجة ضمنه. كما أكدت أيضا قيم معامل الارتباط الخاصة بعبارات بعد التعلم والنمو المتراوحة بين أدنى قيمة مقدرة بـ (0.828) وأعلى قيمة مقدرة بـ (0.892) أن عباراتها مرتبطة ارتباطا قويا مع البعد المندرجة ضمنه. وأخيرا البعد المجتمعي أين شهدت عباراته ارتباطا واتساقا مع البعد المندرجة ضمنه انطلاقا من قيم معامل الارتباط التي تراوحت بين أدنى قيمة قدرت بـ (0.881) وأعلى قيمة قدرت بـ (0.945). وعليه مما سبق يمكن استخلاص أن عبارات كل بعد من أبعاد المتغير التابع صادقة ومناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، فهو يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع المتغير نفسه أو ما يسمى بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة

| المتغير | البعد | معامل الارتباط pearson | مستوى الدلالة Sig |
|---|---|------------------------|-------------------|
| الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | استراتيجية توظيف الموارد البشرية | 0.853 | 0.000 |
| | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | 0.817 | 0.000 |
| | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | 0.869 | 0.000 |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | |
|-------|-------|----------------------------------|----------------|
| 0.000 | 0.840 | استراتيجية تمكين الموارد البشرية | |
| 0.000 | 0.784 | البعد المالي | الأداء المؤسسي |
| 0.000 | 0.824 | بعد الزبائن | |
| 0.000 | 0.830 | بعد العمليات الداخلية | |
| 0.000 | 0.817 | بعد التعلم والنمو | |
| 0.000 | 0.880 | البعد المجتمعي | |
| 0.000 | 0.880 | البعد المجتمعي | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v.26

يلاحظ من الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط لـ pearson بين أبعاد المتغير المستقل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مع الدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.817) لبعد "استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية" كأقل نسبة و(0.869) لبعد "استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية" كأعلى نسبة، كما أن جميع معاملات الارتباط هي معاملات موجبة ومرتفعة تتجاوز 0.7 بالمئة وعليه فإن المحور الثاني للدراسة يتمتع بدرجة صدق بنائي جيدة أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

كما يلاحظ أن معاملات الارتباط لـ pearson بين أبعاد المتغير التابع "الأداء المؤسسي" مع الدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية لأن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.784) لـ "البعد المالي" كأقل نسبة و(0.880) لـ "البعد المجتمعي" كأعلى نسبة، كما أن جميع معاملات الارتباط هي معاملات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

موجبة ومرتفعة تتجاوز 0.7 بالمئة وعليه فإن المحور الثالث للدراسة يتمتع بدرجة صدق بنائي جيدة أي أنه يقيس ما وضع لقياسه.

ثانيا/ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان استقرار وعدم تناقض النتائج المتحصل عليها حتى وإن تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات وضمن نفس الشروط، حيث تم اعتماد معامل يشير إلى قوة الارتباط والتماسك وهو معامل ألفا كرونباخ الذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر (لا يوجد ثبات) والواحد الصحيح (يوجد ثبات تام) ويكون عند المستوى المقبول منه إذا كانت قيمته تفوق 0.6. من أجل ذلك تم التحقق من ثبات الدراسة بحساب ألفا كرونباخ لكل أبعادها ومحاورها، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-8): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| المتغير | البعد | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|--------------|--------------------|
| الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | استراتيجية توظيف الموارد البشرية | 6 | 0.925 |
| | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | 7 | 0.927 |
| | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | 5 | 0.925 |
| | استراتيجية تمكين الموارد البشرية | 6 | 0.934 |
| الثبات الكلي لمحور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | | | 0.960 |
| الأداء المؤسسي | البعد المالي | 5 | 0.934 |
| | بعد الزبائن | 7 | 0.950 |
| | بعد العمليات الداخلية | 6 | 0.916 |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | |
|-------|----|-----------------------------------|--|
| 0.906 | 5 | بعد التعلم والنمو | |
| 0.947 | 5 | البعد المجتمعي | |
| 0.966 | 28 | الثبات الكلي لمحور الأداء المؤسسي | |
| 0.979 | 52 | ثبات الاستبيان ككل | |

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

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع الأبعاد الاستبيان، والتي انحصرت بين (0.925) كأقل نسبة وبين (0.950) كأعلى نسبة وبالتالي فجميع الأبعاد أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.6)، كما أن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بلغ (0.960) بالنسبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و(0.966) بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي، في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.979)، وهو ما يبين أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات من ناحية العبارات التي تضمنتها وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

خصص هذا المبحث من أجل عرض وتحليل بيانات الدراسة، أولاً من حيث عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وثانياً من خلال عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاورها (الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي).

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل الجزء الأول من الاستبيان المقتصر على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس والعمر.

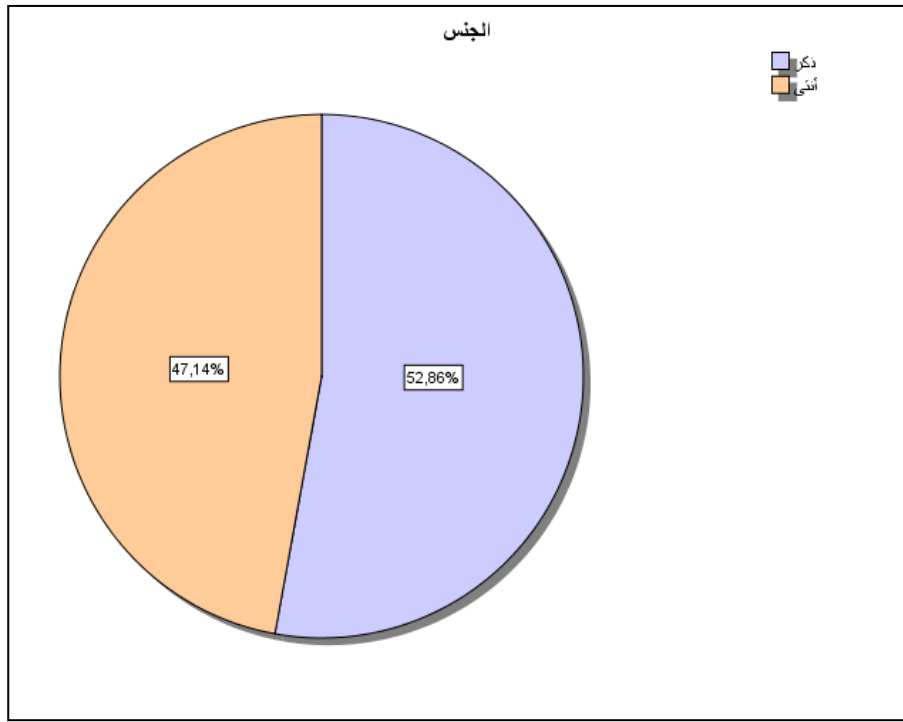
أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يتم من خلال الجدول والشكل المواليين تقديم أفراد عينة الدراسة في شكل تكرارات ونسب مئوية حسب الجنس.

الجدول رقم(3-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| المتغير | الجنس | التكرار | النسبة% |
|---------|-------|---------|---------|
| الجنس | ذكر | 74 | 52.9 |
| | أنثى | 66 | 47.1 |
| المجموع | | 140 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة تتكون من (140) فردا (74) منهم ذكور و(66) إناث، حيث بلغت نسبة الذكور 52.9% من إجمالي عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث 47.1% من إجمالي عينة الدراسة، ويلاحظ أن كلا النسبتين متقاربتين بفارق (8) أفراد ونسبة 5.8% من إجمالي عينة الدراسة، ويرجع تقارب نسبة الإناث من الذكور إلى عدة أسباب من بينها: انخفاض معدلات الأمية، وتوجه المرأة الجزائرية إلى الاندماج في عالم الشغل، كذلك سياسة التوظيف المتبناة من طرف مسؤولي المؤسسة التي تعطي أولوية للعنصر النسوي.

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب العمر: يتم من خلال الجدول والشكل الموائين تقديم أفراد عينة الدراسة في شكل تكرارات ونسب مئوية حسب العمر.

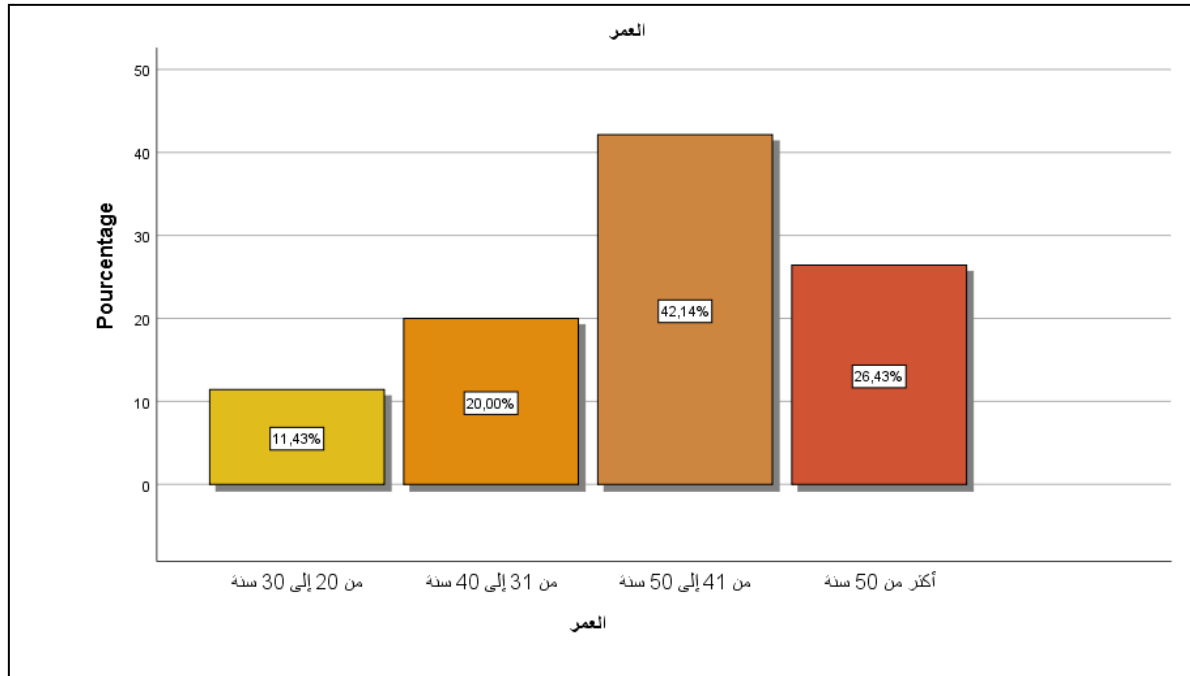
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم(3-10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------|------------------|---------|----------|
| العمر | من 20 إلى 30 سنة | 16 | 11.4 |
| | من 31 إلى 40 سنة | 28 | 20.0 |
| | من 41 إلى 50 سنة | 59 | 42.1 |
| | أكثر من 50 سنة | 37 | 26.4 |
| المجموع | | 140 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن هناك تنوع في الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث أن أغلبية أفرادها ينتمون إلى الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بتكرار بلغ 59 فرد وبنسبة تقدر بـ 42,1% من إجمالي عينة الدراسة، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بتكرار بلغ 37 فرد و بنسبة 26,4% من إجمالي عينة الدراسة، تحتل الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) المرتبة الثالثة بتكرار بلغ 28 فرد وبنسبة 20,0% من إجمالي عينة الدراسة، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) في المرتبة الرابعة بما يوافق تكرار 16 فرد وبنسبة 11,4% من إجمالي عينة الدراسة.

وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام لجميع الفئات العمرية إلا أنها تحتفظ بالنسبة الأكبر للفئات ذات الخبرات الطويلة في العمل، باعتبار أن هذه الأخيرة تتوفر على العديد من المزايا التي يمكنها أن تدعم معارف ومهارات الفئات الشبابية القابلة للتغيير والتجديد، كل هذا ينصب في هدف واحد ألا وهو تحسين مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل الجزء الأول من الاستبيان المقتصر على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية. أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يتم من خلال الجدول والشكل المواليين تقديم أفراد عينة الدراسة في شكل تكرارات ونسب مئوية حسب المؤهل العلمي.

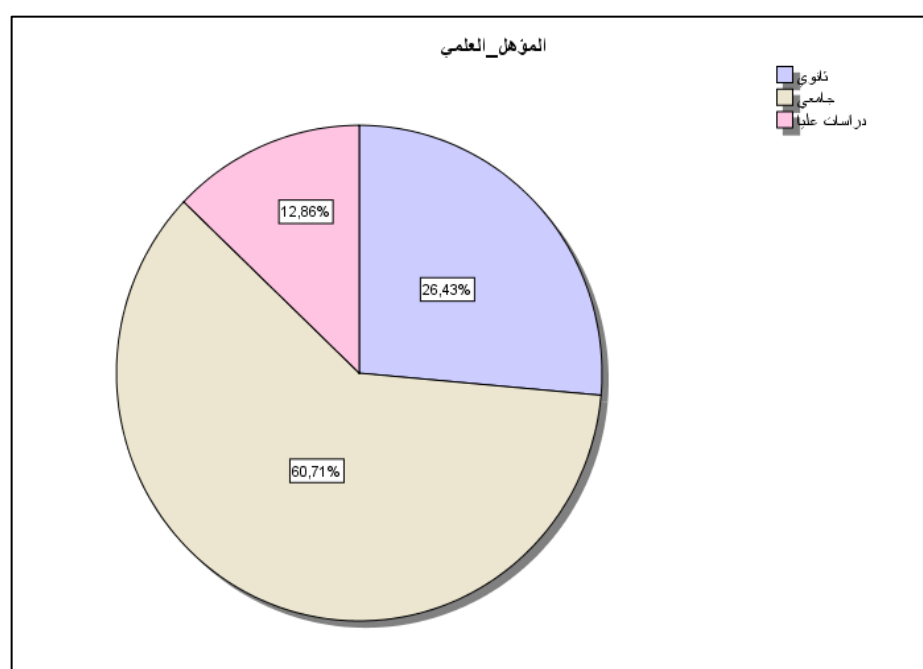
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|---------------|-------------|---------|----------|
| المؤهل العلمي | ثانوي | 37 | 26.4 |
| | جامعي | 85 | 60.7 |
| | دراسات عليا | 18 | 12.9 |
| المجموع | | 140 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة المستجوبة يتوزعون حسب المؤهل العلمي

إلى الأغلبية ذوي مستوى جامعي بتكرار بلغ 85 فرد وبنسبة 60.7% من إجمالي العينة الدراسة،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

وهذا دليل على سعي المؤسسات محل الدراسة إلى تدعيم واستقطاب الموارد البشرية ذوي الشهادات العلمية العليا والقادرة على تولي المناصب المناسبة لها في ظل مسايرة التطورات ومواكبتها، كما أن المستوى التعليمي الجيد يساهم في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان والاجابة عنها بموضوعية وهذا يمثل عنصر ايجابي لمصادقية الدراسة ونتائجها، أما الذين لهم مستوى ثانوي فبلغت نسبتهم 26.4% من إجمالي عينة الدراسة بتكرار بلغ 37 فرد، ويرجع تواجد المستوى التعليمي الثانوي إلى أن هناك عمال من ذوي الأقدمية الذين تم توظيفهم في بداية نشاط هذه المؤسسات وفي ذلك الوقت لم يكن التوظيف يستند إلى الشهادة، في حين بلغت نسبة من لديهم دراسات عليا بـ 12.9% من إجمالي عينة الدراسة بتكرار بلغ 18 فرد.

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: يتم من خلال الجدول والشكل المواليين تقديم أفراد عينة الدراسة في شكل تكرارات ونسب مئوية حسب المستوى الوظيفي.

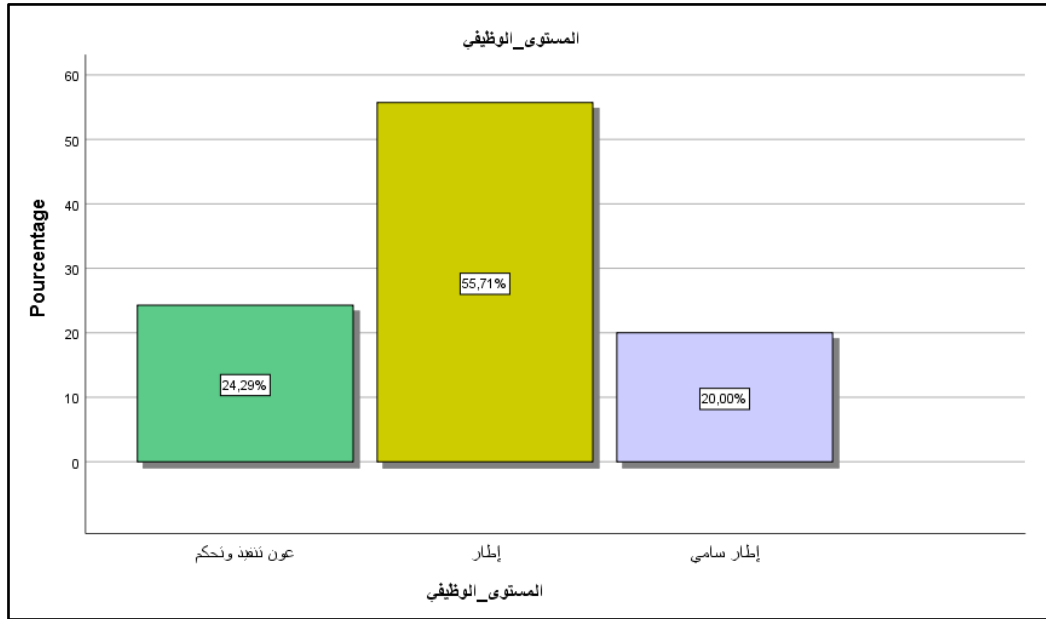
الجدول رقم(3-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة% |
|-----------------|-----------------|---------|---------|
| المستوى الوظيفي | عون تنفيذ وتحكم | 34 | 24.3 |
| | إطار | 78 | 55.7 |
| | إطار سامي | 28 | 20.0 |
| المجموع | | 140 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد العينة يتوزعون حسب المستوى الوظيفي إلى (78) إطارات بنسبة 55.7% من إجمالي عينة الدراسة، (34) أعوان تنفيذ وتحكم بنسبة 24.3% من إجمالي عينة الدراسة و(28) إطارات سامية بنسبة 20.0% من إجمالي عينة الدراسة.

ثالثا/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية: يتم من خلال الجدول والشكل المواليين تقديم أفراد عينة الدراسة في شكل تكرارات ونسب مئوية حسب عدد سنوات الأقدمية.

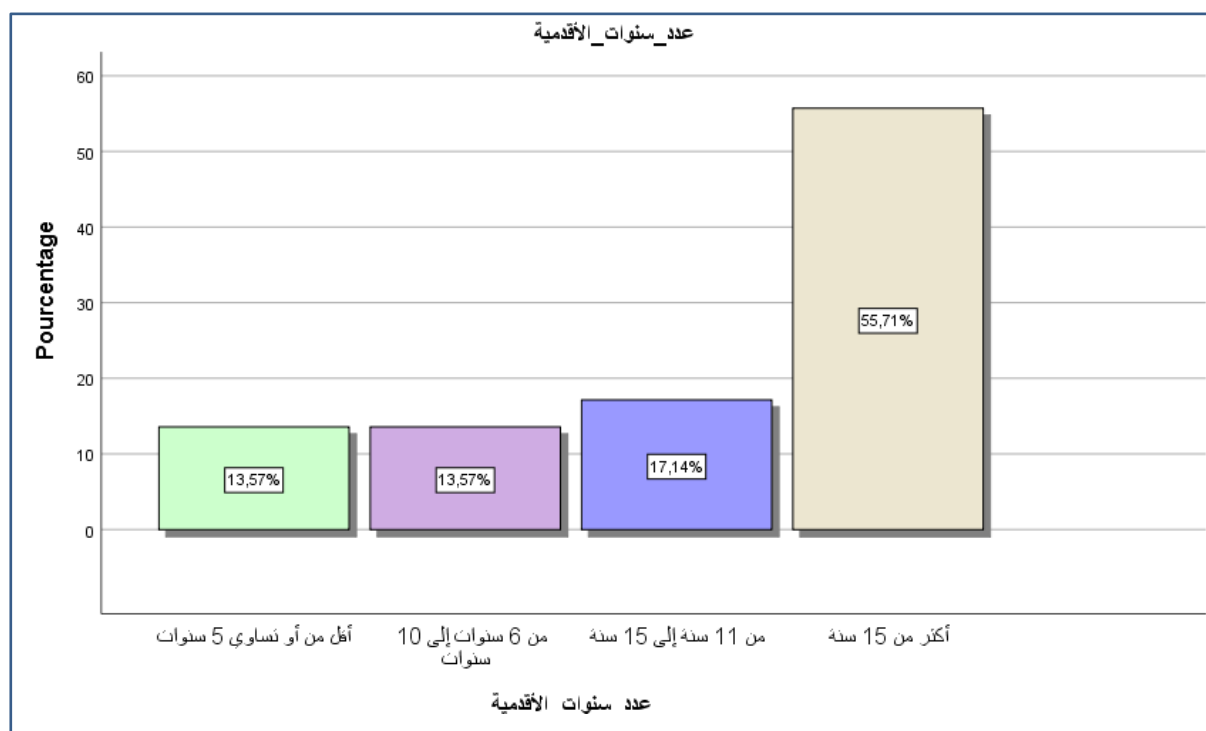
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|-------------------------|---------|----------|
| عدد سنوات الأقدمية | أقل من أو تساوي 5 سنوات | 19 | 13.6 |
| | من 6 سنوات إلى 10 سنوات | 19 | 13.6 |
| | من 11 سنة إلى 15 سنة | 24 | 17.1 |
| | أكثر من 15 سنة | 78 | 55.7 |
| المجموع | | 140 | 100.0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.V26

من الجدول والشكل السابقين يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أصحاب خبرة تفوق 15 سنة

بتكرار بلغ 78 فرد وبنسبة 55.7% من إجمالي العينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسات محل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الدراسة تحتفظ بنسبة كبيرة من هؤلاء الأفراد ذوي الخبرة التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم من خلال المعارف والتجارب التي اكتسبوها طيلة سنوات العمل، بينما الذين لديهم خبرة تتراوح بين (11 و 15 سنة) فقد احتلت المرتبة الثانية بتكرار بلغ 24 فرد ونسبة 17.1% من إجمالي عينة الدراسة، تليها المرتبة الثالثة للفئتين ذات الخبرة من (6 إلى 10 سنوات) وأقل من أو تساوي 5 سنوات بتكرار بلغ 19 فرد ونسبة 13.6% من إجمالي عينة الدراسة.

إن مما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تتوفر على أفراد أكفاء ذوي مهارات ومعارف لأن غالبيتهم من حاملي الشهادات الجامعية، يملكون سنوات من الخبرة والعمل تؤهلهم لتولي المناصب الفعالة والكفوة، لذا فهي تحاول الاحتفاظ بهم والاستفادة مما يملكونه من معارف.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

وفقا لهذا المطلب سيتم عرض وتقييم إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) بأبعاده الأربعة والمتمثلة في: استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

أولا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "استراتيجية توظيف الموارد البشرية" كمتغير مستقل فرعي أول فقد تم قياسه بـ

06 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-14): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

| العبرة | اتجاه الاجابة (النوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 01 | موافق | 3.47 | 0.827 | 1 | مرتفع |
| العبرة 02 | موافق | 3.35 | 0.891 | 2 | متوسط |
| العبرة 03 | موافق | 3.32 | 0.810 | 3 | متوسط |
| العبرة 04 | موافق | 3.24 | 1.261 | 4 | متوسط |
| العبرة 05 | موافق | 2.91 | 1.164 | 5 | متوسط |
| العبرة 06 | موافق | 2.90 | 1.414 | 6 | متوسط |
| المجموع | | 3.20 | 0.770 | متوسط | |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول للمتغير المستقل "استراتيجية توظيف الموارد البشرية" قد حاز على مستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري قدر بـ (0.770)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبرة رقم (01): "عند صياغة الاستراتيجيات فإن مؤسستكم تأخذ في الاعتبار توظيف الموارد البشرية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (0.827)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تولي

أهمية كبيرة لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية، حيث تضعها في الاعتبار عند صياغة استراتيجياتها الكلية.

- جاءت العبارة رقم (02): " تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا في ضوء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.891)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعداد خطة سنوية تتضمن احتياجات كل مصلحة من العمالة المطلوبة كما ونوعا انطلاقا من الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (03): " تحدد مؤسستكم مصادر الاستقطاب الداخلية أو الخارجية اعتمادا على ملاءمتها لاستراتيجيتها" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.810)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الداخلية كالترقية، النقل، الإعلان الداخلي، وفي حالة عجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجاتها تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الخارجية وبالتحديد إلى مكاتب التوظيف والمتمثلة في الوكالة المحلية للتشغيل، كل ذلك يتم انطلاقا من الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة حتى يكون هناك انسجام وتوافق.

- جاءت العبارة رقم (04): " تعمل مؤسستكم على اختيار وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.261)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث

اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تختار ومن ثم تعين الكفاءات البشرية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تميز وكفاءة أدائها.

- جاءت العبارة رقم (05): " تستخدم مؤسستكم أساليب تحفيزية جذابة لاستقطاب الكفاءات المتميزة" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91) وانحراف معياري قدره (1.164)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لاستقطاب الكفاءات المتميزة خاصة في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال.

- جاءت العبارة رقم (06): " تنتهج مؤسستكم طرق شفافة في اختيار وتعيين الموارد البشرية" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري قدره (1.414)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على اختيار وتعيين الموارد البشرية على أساس الكفاءة وليس الوساطة.

ثانيا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية" كمتغير مستقل فرعي ثاني فقد تم قياسه بـ 07 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم(3-15): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

| العبرة | اتجاه الاجابة (النوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 07 | موافق | 3.50 | 0.755 | 2 | مرتفع |
| العبرة 08 | موافق | 3.41 | 0.834 | 4 | مرتفع |
| العبرة 09 | موافق | 3.56 | 0.752 | 1 | مرتفع |
| العبرة 10 | موافق | 3.46 | 0.912 | 3 | مرتفع |
| العبرة 11 | موافق | 3.36 | 0.866 | 6 | متوسط |
| العبرة 12 | موافق | 3.17 | 1.035 | 7 | متوسط |
| العبرة 13 | موافق | 3.39 | 0.958 | 5 | متوسط |
| المجموع | | 3.41 | 0.607 | | مرتفع |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني للمتغير المستقل "استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية" قد حاز على مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري قدر بـ (0.607)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، ويمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبرة رقم (09): " تيرمج مؤسستكم دورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.752)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تنمية قدرات ومهارات

مواردها البشرية بشكل دائم، من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب تتضمن برامج تدريبية متنوعة.

- جاءت العبارة رقم (07): "تحرص مؤسستكم على وضع برامج تدريبية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.755)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحيين برامجها التدريبية في ظل استراتيجيتها الكلية، أي أنها تسعى لإحداث توافق بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية الكلية.

- جاءت العبارة رقم (10): "تقوم مؤسستكم بتدريب مواردها البشرية بهدف تنمية مهاراتها الوظيفية" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.912)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على خطة سنوية لتدريب مواردها البشرية، حيث تتضمن هذه الخطة برامج تدريبية متنوعة، تهدف إلى تنمية المهارات الوظيفية للموارد البشرية.

- جاءت العبارة رقم (08): "تعمل مؤسستكم على تحديد احتياجاتها التدريبية وفق أساليب موضوعية" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.834)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على وجود معايير موضوعية واضحة ومحددة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على الفعالية المرجوة من هذه العملية.

- جاءت العبارة رقم (13): " تهدف مؤسستكم من خلال برامج التدريب إلى تكيف مواردها البشرية مع التطورات الحاصلة " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.958)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى من خلال برامج التدريب المتنوعة أن تكيف مواردها البشرية مع أي تغيير أو تطور قد يحصل.

- جاءت العبارة رقم (11): "تحرص مؤسستكم على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بهدف تحسينها مستقبلا" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (0.866)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تقييم فعالية برامجها التدريبية وذلك من خلال تقييم أداء العامل المتدرب أثناء تأدية مهامه لتحديد مدى التغيير في مهاراته وقدراته، بمقارنة أدائه قبل العملية التدريبية وبعدها، فإذا لوحظ عدم وجود تحسن في أدائه يتم دراسة الأسباب ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك.

- جاءت العبارة (12): " تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب " في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.035)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة حريصة جدا على إيصال المادة التدريبية بشكل جيد للموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

ثالثا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية: وفقا

لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية" كمتغير مستقل

فرعي ثالث فقد تم قياسه بـ 05 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-16): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

| العبرة | اتجاه الاجابة (النوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 14 | موافق | 3.26 | 1.059 | 1 | متوسط |
| العبرة 15 | موافق | 3.01 | 1.187 | 4 | متوسط |
| العبرة 16 | محايد | 2.98 | 0.985 | 5 | متوسط |
| العبرة 17 | محايد | 3.04 | 1.135 | 3 | متوسط |
| العبرة 18 | موافق | 3.12 | 1.050 | 2 | متوسط |
| المجموع | | 3.08 | 0.828 | متوسط | |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة

بالبعد الثالث للمتغير المستقل "استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية" قد حاز على مستوى

قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري قدر بـ (0.828)، حيث أعطى

أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، ويمكن توضيح الترتيب

النتائلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبرة رقم (14): " تعمل مؤسستكم على تصميم نظام تحفيزي يكون متوافقا مع

استراتيجيتها " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف

معياري قدره (1.059)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات

أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على بناء استراتيجية تحفيز منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية الكلية لها.

- جاءت العبارة رقم (18): " تقوم مؤسستكم بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء لتحديثها بما يتناسب مع التغيرات" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (1.050)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على فعالية هذا المؤشر الذي يساهم في الكشف عن المستوى الحقيقي لأداء الموارد البشرية ومن ثم اجراء التحسينات اللازمة إن تتطلب الأمر.

- جاءت العبارة رقم (17): " تعتمد مؤسستكم على معايير واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري قدره (1.135)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا ما يؤكد ضعف عملية التقييم في حذ ذاتها بسبب غياب المعايير الموضوعية التي تقوم عليها هذه العملية، هذا ما يؤثر بالسلب على علاقات الثقة بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية.

- جاءت العبارة رقم (15): " تراعي مؤسستكم معيار العدالة عند منح المكافآت" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري قدره (1.187)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة عادلة في منحها المكافآت مما يؤثر إيجابا على ثقة عاملها وكذا زيادة دافعيتهم نحو تحسين مستوى أدائهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

- جاءت العبارة رقم (16): " تعتمد مؤسستكم على نظام حوافز متنوع ومرن لمكافأة مواردها البشرية " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (0.985)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا دليل على ضعف نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة خاصة وأنها تعتمد على الحوافز والمكافآت المالية بكثرة، مع غياب شبه منعدم للحوافز المعنوية، كما أنه نظام ثابت، وهذا بدوره يؤثر سلبا على تحسين مستويات أداء الموارد البشرية.

رابعا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" كمتغير مستقل فرعي رابع فقد تم قياسه بـ 06 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-17): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية تمكين الموارد البشرية

| العبارة | اتجاه الاجابة (المنوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبارة 19 | موافق | 3.36 | 0.967 | 1 | متوسط |
| العبارة 20 | محايد | 3.15 | 0.877 | 4 | متوسط |
| العبارة 21 | محايد | 3.11 | 0.960 | 5 | متوسط |
| العبارة 22 | محايد | 2.96 | 0.984 | 6 | متوسط |
| العبارة 23 | موافق | 3.16 | 0.968 | 3 | متوسط |
| العبارة 24 | محايد | 3.16 | 0.843 | 2 | متوسط |
| المجموع | | 3.15 | 0.701 | | متوسط |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الرابع للمتغير المستقل "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" قد حاز على مستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري قدر بـ (0.701)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (19): "تمنح مؤسستكم الصلاحيات التامة للموارد البشرية من أجل القيام بعملها بما يتوافق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (0.967)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال منح مواردها البشرية الثقة التامة لأداء عملهم بكل أريحية دون تسليط الرقابة عليهم، هذا ما يؤثر إيجابا على زيادة فعالية أدائهم وتميزهم وتحقيق درجات عالية من الابداع.

- جاءت العبارة رقم (24): "تتم الاتصالات في مؤسستكم بين جماعات العمل بشكل مرن وواضح" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.843)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا ما يؤكد غموض وجمود نظام الاتصال بين جماعات العمل.

- جاءت العبارة رقم (23): "تعمل مؤسستكم على استغلال القدرات المتواجدة لدى الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.968)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات

أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لاستثمار واستغلال قدراتها البشرية أحسن استغلال بالأخص من خلال هذه الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (20): " تتخذ مؤسساتكم كل الاجراءات التي تمنح للمورد البشري روح المبادرة والمسؤولية لأداء عمله" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (0.877)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا ما ينفي منح المورد البشري المسؤولية الكاملة لأداء عمله وإنما تبقى سلطة هذه المؤسسات ملموسة في بعض الأحيان.

- جاءت العبارة رقم (21): " تعمل مؤسساتكم على كسب ثقة الموارد البشرية من خلال إشراكها في صنع القرار" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (0.960)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا ما ينفي مشاركة المورد البشري في صنع القرار بسبب ضعف التواصل والاتصال بين مختلف المصالح وإدارة المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم (22): "تهتم مؤسساتكم بالجانب الإبداعي للمورد البشري" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري قدره (0.984)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا تأكيد على ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجانب الإبداعي للمورد البشري بسبب عدم منحه المسؤولية الكاملة لأداء عمله.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

ترتيب إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

ككل: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" كمتغير

مستقل فقد تم قياسه بـ 04 أبعاد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-18): ترتيب أبعاد "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" حسب مستوى القبول

| البعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| استراتيجية توظيف الموارد البشرية | 3.20 | 0.770 | 2 | متوسط |
| استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | 3.41 | 0.607 | 1 | مرتفع |
| استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | 3.08 | 0.828 | 4 | متوسط |
| استراتيجية تمكين الموارد البشرية | 3.15 | 0.701 | 3 | متوسط |
| المجموع | 3.21 | 0.518 | | متوسط |

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

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه (بمتوسط حسابي قدره (3.21) وانحراف معياري قدره (0.518)) أن المؤسسات محل الدراسة على درجة متوسطة من حيث تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تحتل استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.607)، وهذا دليل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للبرامج التدريبية المحددة ذلك أن لها أثر كبير على تحسين مستوى أداء المورد البشري وزيادة فعاليته التي تنعكس بالإيجاب على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، تليها استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي البالغ (3.20) وانحراف معياري قدره (0.770)، ومن ثم استراتيجية تمكين الموارد البشرية التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي البالغ (3.15) وانحراف معياري قدره (0.701)، لتأتي في الأخير استراتيجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

المحافظة على الموارد البشرية عند المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (0.828).

بناء على ما سبق يتضح أنه بالرغم من تباين درجة الاهتمام لمختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلا أن ذلك لا ينفي مدى الأهمية التي توليها المؤسسات محل الدراسة لمختلف هذه الأبعاد بصفة عامة لما لها من أثر ايجابي على تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور "الأداء المؤسسي"

وفقا لهذا المطلب سيتم عرض وتقييم إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده الخمسة والمتمثلة في: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي.

أولا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد المالي: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن

"البعد المالي" كمتغير تابع فرعي أول فقد تم قياسه بـ 05 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-19): نتائج اجابات أفراد العينة حول البعد المالي

| العبرة | اتجاه الاجابة (المنوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 25 | موافق | 3.24 | 1.495 | 5 | متوسط |
| العبرة 26 | موافق | 3.28 | 1.080 | 2 | متوسط |
| العبرة 27 | موافق | 3.34 | 1.018 | 1 | متوسط |
| العبرة 28 | موافق | 3.24 | 0.991 | 4 | متوسط |
| العبرة 29 | موافق | 3.24 | 0.905 | 3 | متوسط |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | |
|-------|-------|------|---------|
| متوسط | 0.868 | 3.27 | المجموع |
|-------|-------|------|---------|

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الأول للمتغير التابع "البعد المالي" قد حاز على مستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.868)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (27): " تتناسب إيرادات مؤسستكم مع حجم نشاطها الانتاجي" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.018)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة ذات إيرادات متناسبة مع حجم نشاطها الانتاجي.
- جاءت العبارة رقم (26): "للمؤسستكم القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.080)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا تأكيد على القدرة المالية للمؤسسات محل الدراسة.
- جاءت العبارة رقم (29): " تستخدم مؤسستكم آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.905)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

"موافق" وهذا تأكيد على امتلاك المؤسسات محل الدراسة لآليات فعالة وكفؤة تساعدها على تحقيق عوائد مستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (28): " تتحكم مؤسساتكم جيدا في مختلف التكاليف" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.991)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تستغل مواردها المالية والمادية أحسن استغلال، كما تسعى جاهدة لترشيد نفقاتها.

- جاءت العبارة رقم (25): "تتمتع مؤسساتكم بوضعية مالية جيدة" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.495)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد البحبوحة المالية التي تتمتع بها المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الزبائن: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "بعد الزبائن" كمتغير تابع فرعي ثاني فقد تم قياسه بـ 07 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-20): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الزبائن

| العبارة | اتجاه الإجابة (المنوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبارة 30 | موافق | 3.46 | 0.797 | 3 | مرتفع |
| العبارة 31 | موافق | 3.52 | 0.697 | 2 | مرتفع |
| العبارة 32 | موافق | 3.55 | 0.825 | 1 | مرتفع |
| العبارة 33 | موافق | 3.46 | 0.898 | 4 | مرتفع |
| العبارة 34 | موافق | 3.39 | 0.829 | 7 | متوسط |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | |
|------------|-------|------|-------|-------|-------|
| العبارة 35 | موافق | 3.46 | 0.970 | 5 | مرتفع |
| العبارة 36 | موافق | 3.44 | 0.895 | 6 | مرتفع |
| المجموع | | 3.47 | 0.650 | مرتفع | |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الثاني للمتغير التابع "بعد الزبائن" قد حاز على مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.650)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (32): " تأخذ مؤسستكم شكاوي الزبائن بعين الاعتبار" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (0.825)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بشكاوي زبائنهم وتولي لها اعتبار كبير، حيث تخصص سجل لتسجيل شكاويهم وإيجاد حلول لها سعياً لكسب رضاهم وولائهم.

- جاءت العبارة رقم (31): " تمتلك مؤسستكم علاقات جيدة مع الزبائن" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدره (0.697)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد حرص المؤسسات محل الدراسة على علاقاتها مع الزبائن، حيث تستخدم العديد من الآليات للمحافظة على علاقتها بهم على سبيل المثال ضمان توفير منتج ذو جودة عالية.

- جاءت العبارة رقم (30): " تقوم مؤسستكم بتسليم منتجاتها للزبائن في المواعيد المتفق عليها" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.797)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة منضبطة في أوقات تسليم منتجاتها للزبائن.

- جاءت العبارة رقم (33): "تسعى مؤسستكم إلى زيادة قاعدة زبائنها باستمرار" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.898)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد سعي المؤسسات محل الدراسة إلى تغطية السوق من خلال تزويدهم بمنتجات ذو جودة عالية.

- جاءت العبارة رقم (35): " تقوم مؤسستكم بتحسين منتجاتها لكسب زبائن جدد" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.970)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" ذلك أن السمعة الجيدة للمؤسسة سواء من خلال المنتجات ذات الجودة أو المعاملة الطيبة فإنها تكسب زبائن جدد عن طريق زبائنها الأوفياء الذين تعاملت معهم من قبل.

- جاءت العبارة رقم (36): " تعتبر مؤسستكم ولاء الزبون أحد الدعائم الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (0.895)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

إجابات أفراد العينة نحو "مرتفع" وهذا تأكيد أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر الزبون وولائه أحد المؤشرات الكفيلة عن كشف الانحراف إن وجد بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي.

- جاءت العبارة رقم (34): "تتوجه مؤسساتكم في نشاطاتها إلى الزبائن الأكثر ربحية" في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.829)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" بما أن المؤسسات هدفها الأساسي هو تحقيق أعلى درجات الربح لذلك فإنها تتوجه بنشاطاتها إلى الزبائن الأكثر ربحية.

ثالثا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد العمليات الداخلية: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "بعد العمليات الداخلية" كمتغير تابع فرعي ثالث فقد تم قياسه بـ 06 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-21): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد العمليات الداخلية

| العبارة | اتجاه الاجابة (المنوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|------------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبارة 37 | موافق | 3.65 | 0.790 | 1 | مرتفع |
| العبارة 38 | محايد | 3.09 | 0.948 | 6 | متوسط |
| العبارة 39 | موافق | 3.28 | 0.965 | 3 | متوسط |
| العبارة 40 | موافق | 3.39 | 0.944 | 2 | متوسط |
| العبارة 41 | موافق | 3.22 | 0.965 | 4 | متوسط |
| العبارة 42 | موافق | 3.19 | 1.016 | 5 | متوسط |
| المجموع | | 3.30 | 0.660 | متوسط | |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الثالث للمتغير التابع "بعد العمليات الداخلية" قد حاز على مستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (0.660)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (37): "تحرص مؤسستكم على مراعاة معايير الجودة في إنتاج منتجاتها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.790)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن منتجات المؤسسات محل الدراسة ذات جودة، فهي حصة دائما على ادراج معاييرها في إنتاج منتجاتها.

- جاءت العبارة رقم (40): "تعمل مؤسستكم على تخفيض عيوب المنتج" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري قدره (0.944)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد حرص المؤسسات محل الدراسة على تخفيض عيوب منتجاتها.

- جاءت العبارة رقم (39): "تحرص مؤسستكم على تحسين عملياتها باستمرار" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (0.965)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على التحسين المستمر لعمليات الانتاج من خلال المراقبة المستمرة لكافة مراحلها.

- جاءت العبارة رقم (41): "تقوم مؤسستكم بترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية" في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (0.965)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد التحكم الجيد للمؤسسات محل الدراسة في تكاليف عملياتها الداخلية.

- جاءت العبارة رقم (42): "تعتبر عمليات التطوير في مؤسستكم أمرا أساسيا لتقييم الأداء المؤسسي" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري قدره (1.016)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد الدور الذي تشغله عمليات التحسين والتطوير الداخلية في الحكم على درجة أو مستوى الأداء المحقق.

- جاءت العبارة رقم (38): " تتوفر مؤسستكم على أحدث الأساليب التكنولوجية لإنجاز مختلف نشاطاتها" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (0.948)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا تأكيد على ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة باستخدام الأساليب التكنولوجية والأدوات المتطورة في عملياتها الانتاجية مما قد يؤثر مستقبلا على كفاءة وجودة المنتج.

رابعا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التعلم والنمو: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "بعد العمليات الداخلية" كمتغير تابع فرعي رابع فقد تم قياسه بـ 05 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم(3-22): نتائج اجابات أفراد العينة حول بعد التعلم والنمو

| العبرة | اتجاه الاجابة (النوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 43 | محايد | 2.89 | 1.046 | 5 | متوسط |
| العبرة 44 | موافق | 3.35 | 0.992 | 1 | متوسط |
| العبرة 45 | محايد | 2.93 | 0.973 | 4 | متوسط |
| العبرة 46 | محايد | 3.09 | 0.942 | 3 | متوسط |
| العبرة 47 | موافق | 3.22 | 0.879 | 2 | متوسط |
| المجموع | | 3.10 | 0.703 | متوسط | |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الرابع للمتغير التابع "بعد التعلم والنمو" قد حاز على مستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري قدر بـ (0.703)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبرة رقم (44): " تعمل مؤسستكم على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.992)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد وسائل اتصال متطورة بين الموظفين لتسهيل نقل المعلومات ومعالجتها.

- جاءت العبارة رقم (47): " تعمل مؤسساتكم على تنمية قدرات الموظفين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (0.879)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد حرص المؤسسات محل الدراسة على تنمية قدرات ومهارات موظفيها باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- جاءت العبارة رقم (46): " تقوم مؤسساتكم بربط الأجور والحوافز مع زيادة الإنتاج " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (0.942)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" ذلك أن الانتاج المتزايد للمؤسسات محل الدراسة ليس مرتبط بالأجور والحوافز المقدمة للموظفين وإنما لعوامل أخرى.
- جاءت العبارة رقم (45): " تهتم مؤسساتكم بمقترحات الموظفين " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري قدره (0.973)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا دليل على ضعف اهتمام المؤسسات بانشغالات ومقترحات الموظفين ما قد يؤثر سلبا على كفاءة انتاجها.
- جاءت العبارة رقم (43): " تشجع مؤسساتكم الموظفين على الابداع من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير " في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.89) وانحراف معياري قدره (1.046)، محققة بذلك مستوى قبول متوسط، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "محايد" وهذا دليل على غياب عنصر الابداع في

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

المؤسسات محل الدراسة والتي من بين أسبابها عدم تمكين الموظفين ومنحهم المسؤولية والثقة الكاملة لأداء عملهم.

خامسا/ تحليل إجابات أفراد العينة حول البعد المجتمعي: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "البعد المجتمعي" كمتغير تابع فرعي خامس فقد تم قياسه بـ 05 فقرات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-23): نتائج اجابات أفراد العينة حول البعد المجتمعي

| العبرة | اتجاه الاجابة (النوال) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| العبرة 48 | موافق | 3.66 | 0.731 | 2 | مرتفع |
| العبرة 49 | موافق | 3.62 | 0.798 | 4 | مرتفع |
| العبرة 50 | موافق | 3.63 | 0.868 | 3 | مرتفع |
| العبرة 51 | موافق | 3.56 | 0.938 | 5 | مرتفع |
| العبرة 52 | موافق | 3.73 | 0.832 | 1 | مرتفع |
| المجموع | | 3.64 | 0.687 | | مرتفع |

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

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لجميع العبارات المتعلقة بالبعد الخامس للمتغير التابع "البعد المجتمعي" قد حاز على مستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري قدر بـ (0.687)، حيث أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث يمكن توضيح الترتيب التنازلي لعبارات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (52): " تعمل مؤسساتكم على تحسين صورتها العامة بينيا أمام المجتمع وقواه الفاعلة في مجال حماية البيئة" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (0.832)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة حرصة على تحسين صورتها البيئية أمام المجتمع وقواه والدليل على ذلك حصولها على شهادات الايزو لحماية البيئة.
- جاءت العبارة رقم (48): "تتوافق أهداف مؤسساتكم مع تقاليد وقيم المجتمع " في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.731)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا تأكيد على أن أهداف المؤسسات محل الدراسة ليست منافية لقيم وتقاليد المجتمع.
- جاءت العبارة رقم (50): "تعمل مؤسساتكم على الحد من التلوث البيئي" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.868)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق"، كما جاءت العبارة رقم (49): " تسعى مؤسساتكم إلى ترشيد استهلاكها للطاقة والمواد الأولية " في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.798)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق"، ذلك أن حماية البيئة وعقلنة استهلاك المواد الأولية من بين الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها هذه المؤسسات، فهي تعمل جاهدة على عصرنة بعض الآليات للحد من تلوث البيئة كعصرنة صراف الغبار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

- جاءت العبارة رقم (51): تقوم مؤسستكم بدورات تحسيسية للموظفين من أجل رفع الوعي البيئي لديهم" في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري قدره (0.938)، محققة بذلك مستوى قبول مرتفع، حيث اتجهت غالبية إجابات أفراد العينة نحو "موافق" وهذا ما يؤكد اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجانب البيئي ونقل أهمية هذا الموضوع لموظفيها من خلال برمجة دورات تحسيسية لهم.

✚ ترتيب إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع "الأداء المؤسسي" ككل: وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي تضمن "الأداء المؤسسي" كمتغير تابع فقد تم قياسه بـ 05 أبعاد، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): ترتيب أبعاد "الأداء المؤسسي" حسب مستوى القبول

| البعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى القبول |
|-----------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| البعاد المالي | 3.27 | 0.868 | 4 | متوسط |
| بعد الزبائن | 3.47 | 0.650 | 2 | مرتفع |
| بعد العمليات الداخلية | 3.30 | 0.660 | 3 | متوسط |
| بعد التعلم والنمو | 3.10 | 0.703 | 5 | متوسط |
| البعاد المجتمعي | 3.64 | 0.687 | 1 | مرتفع |
| المجموع | 3.36 | 0.486 | | متوسط |

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

يشير الاتجاه العام للجدول أعلاه (بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (0.486)) أن المؤسسات محل الدراسة على درجة متوسطة من حيث تطبيق أبعاد الأداء

المؤسسي، حيث يحتل البعد المجتمعي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.687)، وهذا دليل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لجانب حماية البيئة واحترام عادات، تقاليد وقيم المجتمع الذي تنشط فيه لما لهما من آثار ايجابية على المؤسسة وبالتحديد على كفاءة وفعالية أعمالها من جهة، واكتساب مكانة وسمعة جيدة من جهة أخرى، يليها بعد الزبائن في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي البالغ (3.47) وانحراف معياري قدره (0.650)، ومن ثم بعد العمليات الداخلية الذي احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي البالغ (3.30) وانحراف معياري قدره (0.660)، ليأتي بعد ذلك البعد المالي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (0.868)، وفي الأخير بعد التعلم والنمو عند المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري البالغ (0.703).

بناء على ما سبق يتضح أنه بالرغم من تباين درجة الاهتمام لمختلف أبعاد الأداء المؤسسي إلا أن ذلك لا ينفي مدى الأهمية التي توليها المؤسسات محل الدراسة لمختلف هذه الأبعاد بصفة عامة لما لها من أثر ايجابي على تقييم أدائها وتحسين مستوياته إلى الحد المطلوب.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وكذا إجاباتهم على عبارات محاور الدراسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات للتحقق من صحتها من خلال اختبار العلاقة والأثر المعنوي بين المتغير المستقل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" والمتغير التابع "الأداء المؤسسي"، وكذا اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين فيما يخص دور الادارة الاستراتيجية للموارد على تحسين الأداء المؤسسي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، حيث تنص الفرضية الرئيسية الأولى على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، لكن قبل ذلك لابد أولاً من اختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق منها. أولاً/ اختبار الفرضيات الفرعية: تنبثق من الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية كالاتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية
توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية
(0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد
البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).
وعليه سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما يوضحه
الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-25): علاقة الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء المؤسسي

| القرار | الأداء المؤسسي | | المتغيرين |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| رفض H_0 وقبول H_1 | 0.706 | معامل الارتباط | استراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد
البشرية والأداء المؤسسي قدرت بـ (0.706) مما يدل على العلاقة الموجبة والقوية التي
تجمع بينهما، حيث أن هذه القيمة هي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى
المعنوية (0.05) وهذا ما يؤكد أن الارتباط دال إحصائياً.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات
الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).
وعليه سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-26): علاقة الارتباط بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي

| القرار | الأداء المؤسسي | | المتغيرين |
|-----------------------|----------------|----------------|---|
| رفض H_0 وقبول H_1 | 0.702 | معامل الارتباط | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي قدرت بـ (0.702) مما يدل على العلاقة الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، حيث أن هذه القيمة هي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يؤكد أن الارتباط دال إحصائياً.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).
وعليه سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-27): علاقة الارتباط بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي

| القرار | الأداء المؤسسي | | المتغيرين |
|-----------------------|----------------|----------------|---|
| رفض H_0 وقبول H_1 | 0.726 | معامل الارتباط | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي قدرت بـ (0.726) مما يدل على العلاقة الموجبة والقوية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

التي تجمع بينهما، حيث أن هذه القيمة هي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يؤكد أن الارتباط دال احصائياً.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،
الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).
وعليه سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-28): علاقة الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المؤسسي

| القرار | الأداء المؤسسي | | المتغيرين |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| رفض H_0 وقبول H_1 | 0.678 | معامل الارتباط | استراتيجية تمكين الموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المؤسسي قدرت بـ (0.678) مما يدل على العلاقة الموجبة والمتوسطة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

التي تجمع بينهما، حيث أن هذه القيمة هي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يؤكد أن الارتباط دال احصائياً.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ثانياً/ اختبار الفرضية الرئيسية: بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، سيتم الآن اختبار الفرضية الرئيسية، حيث تظهر نتائج ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): علاقة الارتباط بين الادارة الاستراتيجية لموارد البشرية والأداء المؤسسي

| القرار | الأداء المؤسسي | | المتغيرين |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| رفض H_0 وقبول H_1 | 0.832 | معامل الارتباط | الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي قدرت بـ (0.832) مما يدل على العلاقة الموجبة والقوية التي تجمع بينهما، حيث أن هذه القيمة هي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا ما يؤكد أن الارتباط دال احصائياً.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار علاقة الانحدار (الأثر) بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية وما تنبثق عنها من فرضيات فرعية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لكن قبل تطبيق علاقة الانحدار لابد أولاً من توفر الشروط التالية:

➤ شرط عدم وجود التعددية الخطية، أي عدم وجود ارتباطات خطية عالية فيما بين المتغيرات

المستقلة: وللتأكد من ذلك سيتم الاعتماد على مصفوفة الارتباط الكلية بين هاته المتغيرات،

وإستخدام كذلك اختباري تضخم التباين الذي يجب أن تكون قيمته أقل من 3، واختبار التباين

المسموح به الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.1 حتى نستطيع القول أنه لا وجود للتعددية

الخطية بين المتغيرات المستقلة.

والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة أي أبعاد الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية والأداء المؤسسي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-30): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي

| الأداء المؤسسي | استراتيجية تمكين الموارد البشرية | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | استراتيجية توظيف الموارد البشرية | معامل الارتباط | أبعاد المتغير المستقل/ المتغير التابع |
|-------------------|--|---|---|--|----------------|---|
| 0.706 | 0.639 | 0.647 | 0.585 | 1 | معامل الارتباط | استراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | | مستوى الدلالة | |
| 0.702 | 0.573 | 0.636 | 1 | 0.585 | معامل الارتباط | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 0.726 | 0.631 | 1 | 0.636 | 0.647 | معامل الارتباط | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية |
| 0.000 | 0.000 | | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 0.678 | 1 | 0.631 | 0.573 | 0.639 | معامل الارتباط | استراتيجية تمكين الموارد البشرية |
| 0.000 | | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |
| 1 | 0.678 | 0.726 | 0.702 | 0.706 | معامل الارتباط | الأداء المؤسسي |
| | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | مستوى الدلالة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن جميع قيم معامل ارتباط المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) فيما بينها هي أقل من 0.7 والتي تعبر عن ارتباط ضعيف، وعليه يمكن القول أنه لا وجود للتعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد هذا الطرح هو اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به الموضحين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغير المستقل

| المتغيرات المستقلة للدراسة | تضخم التباين VIF | التباين المسموح به |
|---|---------------------------|--------------------|
| | Variance Inflation Factor | Tolérance |
| استراتيجية توظيف الموارد البشرية | 2.117 | 0.472 |
| استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | 1.914 | 0.523 |
| استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | 2.253 | 0.444 |
| استراتيجية تمكين الموارد البشرية | 2.037 | 0.491 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

تبين نتائج اختبائي تضخم التباين والتباين المسموح به الموضحة في الجدول أعلاه أنه لا وجود لعلاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل، ذلك أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع تلك المتغيرات أقل من 3، كما أن قيمة التباين المسموح به أكبر من 0.1 وتقترب من 1.

➤ شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: بالاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على أن حجم العينة إذا كان كبير (أكبر من 30) بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي أي إذا كان مجتمع ذو متوسط μ وتباين δ^2 لا يتبع التوزيع الطبيعي، فإن متوسط العينة المسحوبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

منه يتبع توزيعا قريبا من التوزيع الطبيعي. وعليه فإن متغيرات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا/ اختبار الانحدار الخطي البسيط لكل متغير مستقل فرعي والمتغير التابع:

تتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية أربعة فرضيات فرعية، يتم دراسة كل منها على حدى باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم تقسيم الفرضية الفرعية الأولى إلى فرضية العدم

والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات

الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات

الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1x_1 + e$$

Y: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

x_1 : المتغير المستقل الفرعي الأول (استراتيجية توظيف الموارد البشرية)

a: الحد الثابت

b_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول (معامل استراتيجية توظيف الموارد

البشرية)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

e: الخطأ العشوائي

ويبين الجدول التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لبعث استراتيجية توظيف الموارد البشرية

كما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر "استراتيجية توظيف الموارد البشرية" على تحسين

الأداء المؤسسي

| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المصحح | النموذج | معاملات المعادلة | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|-------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| الأداء المؤسسي | 0.706 | 0.498 | 0.495 | الجزء الثابت | 1.563 | 9.849 | 0.000 |
| | | | | استراتيجية توظيف الموارد البشرية | 0.560 | 11.708 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V26

انطلاقاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.498) أي أن 49.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية توظيف الموارد البشرية وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية والبالغة (50.2%) فنفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج والتي ترجع للأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة معامل التأثير Beta للمتغير المستقل الفرعي (0.560) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الفرعي بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (0.560) في المتغير التابع، أما قيمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

معامل التأثير Beta للحد الثابت فبلغت (1.563) والتي تعني أن التغير في قيمة الحد الثابت بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (1.563) في المتغير التابع.

كما تشير قيمة t لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمقدرة بـ (11.708) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين بمستوى ثقة 95%، أما فيما يخص قيمة t للحد الثابت والتي قدرت بـ (9.849) فهي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، كما يلاحظ أن معلمة المتغير المستقل الفرعي إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وعليه يتبين أن النموذج الممثل لبعدها استراتيجية توظيف الموارد البشرية معنوي.

اتخاذ القرار: بناء على التحليل السابق فإنه يتم رفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)"، وقبول الفرضية البديلة .

وعليه فإن المعادلة التقديرية التي توضح العلاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والأداء المؤسسي تكون مجسدة وفق الصيغة الآتية:

$$Y=1.563+ 0.560 x_1+e$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تم تقسيم الفرضية الفرعية الثانية إلى فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_2x_2 + e$$

Y : المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

x_2 : المتغير المستقل الفرعي الثاني (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)

a : الحد الثابت

b_2 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني (معامل استراتيجية تدريب وتنمية

الموارد البشرية)

e : الخطأ العشوائي

ويبين الجدول التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لبعث استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر "استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية" على

تحسين الأداء المؤسسي

| مستوى الدلالة Sig | قيمة t المحسوبة | معاملات المعادلة | النموذج | معامل التحديد المصحح | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | المتغير التابع |
|----------------------|--------------------|---------------------|---|----------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------|
| 0.000 | 6.414 | 1.216 | الجزء الثابت | 0.489 | 0.493 | 0.702 | الأداء المؤسسي |
| 0.000 | 11.576 | 0.628 | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V26

انطلاقاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.493) أي أن 49.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية والبالغة (50.7%) فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج والتي ترجع للأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة معامل التأثير Beta للمتغير المستقل الفرعي (0.628) والتي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الفرعي بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (0.628) في المتغير التابع، أما قيمة معامل التأثير Beta للحد الثابت فبلغت (1.216) والتي تعني أن التغير في قيمة الحد الثابت بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (1.216) في المتغير التابع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

كما تشير قيمة t لاستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والمقدرة بـ (11.576) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين بمستوى ثقة 95%، أما فيما يخص قيمة t للحد الثابت والتي قدرت بـ (6.414) فهي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، كما يلاحظ أن معلمة المتغير المستقل الفرعي إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وعليه يتبين أن النموذج الممثل لبعث استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية معنوي.

اتخاذ القرار: بناء على التحليل السابق فإنه يتم رفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)"، وقبول الفرضية البديلة .

وعليه فإن المعادلة التقديرية التي توضح العلاقة بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي تكون مجسدة وفق الصيغة الآتية:

$$Y=1.216 + 0.628 x_2+e$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تم تقسيم الفرضية الفرعية الثالثة إلى فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+b_3x_3+e$$

Y : المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

x_3 : المتغير المستقل الفرعي الثالث (استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية)

a : الحد الثابت

b_3 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثالث (معامل استراتيجية المحافظة على

الموارد البشرية)

e : الخطأ العشوائي

ويبين الجدول التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لبعث استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر "استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية "

على تحسين الأداء المؤسسي

| المتغير التابع | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد | النموذج | معاملات | قيمة t | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|----------------|-------------------|---------|----------|----------|---------------|
| | R | R ² | التحديد المصحح | | المعادلة | المحسوبة | Sig |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | | | |
|-------|--------|-------|--|-------|-------|-------|-------------------|
| 0.000 | 11.401 | 1.643 | الجزء الثابت | 0.523 | 0.527 | 0.726 | الأداء المؤسسي |
| 0.000 | 12.388 | 0.556 | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V26

انطلاقاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن معامل التحديد R^2 بلغ

(0.527) أي أن 52.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في

استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية والبالغة

(47.3%) فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج والتي ترجع للأخطاء العشوائية،

كما بلغت قيمة معامل التأثير Beta للمتغير المستقل الفرعي (0.556) والتي تعني أن التغير

في قيمة المتغير المستقل الفرعي بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (0.556) في المتغير التابع،

أما قيمة معامل التأثير Beta للحد الثابت فبلغت (1.643) والتي تعني أن التغير في قيمة

الحد الثابت بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (1.643) في المتغير التابع.

كما تشير قيمة t لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والمقدرة بـ (12.388) عند

مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) إلى ملائمة خط الانحدار

للعلاقة بين المتغيرين بمستوى ثقة 95%، أما فيما يخص قيمة t للحد الثابت والتي قدرت بـ

(11.401) فهي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من

(0.05)، كما يلاحظ أن معلمة المتغير المستقل الفرعي إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود

علاقة طردية بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وعليه يتبين أن النموذج الممثل لبعدها

استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية معنوي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

اتخاذ القرار: بناء على التحليل السابق فإنه يتم رفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،" وقبول الفرضية البديلة .
وعليه فإن المعادلة التقديرية التي توضح العلاقة بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية والأداء المؤسسي تكون مجسدة وفق الصيغة الآتية:

$$Y=1.643+ 0.556x_3+e$$

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تم تقسيم الفرضية الفرعية الرابعة إلى فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)،

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+b_4x_4+e$$

Y: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

x_4 : المتغير المستقل الفرعي الرابع (استراتيجية تمكين الموارد البشرية)

a: الحد الثابت

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

b_4 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الرابع (معامل استراتيجية تمكين الموارد البشرية)

e: الخطأ العشوائي

ويبين الجدول التالي معنوية معالم نموذج الانحدار لبعث استراتيجية تمكين الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" على

تحسين الأداء المؤسسي

| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R^2 | معامل التحديد المصحح | النموذج | معاملات المعادلة | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|----------------|------------------|---------------------|----------------------|----------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| الأداء المؤسسي | 0.678 | 0.460 | 0.456 | الجزء الثابت | 1.576 | 9.282 | 0.000 |
| | | | | استراتيجية تمكين الموارد البشرية | 0.565 | 10.842 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات SPSS.V26

انطلاقاً من البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.460) أي أن 46% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي ناتجة عن التغير في استراتيجية تمكين الموارد البشرية وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج والتي ترجع للأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة معامل التأثير Beta للمتغير المستقل الفرعي (0.565) والتي تعني أن التغير في قيمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

المتغير المستقل الفرعي بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (0.565) في المتغير التابع، أما قيمة معامل التأثير Beta للحد الثابت فبلغت (1.576) والتي تعني أن التغير في قيمة الحد الثابت بوحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (1.576) في المتغير التابع.

كما تشير قيمة t لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمقدرة بـ (10.842) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين بمستوى ثقة 95%، أما فيما يخص قيمة t للحد الثابت والتي قدرت بـ (9.282) فهي معنوية إحصائياً حيث بلغت قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05)، كما يلاحظ أن معلمة المتغير المستقل الفرعي إشارتها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وعليه يتبين أن النموذج الممثل لبعث استراتيجية تمكين الموارد البشرية معنوي.

اتخاذ القرار: بناء على التحليل السابق فإنه يتم رفض فرضية العدم التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)"، وقبول الفرضية البديلة .

وعليه فإن المعادلة التقديرية التي توضح العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المؤسسي تكون مجسدة وفق الصيغة الآتية:

$$Y=1.576+ 0.565X_4+e$$

ثانياً/ اختبار الانحدار الخطي المتعدد "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" بأبعادها مجتمعة و"الأداء المؤسسي":

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

بعد ما تم اختبار أثر كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع، سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (بأبعادها مجتمعة) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية ت استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \mu$$

Y : المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

x_1, x_2, x_3, x_4 : المتغيرات المستقلة الفرعية

a : الحد الثابت

b_1, b_2, b_3, b_4 : معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة الفرعية

μ : الخطأ العشوائي

ويبين الجدول التالي نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج وكذا نتائج اختبار الانحدار

الخطي المتعدد لأبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل التباين، ونتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية مجتمعة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| ملخص النموذج | | | | | |
|---------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|
| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | معامل التحديد المعدل | الخطأ في التقدير | |
| | 0.833 | 0.694 | 0.685 | 0.39124 | |
| تحليل التباين ANOVA | | | | | |
| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
| الانحدار | 46.843 | 4 | 11.711 | 76.506 | 0.000 |
| الخطأ | 20,665 | 134 | 0.153 | | |
| المجموع | 67.508 | 139 | | | |
| جدول المعاملات | | | | | |
| النموذج | المعاملات الأصلية | | المعاملات المعيارية Beta | اختبار (T) | مستوى الدلالة Sig |
| | قيمة المعلمة B | الخطأ المعياري | | | |
| الحد الثابت | 0.747 | 0.159 | | 4.693 | 0.000 |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 0.000 | 3.585 | 0.248 | 0.055 | 0.197 | استراتيجية توظيف الموارد البشرية |
| 0.000 | 4.184 | 0.276 | 0.059 | 0.247 | استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية |
| 0.000 | 3.753 | 0.268 | 0.055 | 0.205 | استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية |
| 0.005 | 2.830 | 0.192 | 0.057 | 0.160 | استراتيجية تمكين الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق يتبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل (أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث قدرت قيمة R بـ (0.833)، كما أن للمتغير المستقل قوة تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتي قدرت بـ ($R^2=69.4\%$) وهي نسبة جيدة باعتبار أن النسبة المتبقية أي ما قيمته (30.6%) تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج والتي تعود إلى الأخطاء العشوائية، وما يؤكد صلاحية هذا النموذج وملاءمته للاختبار هي قيمة F المحسوبة والبالغة (76.506) بمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد معنوية الأثر. كما أوضحت نتائج الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة الفرعية الأربعة سجلت مستوى دلالة محصورة بين (0.000 و 0.005) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي هذه الأبعاد لها تأثير معنوي ودال احصائيا على المتغير التابع "الأداء المؤسسي"، كما أن قيم هذه المعلمات محصورة بين (0.160 و 0.247) وهي قيم موجبة تدل على التأثير الإيجابي والمتباين لكل بعد من هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي، حيث جاءت استراتيجية تدريب وتنمية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الموارد البشرية في المرتبة من حيث درجة التأثير تلتها استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية فاستراتيجية توظيف الموارد البشرية ومن ثم استراتيجية تمكين الموارد البشرية، أما فيما يخص قيمة معلمة الحد الثابت فقدرت بـ(0.747) وهي دالة إحصائيا حيث بلغت Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05).

اتخاذ القرار: انطلاقا من التحليل السابق فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)".

وعليه فإن المعادلة التقديرية التي توضح العلاقة بين أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة والأداء المؤسسي تكون مجسدة وفق الصيغة الآتية:

$$Y=0.747+ 0.197x_1+0.247x_2+ 0.205x_3+ 0.160x_4$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية) عند مستوى معنوية (0.05)،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية) عند مستوى معنوية (0.05).

ولتوضيح الفروقات في إجابات الباحثين حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تبعا لكل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمسة فرضيات فرعية كآتي:

أولا/ **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05)،
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد

البشرية وفقا لمتغير الجنس

| اختبار T لتساوي المتوسطات | | اختبار Levens لتجانس التباين | | المتغير | | |
|---------------------------|------|------------------------------|--------|---------------|-------|--|
| المتوسط الحسابي | | مستوى الدلالة | T | مستوى الدلالة | F | تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية |
| أنثى | ذكر | Sig | | Sig | | |
| 3.35 | 3.08 | 0.027 | -2.239 | 0.741 | 0.110 | فرضية التجانس |
| | | 0.027 | -2.242 | | | فرضية عدم التجانس |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار T لتساوي المتوسطات مقابل لفرضية تجانس تباين متغير "تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، لأن نتيجة اختبار Levens داعمة لفرضية التجانس حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.741) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالرجوع إلى اختبار T للفروق فإن قيمة T بلغت (-2.239) بمستوى دلالة (0.027) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد العينة وفق متغير الجنس.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتم الرجوع إلى أكبر متوسط. وعليه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هذه الفروقات كانت لصالح الاناث مقابل الذكور لأنها ذات متوسط أكبر من متوسط الذكور والذي قدر بـ (3.35).

ثانيا/ الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05)،
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية

للموارد البشرية وفقا لمتغير العمر

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | بين المجموعات | 3.811 | 3 | 1.270 | 2.533 | 0.060 |
| | داخل المجموعات | 68.209 | 136 | 0.502 | | |
| | المجموع | 72.020 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (2.533) عند مستوى دلالة (0.060) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول "تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وفقا لمتغير العمر .

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05).

ثالثا/ الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية | بين المجموعات | 1.770 | 2 | 0.885 | 1.726 | 0.182 |
| | داخل المجموعات | 70.250 | 137 | 0.513 | | |
| | المجموع | 72.020 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (1.726) عند مستوى دلالة (0.182) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

رابعا/ الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة

وفقا لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)،

وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية

للموارد البشرية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | بين المجموعات | 3.718 | 2 | 1.859 | 3.728 | 0.027 |
| | داخل المجموعات | 68.302 | 137 | 0.499 | | |
| | المجموع | 72.020 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (3.728) عند مستوى دلالة (0.027) وهي

أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول "تطبيق الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية" وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق

ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

ولتحديد لمن تعود هذه الفروق يجب إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc)، حيث تكون المقارنات مثنى - مثنى وفي كل مقارنة يتم البحث عن الدلالة الاحصائية للفروق بين المتوسطين، ومن بين اختبارات المقارنات البعدية يوجد اختبار "Scheffé" الذي سيتم استخدامه في هذه الحالة، لنحصل في الأخير على الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-41) نتائج الفروق باستخدام اختبار Scheffé حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

| الفئة الضابطة (I) | الفئات المقارنة (J) | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة | القرار | إشارة الفرق | نتيجة الفروق |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------|------------------|
| عون تنفيذ وتحكم | إطار | -0.39* | 0.030 | توجد فروق احصائية | سالبة | لصالح فئة "إطار" |
| | إطار سامي | -0.19 | 0.575 | لا توجد فروق | / | / |
| إطار | عون تنفيذ وتحكم | 0.39 | 0.030 | توجد فروق | موجب | لصالح فئة "إطار" |
| | إطار سامي | 0.20 | 0.445 | لا توجد فروق | / | / |
| إطار سامي | عون تنفيذ وتحكم | 0.19 | 0.575 | لا توجد فروق | / | / |
| | إطار | -0.20 | 0.445 | لا توجد فروق | / | / |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج اختبار Scheffé المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن مصادر الفروق كانت بين المستويين "إطار" و"عون تنفيذ وتحكم" بفارق (0.39) لصالح المستوى الوظيفي "إطار" عند

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

مستوى دلالة (0.030) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن مستوى "إطار" يكون أكثر دراية وخبرة واطلاع على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مقارنة بأعوان التنفيذ والتجكم.

خامسا/ الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة

الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لمتغير سنوات الأقدمية

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية | بين المجموعات | 0.852 | 3 | 0.284 | 0.543 | 0.654 |
| | داخل المجموعات | 71.168 | 136 | 0.523 | | |
| | المجموع | 72.020 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (0.543) عند مستوى دلالة (0.654) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول "تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وفقا لمتغير سنوات الأقدمية.

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

بناء على ما سبق ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، فإنه تم تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (0.05)".

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار وجود أو عدم وجود فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع " أداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة " تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية) عند مستوى معنوية (0.05)،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية) عند مستوى معنوية (0.05).

ولتوضيح الفروقات في إجابات الباحثين حول أداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة تبعا لكل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمسة فرضيات فرعية كالآتي:

أولا/ الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل

الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير الجنس

| اختبار T لتساوي المتوسطات | | | اختبار Levens لتجانس التباين | | المتغير | | |
|---------------------------|------|---------------|------------------------------|---------------|---------|-------------------|---|
| المتوسط الحسابي | | مستوى الدلالة | T | مستوى الدلالة | F | فرضية التجانس | أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة |
| أنثى | ذكر | Sig | Sig | Sig | Sig | | |
| 3.45 | 3.27 | 0.129 | -1.525 | 0.884 | 0.021 | فرضية التجانس | أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة |
| | | 0.127 | -1.534 | | | فرضية عدم التجانس | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار T لتساوي المتوسطات مقابل لفرضية تجانس تباين متغير " أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة"، لأن نتيجة اختبار Levens داعمة لفرضية التجانس حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.884) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالرجوع إلى اختبار T للفروق فإن قيمة T بلغت (-1.525) بمستوى دلالة (0.129) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة وفق متغير الجنس.

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

ثانيا/ الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول

أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا

لمتغير العمر تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية

محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير العمر

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة | بين المجموعات | 2.921 | 3 | 0.974 | 2.050 | 0.110 |
| | داخل المجموعات | 64.587 | 136 | 0.475 | | |
| | المجموع | 67.508 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (2.050) عند مستوى دلالة (0.110) وهي

أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول " أداء

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة " وفقا لمتغير العمر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية (0.05).

ثالثا/ الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة | بين المجموعات | 3.031 | 2 | 1.515 | 3.220 | 0.056 |
| | داخل المجموعات | 64.477 | 137 | 0.471 | | |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| | | | | | | |
|--|--|--|-----|--------|---------|--|
| | | | 139 | 67.508 | المجموع | |
|--|--|--|-----|--------|---------|--|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (3.220) عند مستوى دلالة (0.056) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول " أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة " وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

رابعاً/ الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية

محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة | بين المجموعات | 4.094 | 2 | 2.047 | 4.422 | 0.014 |
| | داخل المجموعات | 63.413 | 137 | 0.463 | | |
| | المجموع | 67.508 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (4.422) عند مستوى دلالة (0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول " أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة " وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

اتخاذ القرار: ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

ولتحديد لمن تعود هذه الفروق يجب إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc)، حيث تكون المقارنات متى - متى وفي كل مقارنة يتم البحث عن الدلالة الاحصائية للفرق بين المتوسطين، ومن بين اختبارات المقارنات البعدية يوجد اختبار "Scheffé" الذي سيتم استخدامه في هذه الحالة، لنحصل في الأخير على الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الجدول رقم (3-47): نتائج الفروق باستخدام اختبار Scheffé حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

بولاية عنابة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

| الفئة الضابطة (I) | الفئات المقارنة (J) | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة | القرار | إشارة الفرق | نتيجة الفروق |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------|------------------|
| عون تنفيذ وتحكم | إطار | -0.41* | 0.017 | توجد فروق احصائية | سالبة | لصالح فئة "إطار" |
| | إطار سامي | -0.37 | 0.104 | لا توجد فروق | / | / |
| إطار | عون تنفيذ وتحكم | 0.41* | 0.017 | توجد فروق | موجب | لصالح فئة "إطار" |
| | إطار سامي | 0.03 | 0.975 | لا توجد فروق | / | / |
| إطار سامي | عون تنفيذ وتحكم | 0.37 | 0.575 | لا توجد فروق | / | / |
| | إطار | -0.03 | 0.445 | لا توجد فروق | / | / |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج اختبار Scheffé المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن مصادر الفروق كانت بين المستويين "إطار" و"عون تنفيذ وتحكم" بفارق (0.41) لصالح المستوى الوظيفي "إطار" عند مستوى دلالة (0.017) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعليه فإن مستوى "إطار" يكون أكثر دراية وخبرة واطلاع على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة مقارنة بأعوان التنفيذ والتحكم.

خامسا/ الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05)

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة | بين المجموعات | 0.811 | 3 | 0.270 | 0.551 | 0.648 |
| | داخل المجموعات | 66.696 | 136 | 0.490 | | |
| | المجموع | 67.508 | 139 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F بلغت (0.551) عند مستوى دلالة (0.648) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة حول " أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة " وفقا لمتغير سنوات الأقدمية.

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

بناء على ما سبق ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، فإنه تم تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (0.05) ".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة من أجل إثبات وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات، وكذا اختبار الفرضية الرئيسية السادسة من أجل إثبات وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات، وذلك باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test).

أولا/ اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: والتي تنص على:

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-49): نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية وفقا لحجم المؤسسات

| اختبار T لتساوي المتوسطات | | | اختبار Levens لتجانس التباين | | المتغير |
|---------------------------|---------------|---|------------------------------|---|---------|
| المتوسط الحسابي | مستوى الدلالة | T | مستوى | F | |

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

| كبيرة | متوسطة | Sig | | Sig الدلالة | | | |
|-------|--------|-------|--------|-------------|--------|-------------------|----------------------------|
| 3.35 | 2.84 | 0.000 | -3.938 | 0.000 | 12.781 | فرضية التجانس | تطبيق الإدارة الاستراتيجية |
| | | 0.001 | -3.353 | | | فرضية عدم التجانس | للموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار T لتساوي المتوسطات مقابل لفرضية عدم تجانس تباين متغير "تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، لأن نتيجة اختبار Levens داعمة لفرضية عدم التجانس حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبالرجوع إلى اختبار T للفروق فإن قيمة T بلغت (-3.353) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة وفقا لحجم المؤسسات.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتم الرجوع إلى أكبر متوسط. وعليه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هذه الفروقات كانت لصالح المؤسسات الكبيرة مقابل المؤسسات المتوسطة لأنها ذات متوسط أكبر قدر بـ (3.35).

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05).

ثانيا/ اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: والتي تنص على:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

الفرضية الصفرية (العدم) H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05)،

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-50): نتائج اختبار T للفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل

الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات

| اختبار T لتساوي المتوسطات | | اختبار Levens لتجانس التباين | | المتغير | | | |
|---------------------------|--------|------------------------------|--------|---------------|-------|-------------------|--------------------------|
| المتوسط الحسابي | | مستوى الدلالة | T | مستوى الدلالة | F | فرضية التجانس | أداء المؤسسات الاقتصادية |
| كبيرة | متوسطة | Sig | | Sig | | | |
| 3.49 | 3.01 | 0.000 | -3.832 | 0.008 | 7.196 | فرضية التجانس | أداء المؤسسات الاقتصادية |
| | | 0.002 | -3.279 | | | فرضية عدم التجانس | محل الدراسة بولاية عنابة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار T لتساوي المتوسطات مقابل لفرضية عدم تجانس تباين متغير " أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة "، لأن نتيجة اختبار Levens داعمة لفرضية عدم التجانس حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.008) وهي أقل من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

مستوى المعنوية (0.05). وبالرجوع إلى اختبار T للفروق فإن قيمة T بلغت (-3.279) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد العينة وفقا لحجم المؤسسات.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة يتم الرجوع إلى أكبر متوسط. وعليه يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هذه الفروقات كانت لصالح المؤسسات الكبيرة مقابل المؤسسات المتوسطة لأنها ذات متوسط أكبر قدر ب (3.49).

اتخاذ القرار: ومن هنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05).

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة، سيتم في هذا المبحث مناقشة جميع نتائج الدراسة من حيث مستوى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الفرضيات وتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج تحليل محاور الدراسة

حيث سيتم من خلال هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي قسمت إلى أربعة أبعاد (استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية)، وكذا الإجابات المتعلقة بواقع ومستوى الأداء في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والذي قسم بدوره إلى خمسة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي).

أولا/ النتائج المتعلقة بمحور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: حيث أظهرت نتائج الدراسة أن:

✓ مستوى المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.21) وانحرافه المعياري قدر ب (0.518)، وقد كانت المرتبة الأولى لاستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية؛

✓ مستوى "استراتيجية توظيف الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.20) أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.770)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية عند صياغة استراتيجياتها الكلية، فهي تقوم بإعداد خطة سنوية تتضمن احتياجات كل مصلحة من العمالة المطلوبة كما ونوعاً انطلاقاً من الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، ومن ثم تلجأ إلى مصادر الاستقطاب لتغطية ذلك الاحتياج من خلال المصادر الداخلية كالترقية، النقل، الإعلان الداخلي، وفي حالة عجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجاتها تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الخارجية وبالتحديد إلى مكاتب التوظيف والمتمثلة في الوكالة المحلية للتشغيل، كل ذلك يتم انطلاقاً من الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة حتى يكون هناك انسجام وتوافق، ليتم بعد ذلك اختيار ومن ثم تعيين الكفاءات البشرية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تميز وكفاءة أدائها وليس بالوساطة، لذلك فالمؤسسات تسعى جاهدة لاستقطاب الكفاءات المتميزة خاصة في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال؛

✓ مستوى "استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية" كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.607)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة حريصة على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية بشكل دائم وتكييفها مع أي تطور أو تغيير قد يحصل، من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب تتضمن برامج تدريبية متنوعة، كل ذلك في ظل استراتيجيتها الكلية حتى يكون هناك توافق بين استراتيجية التدريب والاستراتيجية الكلية، فتحدد الاحتياجات التدريبية في هذه المؤسسات يعتمد على معايير موضوعية واضحة ومحددة وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على الفعالية المرجوة من هذه

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

العملية، كما تحرص على تقييم فعالية برامجها التدريبية من خلال تقييم أداء العامل المتدرب أثناء تأدية مهامه لتحديد مدى التغيير في مهاراته وقدراته، بمقارنة أدائه قبل العملية التدريبية وبعدها، فإذا لوحظ عدم وجود تحسن في أدائه يتم دراسة الأسباب ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة حريصة جدا على إيصال المادة التدريبية بشكل جيد للموارد البشرية؛

✓ مستوى "استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.08) أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.828)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة حريصة على بناء استراتيجية تحفيز منسجمة ومتوافقة مع الاستراتيجية الكلية لها، فهي عادلة في منحها المكافآت مما يؤثر إيجابا على ثقة عاملها وكذا زيادة دافعيتهم نحو تحسين مستوى أدائهم، إلا أن هذا يبقي نظام الحوافز ضعيف في هذه المؤسسات خاصة وأنها تعتمد على الحوافز والمكافآت المالية بكثرة، مع غياب شبه منعدم للحوافز المعنوية، بالإضافة إلى أنه نظام ثابت وغير مرن، من جهة أخرى تقوم المؤسسات محل الدراسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء لتحديثها بما يتناسب مع التغيرات، إلا أن عملية التقييم تبقى ضعيفة نوعا ما بسبب غياب المعايير الموضوعية التي تقوم عليها هذه العملية، وهذا ما قد يؤثر بالسلب على علاقات الثقة بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية؛

✓ مستوى "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.15) أما الانحراف المعياري فقدر بـ (0.701)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة حريصة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال منح مواردها البشرية الثقة

التامة لأداء عملهم لاستثمار واستغلال قدراتها البشرية أحسن استغلال، إلا أن هذه الثقة أو المسؤولية ليست كاملة وتبقى سلطة هذه المؤسسات ملموسة في بعض الأحيان ما يؤثر سلبا على الجانب الابداعي للمورد البشري، كما أن هذا الأخير ليس له أي مشاركة في صنع القرار بسبب ضعف التواصل والاتصال بين مختلف المصالح وإدارة المؤسسة.

ثانيا/ النتائج المتعلقة بمحور الأداء المؤسسي: حيث أظهرت نتائج الدراسة أن:

✓ مستوى المتغير التابع "الأداء المؤسسي" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.36) وانحراف معياري قدره (0.486)، وقد كانت المرتبة الأولى للبعد المجتمعي، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعد التعلم والنمو؛

✓ مستوى "البعد المالي" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.868)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة: ذات إيرادات متناسبة مع حجم نشاطها الانتاجي، لديها القدرة المالية للوفاء بالتزاماتها المالية، تمتلك آليات فعالة وكفوة تساعد على تحقيق عوائد مستقبلية، تستغل مواردها المالية والمادية أحسن استغلال وبعقلانية، تتمتع ببحبوحة مالية؛

✓ مستوى "بعد الزبائن" كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.650)، وعليه فالمؤسسات محل الدراسة تهتم بشكاوي زبائنها وتولي لها اعتبار كبير، حيث تخصص سجل لتسجيل شكاويهم وإيجاد حلول لها سعيا لكسب رضاهم وولائهم، فهي حريصة على علاقاتها مع الزبائن والحفاظ عليها باستخدام العديد من الآليات كالانضباط في أوقات تسليم منتجاتها لهم، وتزويدهم بمنتجات ذات جودة عالية لتغطية السوق بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، وبما أن المؤسسات هدفها

الأساسي هو تحقيق أعلى درجات الربح فإنها تتوجه بنشاطاتها إلى الزبائن الأكثر ربحية، ونظرا لأهمية الزبون وولائه فإنه اعتبر أحد المؤشرات الكفيلة عن كشف الانحراف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي إن وجد ومن ثم تحسين مستوياته؛

✓ مستوى "بعد العمليات الداخلية" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (0.660)، حيث أن منتجات المؤسسات محل الدراسة ذات جودة، فهي حרصة دائما على ادراج معايير الجودة في إنتاج منتجاتها، مما يؤكد حرص هذه المؤسسات على تخفيض عيوبها من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والمراقبة المستمرة لكافة مراحلها من جهة، ومن جهة أخرى التحكم في تكاليف هذه العمليات وترشيدها، وعليه فإن عمليات التحسين والتطوير الداخلية تمكن من الحكم على درجة أو مستوى الأداء المحقق، غير أن ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية والأدوات المتطورة في عمليات الإنتاج قد يؤثر مستقبلا على كفاءة وجودة المنتج؛

✓ مستوى "بعد التعلم والنمو" كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.10) وانحراف معياري قدر بـ (0.703)، حيث أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد وسائل اتصال متطورة بين الموظفين لتسهيل نقل المعلومات ومعالجتها، فهي تسعى إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم باعتبارهم الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من بينها الإنتاج المتزايد، إلا أن هذا الأخير ثبت أنه ليس مرتبط بالأجور والحوافز المقدمة للموظفين ذلك أن الاهتمام بانشغالهم ومقترحاتهم وكذا ابداعاتهم كلها غائبة مما قد يؤثر سلبا على كفاءة إنتاجها؛

✓ مستوى "البعد المجتمعي" كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.64) وانحراف معياري قدر بـ (0.687)، مما ثبت أن المؤسسات محل الدراسة حرصت على تحسين صورتها البيئية أمام المجتمع وقواه من خلال حماية البيئة وعقلنة استهلاك المواد الأولية والدليل على ذلك حصولها على شهادات الايزو لحماية البيئة، كما أن أهدافها ومنتجاتها غير منافية لقيم وتقاليد المجتمع، وما يؤكد أيضا مدى اهتمام هذه المؤسسات بالجانب البيئي هو برمجتها لدورات تحسيسية للموظفين حول هذا الموضوع.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم مناقشة نتائج فرضيات الدراسة التي تم تبينها كإجابات مبدئية للأسئلة الفرعية المطروحة، حيث تمحورت الفرضية الرئيسية الأولى حول دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي، أما الفرضية الرئيسية الثانية فخصت لدراسة الأثر بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي، في حين تطرقت الفرضية الرئيسية الثالثة لكشف وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أما الفرضية الرئيسية الرابعة فخصت لكشف وجود أو عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، لتهم الفرضية الرئيسية الخامسة بكشف الفروقات حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات، وفي الأخير الفرضية الرئيسية السادسة التي تمحورت حول كشف الفروقات وفق حجم المؤسسات حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة.

أولا/ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية: حيث أظهرت نتائج الدراسة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

✓ بالتحديد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى عند استخدام معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا دليل على دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتطابق مع الجانب النظري للدراسة؛

✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية عند استخدام معامل الارتباط بيرسون ما يلي:
- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا/ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية: أظهرت نتائج الدراسة:

✓ عند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وباستخدام الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة والأداء المؤسسي، تم ايجاد أثر معنوي بين المتغيرين بقوة تفسير قدرها (69.4%)، وهذا ما يدل على أن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة أثر على أداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05؛

✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (كل متغير مستقل فرعي على حدى) باستخدام الانحدار الخطي البسيط ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يدل على أن التخطيط الفعال للاحتياجات البشرية واستقطاب أكفئها باستخدام المصادر المناسبة لذلك ومن ثم اختيار أنسبها وتعيينها لشغل الوظيفة الشاغرة، كل ذلك بما يتوافق وينسجم مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي تتمثل أهمها في تحسين مستويات أدائها؛

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يدل على أن إعداد البرامج التدريبية -التي تتناسب والاستراتيجية الكلية للمؤسسة- التي تساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتهم الوظيفية واكتساب المهارات والمعارف الضرورية لأداء الأعمال بكفاءة، من شأنه أن يؤثر إيجابا على مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي تفعيل أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة من بينها تحسين أدائها؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وذلك دليل على أن كل من التحفيز (بأنواعه المختلفة) والتقييم المستمر لأداء الموارد البشرية لهما أثر كبير ومباشر على تعزيز السلوكيات الايجابية للموارد البشرية ورفع مستوى رضاهم، الأمر الذي يشجعهم على تنفيذ المهام المرتبطة بعملهم بالكفاءة المطلوبة، وهذا بدوره له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، ذلك أن منح المورد البشري الثقة والمسؤولية الكاملة لأداء عمله، من شأنه أن يعزز قدراته الابداعية ومهاراته الفعالة عند أداء المهام الموكلة إليه، وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

☑ وعليه إجمالاً يمكن القول أن أي استراتيجية للموارد البشرية مهما كان نوعها فإنها تؤدي إلى تعزيز فعالية الموارد البشرية من خلال زيادة كفاءتهم، التزامهم ومرونتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

ثالثاً/ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية: حيث أظهرت نتائج الدراسة:

✓ بالتحديد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test) للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وفقاً لمتغير العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية، أنه لا توجد فروق ذات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05، وعليه تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة على الرغم من وجود فروقات وفقا لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي؛

✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test) وفقا لمتغير الجنس عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05؛

✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وفقا لمتغير العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية عن:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى

معنوية 0.05.

رابعا/ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية: حيث أظهرت نتائج الدراسة:

✓ بالتحديد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام اختبار T للعينات

المستقلة (Independent Sample T test) للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق

في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية

عنابة وفقا لمتغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

Anova) وفقا لمتغير العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية،

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

عند مستوى معنوية 0.05، وعليه تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة على الرغم من وجود

فروقات وفقا لمتغير المستوى الوظيفي؛

✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T للعينات المستقلة

(Independent Sample T test) وفقا لمتغير الجنس عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة

✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وفقا لمتغير العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الأقدمية عن:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05؛

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05.

خامسا/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة

1- نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test) عن وجود

فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05 لصالح المؤسسات الكبيرة.

2- نتائج الفرضية الرئيسية السادسة: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test) عن وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05 لصالح المؤسسات الكبيرة.

وعليه انطلاقا من نتائج اختبار الفرضيتين الخامسة والسادسة يمكن القول أن المؤسسات الكبيرة هي التي تعطي أهمية كبيرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ولأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات المتوسطة، والسبب يرجع لكون المؤسسات الكبيرة توظف عدد كبير من العمال وتتكون من عدة فروع وأقسام ولها استثمارات واسعة، وبالتالي يتوجب عليها الاهتمام أكثر بكفاءاتها البشرية واستثمارها أحسن استثمار، باعتبار أن هذه الأخيرة لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسات الذي يبقيا ضمن خارطة المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى السيطرة على الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا المطلب مقارنة النتائج الميدانية للدراسة الحالية التي تم التوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية، من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها.

أولا/ جوانب الاتفاق: والتي تظهر في النقاط التالية:

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة (مهني أشواق): والتي

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الممارسات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بدوره ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (فلاق رضوان ويوسف

بومدين): حيث توصلت الدراسة - التي هي بصدد معالجة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية - إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثون (جوال محمد السعيد،

رابحي مختار ولحول عبد القادر): والتي هدفت إلى إبراز دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن

مستوى الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية (أبعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية) متوسط، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية أين تم ايجاد درجة متوسطة لتطبيق ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (الهزام محمد وعيساوي فاطمة): حيث اتفقت هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي باعتبار إدارة المعرفة متغير وسيط بجامعة الطاهري محمد ببشار مع الدراسة الحالية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (قاسمي محمد منير ومصطفى عبد اللطيف): حيث توصلت هذه الدراسة التي تهدف للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي إلى أن مستوى إجابات أفراد العينة حول متغير "الأداء المؤسسي" كانت بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية أين تم إيجاد مستوى متوسط لأبعاد الأداء المؤسسي.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثون (BENHALIMA ، Khayra ،YOUCEFI Rachid ،TAGRARET Yazid): تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتوصلت إلى وجود تأثير ايجابي لهذه الممارسات على جوانب الأداء، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية.

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (Sait Gurbuz and Ibrahim S. Mert): حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر مباشر وإيجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء بتركيا، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية.

ثانيا/ جوانب الاختلاف:

- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث (تيرورت علال): والتي هدفت إلى إبراز دور مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة من مداخل: الموارد، المعرفة، الكفاءات، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها هو ارتفاع درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس، وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية أين تم إيجاد درجة متوسطة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث (Ali Kadhim Alaraqi): حيث توصلت هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات العراقية إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي ما عدا تقييم الأداء الذي ينضم لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية التي أثبتت وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة (ليندة زعبالة): والتي توصلت إلى غياب إدارة استراتيجية على مستوى الموارد البشرية تستثمر في العنصر البشري لجعله كفاء أو مؤهلا لحجم المهام الموكلة إليه، وهذا ما انعكس بالسلب على الأداء

الكلية للمؤسسة، والذي بدوره أثر على إمكانية جعلها إدارة معاصرة قوية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء في الخدمة العمومية، وهذا ما اختلف مع الدراسة الحالية أين توصلت إلى وجود إدارة فعالة تهتم بقضايا الكفاءات البشرية وتؤثر تأثيرا ايجابيا ومعنويا على أداء المؤسسات محل الدراسة.

- **تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة (غانم هاجرة):** والتي هدفت لتحديد دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق تميز أداء العاملين بالمؤسسة الخدمية بمسيلة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام بجميع استراتيجيات هذه الإدارة كان متوسط، وهذا ما اختلف مع الدراسة الحالية لأن جميع استراتيجياتها تحصلت على درجة متوسطة ماعدا استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية كانت ذات مستوى مرتفع.

- **تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحثان (عماد لبسيس وخطاش ربيعة):** والتي هدفت لمعرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وعلاقتها بجودة حياة العمل، حيث خلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما اختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت هذه الأخيرة إلى مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (تطبيق ممارساتها الاستراتيجية).

خلاصة الفصل

تم تخصيص هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية باستخدام مجموعة من الاختبارات، وقبل ذلك كان لابد من توضيح الجانب المنهجي للدراسة أي تحديد المنهج المتبع، أهم أدوات وخطوات إجراء الدراسة الميدانية، وإبراز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان.

حيث تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون"، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة واختبار التباين الأحادي للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وكذا حجم المؤسسات، وفي الأخير تم التوصل إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومجموعة وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة عند مستوى معنوية (0.05)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (0.05)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية (0.05)؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذا أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية (0.05).

الختمة

في ظل التطور الكبير الذي شهدته بيئة الأعمال ما فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الدائم في المستقبل، وإيجاد آليات تسمح لها بالبقاء ضمن خارطة المؤسسات المتفوقة، فكان لزاما عليها أن تعمل على تحسين أدائها، وبالرجوع إلى محددات هذه العملية نجد أن الكفاءات البشرية هي أكثر العناصر تأثيرا على الأداء، لذلك أوجب الاهتمام بتفعيل وتطوير هذا المورد الاستراتيجي لضمان مساهمته الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ومن أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي رغبة في الإجابة على إشكالية الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية المصاغة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات المتبناة.

وعليه يمكن إجمال أهم النتائج والاقتراحات والآفاق في النقاط التالية:

نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، حيث قسمت هذه الأخيرة إلى نتائج نظرية وتطبيقية كالآتي:

أولا/ النتائج النظرية: والمتمثلة في:

✓ تحول دور إدارة الموارد البشرية من التركيز على النشاطات التقليدية المتعلقة بالشؤون الإدارية للأفراد إلى الأنشطة الاستراتيجية المعاصرة المبنية على تدعيم القدرات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية؛

✓ مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل خطط أنشطة الموارد البشرية بما يتوافق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحقيق تناسق وتكامل الممارسات الاستراتيجية فيما بينها من جهة، وتكامل ممارساتها مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة دون إغفال

تطلعات وسلوكيات الموارد البشرية من جهة أخرى، كل ذلك في ظل الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة؛

✓ ضرورة تحسين أداء المؤسسات التي ترغب في البقاء ضمن قائمة المؤسسات المتميزة، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال تقييم الأداء بتحديد الانحرافات التي تطرأ على كفاءة وفعالية المؤسسة، ويعتبر أسلوب التقييم المتوازن من أهم أساليب التقييم المعاصرة الذي يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وذلك للكشف عن المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة، ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتحسين مستوياته في الحاضر والمستقبل؛

✓ دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال وفق منظور استراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، باعتبار أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية من حيث تخطيطها، استقطابها، تعيينها، تدريبها وتميئها، تحفيزها، تقييم أدائها وتمكينها بما يتوافق والاستراتيجية الكلية للمؤسسة من شأنه أن يعزز أداء الموارد البشرية بصفة خاصة والأداء الكلي للمؤسسة بصفة عامة؛

✓ جائحة كورونا بمثابة المحفز على ظهور الرقمنة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي ساهمت بدورها هي أيضا في تحسين مستويات الأداء المؤسسي.

ثانيا/ النتائج التطبيقية: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن:

✓ مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة جاء متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.21) وانحرافه المعياري قدر بـ(0.518)، وقد كانت المرتبة الأولى لاستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، تلتها المرتبة الثانية

لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية، في حين أن المرتبة الثالثة كانت لاستراتيجية تمكين الموارد

البشرية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لاستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية؛

✓ مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة بولاية عنابة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي

العام له (3.36) وانحرافه المعياري قدر بـ (0.486)، وقد كانت المرتبة الأولى للبعد

المجتمعي، تلتها المرتبة الثانية لبعـد الزبائن، في حين كانت المرتبة الثالثة لبعـد العمليات

الداخلية، أما المرتبة الرابعة فكانت للبعـد المالي، وأخيراً المرتبة الخامسة لبعـد التعلم والنمو؛

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بأبعادها مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية

0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي

صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي

صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي

صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها مجتمعة وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05 لصالح الإناث، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 لصالح الإطارات، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 لصالح الإطارات، وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة؛

✓ وجود فروق في ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05 لصالح المؤسسات الكبيرة، وهو ينفي صحة الفرضية الرئيسية الخامسة؛

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية عنابة وفقا لحجم المؤسسات عند مستوى معنوية 0.05 لصالح المؤسسات الكبيرة، وهو ينفي صحة الفرضية الرئيسية السادسة.

اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة فإنه يتم الأخذ بعين الاعتبار جملة من الاقتراحات نوردها في النقاط التالية:

✓ ضرورة سعي المؤسسات نحو تطوير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بجعلها شريكا استراتيجيا حقيقيا يساهم في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها والذي بدوره ينعكس ايجابا على مستويات أداء المؤسسات؛

✓ رفع إدراك ووعي مدراء إدارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة بأهمية الأسلوب العلمي لإدارة ممارسات الموارد البشرية من خلال عقد دورات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية؛

✓ الاعتماد على الطرق العلمية في عملية التخطيط من أجل الوصول إلى تحديد دقيق وكفؤ لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وعدم حصر أعمال التخطيط في تغطية الاحتياجات العاجلة فقط؛

✓ ضرورة تبني استراتيجية تحفيز متنوعة ومرنة لمكافأة مواردها البشرية بحيث تكون هذه الاستراتيجية مدعمة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

- ✓ ضرورة ربط الأجور والحوافز بمستوى الانتاج (الأداء الفعلي للموارد البشرية)؛
- ✓ الاعتماد على معايير أكثر حداثة ووضوح في مجال تقييم أداء المورد البشري، والتي تكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء هذا الأخير من جهة، وتعزز الثقة بين إدارة المؤسسة والمورد البشري من جهة أخرى، كما يجب تدريب القائمين على هذه العملية لزيادة وعيهم بأهميتها وإرشادهم إلى كيفية تطبيق معاييرها بطريقة صحيحة وموضوعية؛
- ✓ حرص المؤسسات على توفير نظام اتصال واضح ومرن بين جماعات العمل؛
- ✓ ضرورة منح الاستقلالية التامة للمورد البشري لتفجير أفكاره وطاقاته الابداعية عند أدائه للأعمال الموكلة إليه؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بأفكار ومقترحات الموارد البشرية من خلال تفعيل قدراتهم في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الحرص على تفجير الطاقات الابداعية للموارد البشرية وإيلائها أهمية كبيرة؛
- ✓ السعي نحو التحديث المستمر للآلات والمعدات لإنجاز مختلف النشاطات، حتى تكون أنظمة الإنتاج أكثر فعالية وأقل تكلفة.

ثالثا/ آفاق الدراسة:

تقتضي الأمانة العلمية التنويه بالجوانب النيرة للدراسة والإشارة أيضا إلى الأفكار التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من البحث، وهذا ما يفتح الباب أمام المهتمين لدراسة نفس الموضوع من جوانب أخرى مكملة له، والتي تتجلى في:

- أثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في ظل الاقتصاد الرقمي.
- أثر التغيير الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من منظور سكانديا نافيكاتور SKANDIA

.NAVIGATOR

- رقمنة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز أهداف التنمية المستدامة.
- واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة بالجزائر (دراسة مقارنة).
- أهمية الابتكار التكنولوجي في تعزيز الأداء الشامل للمؤسسة.
- دور تمكين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة- دراسة عينة من المؤسسات الخدمية-.
- أثر الادارة الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية على الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.
- أهمية الممارسات الالكترونية لإدارة الموارد البشرية ما بعد جائحة كورونا.

قائمة المراجع

أولاً/ مراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1- أحلام خان، (2018): إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- أحمد ماهر، (2011): تخطيط القوى العاملة "دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- أكرم محسن الياسري وآخرون، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- 4- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، (2020): أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- توفيق بوجنان، وعبد اللطيف حابي، (2021): قضايا معاصرة في إدارة الأعمال - التدريب وتطوير الكفاءات، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- جزاع مسبل جرو العنزي، (2019): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعات الدوائية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 8- حسين محمد الحراحشة، (2010): إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن

- 9- خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، (2009): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- 10- زاهر عبد الرحيم، (2010): مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- سناء جبيرات، (2019): الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، (2017): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- طه جابر عاطف، (2014): نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
- 15- عادل بومجان، (2020): أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- 17- عبد الرحمان بن عنتر، (2010): إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- علاء فرحان طالب، وإيمان شيحان المشهداني، (2011): حوكمة المؤسسات والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر، عمان.
- 19- علي السلمي، (2008): إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 20- عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- غسان عيسى العمري، وسلوى أمين السامرائي، (2008): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان.
- 22- كاظم جاسم العيساوي، (2001): دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان.
- 23- كاظم نزار الركابي، (2004): الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن.
- 24- مجد صقور، واعد الصرن، (2018): الادارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 25- مجيد الكرخي، (2007): تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- محمد أحمد إسماعيل، (2009): الدليل العملي لإعداد مقابلات التوظيف، اصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، العدد الأول، ص ص 01-73.
- 27- محمد حسن قدرى، (2014): إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 28- محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss Version 16
- 15-، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 29- محمد سمير أحمد، (2009): الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- 30- محمد محمود الخطيب، (2010): الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 31- مدحت محمد أبو النصر، (2009): تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 32- مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012): بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت.
- 33- مصطفى أحمد سيد، (2008): إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية عصرية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 34- مصطفى كولار وآخرون، (2019): تسيير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر - استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة، الجزائر.
- 35- مصطفى محمود أبو بكر، (2004): المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 36- مطلق محمد الدوسري، (2019): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إعداد القيادات المستقبلية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- 37- مهدي حسن زويلف، (2001): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 38- مؤيد سعيد السالم، (2009): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 39- نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- 40- وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى 1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 41- وليد الفراء،(2008): تحميل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، غزة.
- 42- ياسر أحمد عربيات، (2008): المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 43- يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

II. المقالات:

- 1- أبو بكر بحري، ونور الدين رادي، (2021): تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "شعبان حمدون" بمغنية، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، ص ص 209 - 224.
- 2- أحلام بن عمارة، (2018): دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 9، ص ص 96 - 115.
- 3- أحمد راهي عبد، (2016): إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 01.
- 4- أحمد عباس حمادي، (2020): دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لأراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 29، ص ص 373 - 400.

- 5- إلهام باسي، (2021): مدى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة الفارابي/عناية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 01، ص ص 1030-1049.
- 6- أمينة عبد الحليم خدام، (2020): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة بمحافظة العاصمة عمان)، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 1، ص ص 117-148.
- 7- أمينة عدنان، (2012): الادارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد 03، ص ص 40-60.
- 8- أنيس غانم أرزوقي، وياسمين خضير عباس، (2011): علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، الإصدار 62، ص ص 68-94.
- 9- باسم عبد الحسين، (2012): أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، ص ص 257-280.
- 10- بهجة بن دحمان، وكمال حوشين، (2021): دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -بومرداس-)، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، ص ص 347-368.
- 11- تيسير زاهر، (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، ص ص 255-282.

- 12- جواد محسن راضي، (2014): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي - دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 16، ص ص 1-32.
- 13- حسين صديق، (2012): تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، ص ص 211 - 248.
- 14- حياة بلعيد وآخرون، (2022): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، ص ص 281 - 300.
- 15- خالد رجم ، ومحمد سمير بن عياد، (2020): تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21، العدد 01، ص ص 525-548.
- 16- خالد سلمان سعد، (2014): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية- الزعفرانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، ص ص 208 - 242.
- 17- الداوي الشيخ، (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 06، ص ص 9-16.
- 18- رامز عزمي بدير وآخرون، (2015): التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 1، ص ص 305-336.

- 19- رضوان فلاق، ويوسف بومدين، (2020): دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، ص ص 361-380.
- 20- ريمة قرارية، وناريمان دريس، (2018): تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، ص ص 87-104.
- 21- زهية موساوي، (2002): الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، ص ص 94-101.
- 22- زينب شكري، ومحمود نديم، (2008): أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل -دراسة حالة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 16، ص ص 1-32.
- 23- سارة بن زايد، وفريد كورتل، (2016): دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 17، ص ص 159-160.
- 24- سامي، بلبخاري، (2018): دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 3، العدد 1، ص ص 148-168.
- 25- السعيد معطوب، وعمر بن سديرة، (2020): نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 05، العدد 02، ص ص 492-517.

- 26- سهام لعشب، وسامية نزالي، (2021): دور مدير الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة المدبر، المجلد 08، العدد 02، ص ص 82-104.
- 27- سيف علي مهدي، وشفاء بلاسم حسن، (2020): تقييم الأداء المؤسسي باستعمال نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)) - دراسة حالة في إحدى المنظمات، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 122، ص ص 66-104.
- 28- شريف غياط، وأسماء زدوري، (2010): دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 02، ص ص 237-263.
- 29- عادل سلطاني، وعلي دبي، (2022): مساهمة لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 09، العدد 01، ص ص: 344-365.
- 30- عادل علال، وسليمة طبائبية، (2021): الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية -دراسة عينة من موظفي بنك الخليج وكالات الشرق في الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، ص ص 1794-1819.
- 31- عبد الحفيظ قارة، وكمال قاسمي: (2020): دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، ص ص 181-196.
- 32- عبد الرؤوف قمبر، نذيرة رقي، (2017): دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، ص ص 6-23.

- 33- عبد الله علي، وأمين مزياني، (2017): مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي-، مجلة المدير، العدد 5، ص 26-51.
- 34- عبد المليك مزهودة، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص ص 85-100.
- 35- عبلة قنطاس، ونعيمة غالب، (2017): استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية- نموذج مقترح-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 165-192.
- 36- عمر أقاسم، والشيخ ساوس، (2015): واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، مجلة الحقيقة، العدد32، ص ص 292-312.
- 37- فاطمة بودية، وعائشة بن واضح سنوسي، (2019): أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 01، ص ص 111- 135.
- 38- فراس سليمان الشلبي وآخرون، (2017): أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة _المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي_ الأردن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 02، ص ص 275 - 319.
- 39- فيصل فقير، (2020): الادارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM في المنظمة -مدخل نظري-، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 03، العدد 02، ص ص 126-142.

- 40- كريمة تيشوداد، وإلياس ألعيداني، (2020): الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، ص ص 44-57.
- 41- كلثوم واكلي، (2014): استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 10، ص ص 247-268.
- 42- كلثوم واكلي، (2015): دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، ص ص 249-265.
- 43- لمجد بوزيدي، وأحمد بن يحي ربيع، (2020): آليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مقارنة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 87-104.
- 44- محمد الحراشنة وصالح الدين الهيتي، (2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، ص ص 240-266.
- 45- محمد السعيد جوال، وآخرون، (2020): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 4، ص ص 174-193.
- 46- محمد زرقون، والحاج عرابة، (2014): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ص ص 121-132.

- 47- محمد فلاق، وناصر طهار، (2018): الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر نموذجا-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 9، ص ص 180-204.
- 48- مريم السعيد بودودة، ومراد رايح كواشي، (2017): نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمنظمة: دراسة حالة منظمة الخزف الصحي بالميلية والمنظمة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 02، ص ص 241-242.
- 49- منير نوري، وفضيلة معمر قوادري، (2015): قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي _دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر_، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، ص ص 41 - 70.
- 50- مهدي جابر وآخرون، (2021): أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر -فرع سوق أهراس، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، ص ص 149-168.
- 51- موسى توفيق المدهون، (1999): نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2، ص ص 73-95.
- 52- ناجي ليتيم، ويوسف عنصر، (2015): الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 11، ص ص 98-114.

- 53- نادية راضى عبد الحليم، (2005): دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، ص ص 01-34.
- 54- نصر الدين بن اعمارة، وعمار مراتي، (2019): دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، ص ص 175-188.
- 55- نوفل عبد الرضا الكمري، (2017): استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة القانون وإدارة المجتمع، المجلد 4، العدد 1، ص ص 1-17.
- 56- وليد لطرش، ومحمد يحياوي، (2021): تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية -نموذج مقترح، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 01، العدد 01، ص ص 18-51.
- 57- وهيبة مقدم، (2021): خلق القيمة في المنظمة من خلال رأس المال الفكري (مستكشف سكنديا - Scandia navigator) نموذجا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 05، العدد 03، ص ص 01-11.
- 58- يحضيه سمالي، (2018): تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، ص ص 101-111.

III. الملتقيات العلمية:

- 1- الحاج مداح عرابي، (2011): البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل

- الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص 01-23.
- 2- صلاح عباس هادي، (2005): إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 ماي، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 155-168.
- 3- عبد الرزاق مولاي لخضر، وعمر حوتية، (2005): الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 249-266.
- 4- فريد كورتل، (2012): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة يومي 15-17، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص ص 1-39.

IV. الرسائل الجامعية:

أولا/ رسائل الماجستير

- 1- أحمد الصغير ريغة، (2014): تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- 2- أمينة بن قارة، (2009): أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- 3- أمينة جاب الله، (2014): سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة مصرف السلام، الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3.
- 4- بن جدو بن علي، (2015): الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 5- حمزة بوكفة، (2008): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 6- حميدة زرقوط، (2014): دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - خزينة ولاية سكيكدة نموذجا، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- 7- دليلة بوجميلة، (2009): دراسة ما مدى تأثير التوجه نحو السوق على تحسين أداء المؤسسة -حالة وكلاء منتجي السيارات بالجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- 8- رابح يخلف، (2007): نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -حالة سونغاز توزيع الوسط -البليدة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 9- سنوسي بلغول، (2012): إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

- 10- سوما علي سليطين، (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين.
- 11- شفاء كرو، (2016): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 12- صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 13- صونية كيلاني، (2007): مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 200-2005-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 14- الضاوية مختاري، (2013): دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML سوناطراك)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 15- عادل بوعافية، (2017): هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 16- عبد الحكيم جري، (2013): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيد الصناعة الأدوية - فرع قسنطينة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.

- 17- عبد الحكيم شاهد، (2012): أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر.
- 18- عبد الحليم مزغيش، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر.
- 19- عمر تيمجدين، (2013): دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 20- غنوه محمد الماغوط، (2017): أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي -دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 21- فاطمة الزهراء بن قايد، (2011): دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوبية 2008 - 2012 SNVI-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 22- محمد أحمد محمد أبو قمر، (2009): تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 23- محمد بوزيداوي، (2014): إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

- 24- محمد لخضر حرز الله، (2015): دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ENICAB-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 25- مريم بودودة، (2014): استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
- 26- منير زكريا أحمد عدوان، (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.
- 27- نادية مشاش، (2015): إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة -دراسة حالة المركب الصناعي تكسالج صوفاكت للأغطية النسيجية بتيسمسيلت-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 28- ندى جودة حسين، (2011): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية -دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.
- 29- نور الدين مدوري، (2011): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

30- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، (2009): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الفلسطينية، غزة.

ثانيا/ الأطروحات

- 1- ابتسام غجاتي، (2020): أثر التغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام -دراسة حالة مجمع عمر بن عمر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 2- إبراهيم سلهاط، (2008): الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بسرايدي _ عنابة_ دراسة تحليلية استراتيجية باستخدام نموذج SWOT-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 3- أحلام منصور، (2020): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.
- 4- أشواق مهني، (2018): مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 5- إلياس قصابي، (2016): تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

- 6- آمال مرقع، (2018): دور إدارة الوقت في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 7- إيمان لعرايجي، (2021): التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- 8- برني لطيفة، (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 9- بوبكر قواميد، (2020): أثر تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 10- حجلة سعيدة حازم، (2017): استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 11- خديجة بريقة، (2021): دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 12- خديجة يحيوي، (2017): دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

- 13- السبتي جريبي، (2017): سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 14- سبرينة مانع، (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 15- سعاد عبيدة، (2021): أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.
- 16- سعيد بن دنيدينة، (2020): دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
- 17- سليم العقون، (2018): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18- سمير صلاحي، (2018): الاستثمار في راس المال البشري وأثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر.
- 19- سهام شوشان، (2018): أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.

- 20- صونية كيلاني، (2016): استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- 21- عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 22- عبد الحكيم جري، (2018): دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.
- 23- العيد قريشي، (2016): علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي للنمو بأداء المؤسسة - دراسة حالة مجمع سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 24- فلة غيدة، (2012): إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 25- فيروز بوزورين، (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.

- 26- كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، (2015): قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس.
- 27- كلثوم واكلي، (2015): دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية" -حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 28- كمال ديد، (2019): أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات النفطية العاملة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 29- ليلي غضبان، (2018): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- 30- ليندة رقام، (2014): دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
- 31- محمد توفيق ومان، (2016): تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية -حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- 32- محمد حنفي محمد نور تبيدي، (2010): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم.
- 33- محمد رقامي، (2015): أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 34- محمد زعيش، (2020): دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 35- محمد عامر طوارف، (2021): محددات الأداء المالي: حالة المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 36- محمد قريشي، (2014): التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 37- نبيلة جعيجع، (2016): التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

- 38- نعيمة بوزيدة، (2018): مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 39- هاجرة غانم، (2017): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 40- وحيدة شرياف، (2016): الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين -دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامى-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 41- وعلي عرقوب، (2015): دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال (Groupe Saidal)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 42- يحضيه سملالي، (2004): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 43- يمينة بوقندورة، (2022): استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

44- يوسف بودلة، (2016): تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس -الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3.

v. مواقع الأنترنت:

1- <https://www.academia.edu/4715369>

2- أحمد الشطي، الصحة المهنية تهدف إلى تطوير وتقدم الحالة الصحية والعقلية للعاملين، جريدة الأنباء الكويتية، متوفر على الرابط: <https://www.alanba.com.kw>

3- سارة نبيل، طريقة الوقائع الحرجة في عملية تقييم الموظفين، متوفر على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr106975.html>

4- طرق تقييم الأداء، متوفر على الرابط:

<https://fr.scribd.com/document/426907375/%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1>

5- وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، متوفر على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr6118.html>

ثانيا/ مراجع باللغة الأجنبية

I. Les Ouvrages:

- 1- Armstrong Michael, and Brown Duncan, (2019): **Strategic Human Resource Management: Back to the future?** A literature review, Institute for Employment Studies Report, Brighton.
- 2- Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, (2012): **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, Chapter in Book: Globalization – Education and Management Agendas.
- 3- Bernard Martory et autres, (2008): **Piloter les Performances RH : La création de Valeur par les ressources humaines**, Editions Liaisons, France.
- 4- Colin White, (2004): **Strategic Management**, First Published, Palgrave Macmillan.
- 5- David Fred. R, (2011): **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th Edition, Prentice Hall, Pearson.

- 6- David Parmenter (2010): **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**, Second Edition, Gohn Wiloy and Sons, Canada.
- 7- Donnadieu, Gérard, (2003): **la performance globale, quels déterminants, quelle mesure**, Chapitre 5 dans: Les Ressources Humaine, Deuxième Edition, Édition d'organisation.
- 8- Elhadj Malik Sounaré, (2016): **Performance Des Projets de Développement International**, L'harmattan, Paris.
- 9- Francoise Giroud et autres, (2004): **controle de gestion et pilotage de la performance**, 2ème Edition, Gualino éditeur, Paris, France.
- 10- Gerry Johnson and al, (2005): **Exploring Corporate Strategy –Text and Cases–**, Seventh Edition, Pearson Education Limited.
- 11- Gurpreet Randhawa, (2007): **Human Resource Management**, Atlantic publishers and distributors, New Delhi.
- 12- Jean Brillman, et Jacques Hérard, (2006): **Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial**, Sixième édition, Éditions d'Organisation, Paris.
- 13- Michael Armstrong, and Stephen Taylor, (2014): **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13 Edition, Kogan Page Limited, London.

- 14- Michael Armstrong, (2006): **Strategic Human Resource Management (A Guide To Action)**, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- 15- Michael Armstrong, (2011): **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**, 5th edition, kogan page, Philadelphia, London.
- 16- Mirza S.Saiyadain, (2009): **Human resources management**, Fourth edition, McGraw-Hill publishing Company, New Delhi, India.
- 17- Pankaj Thakur, (2022): **Basic Concepts Of Strategic HRM**, In book: Strategic Innovation Practices In Modern Dynamic Business Environment (pp 50-57), Publisher: Weser Books, Germany.
- 18- Paul R. Niven, (2002): **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley and Sons, Inc, New York.
- 19- Pierre, Laurent BESCO et al, (1999): **Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux** , L'harmattan, Paris .
- 20- Robert L. Mathis, John H. Jackson, (2011): **Human Resource Management**, 13th Edition, Cengage Learning, South-Western.
- 21- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Library of Congress Cataloging, United States of America.

- 22- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2012): **Le Tableau de Bord Prospectif**, 8ème tirage, Edition d'Organisation, Paris.
- 23- Thomas L. Wheelen, and J. David Hunger, (2012): **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13th Edition, Prentice Hall, Pearson.
- 24- Vincent Plauchu, (2015): **Mesure et amélioration des performances des entreprises industrielles**, Deuxième édition, Les éditions l'harmattan, Paris.

II. Les Articles

- 1- Abdelwahab Ait Razouk, et Mohamed Bayad, (2010): **La Gestion Stratégique des Ressources Humaines Dans Les PME Françaises**, Revue International P.M.E, Vol 23, N 2, pp 132-157.
- 2- Abdullah Abbas Al-Khrabsheh and al, (2022): **The Strategic Role of Human Resources Management in Performing Crisis Management: The Mediating role of Organization CULTURE AND Human Capital During Covid-19 (An Applied Study on The Jordanian Ministry of Health)**, Journal of Management Information and Decision Sciences, Vol 25, Issue 1, pp 1-18.

- 3- Adnan Shaout, and Mohamed K. Yousif, (2014): **Performance evaluation–Methods and Techniques Survey**, International journal of computer and information technology, Vol 3, Issue 5, p p 966–979.
- 4- Ahmed Fathi Abdelrazek, (2019): **Sustainability Balanced Scorecard: A Comprehensive Tool To Measure Sustainability Performance**, International Journal of Social Science and Economic Research, Volume:04, Issue:02, pp 948– 962
- 5- Ali Kadhim Alaraqi, (2017): **Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies**, Journal of Global Economics, Vol 05, No 01, pp. 1–12.
- 6- Arta JASHARI, and Enver Kutllovclut, (2020): **The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance Case Study: Manufacturing Enterprises In Kosovo**, Journal of Business: Theory and Practice, Vol 21, Issue 1, p p 222–229.
- 7- Bertrand Sogbossi Bocco, (2010): **perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprise en afrique**, La revue des Science de Gestion, N 241, pp 117–124.
- 8- Branka Zolak Poljašević, and Saša Petković, (2013): **Human Resource Management in Small and Medium– Sized Enterprises: Conceptual**

- Framework, Facta Universitatis**, Series: Economics and Organization, Vol 10, No 3, pp 301–315.
- 9- Danielle Petit, et Ababacar Bengue, (2001): **Stratégie et Gestion Des Ressources Humaines**, Revue Française De Gestion, No 132.
- 10- David. E Guest, (1997): **Human resource management and performance: a review and research agenda**, International journal of human resource management, Vol 8, No 3, pp 263– 276.
- 11- Ebiasuode Awu, (2021): **The Impact of Covid–19 Pandemic on Human Resource Management and the Role Changes of HR Manager in an Organization**, International Journal of Academic and Applied Research, Vol 5, Issue 12, pp 8–14.
- 12- Eric Cauvin et autres, (2010): **Evaluation de la Performance des managers: l'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des indicateurs financiers et non financiers**, Revue Comptabilité–Contrôle– Audit, Vol 02, Tome 16, pp 31–47.
- 13- Esra Nemli Caliskan, (2010): **The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, N. 2, PP. 100–116.

- 14- Freeman R. Edward, and David L. Reed, (1983): **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, No 03, p p 88–106.
- 15- Govand Anwar, Nabaz Nawzad Abdullah, (2021): **The impact of Human resource management practice on Organizational performance**, International journal of Engineering, Business and Management, Vol 5, Issue1, p p 35–47.
- 16- Grégory Wegmann, (2008): **Comparaison Balanced Scorecard – Navigator**, Indicateurs et tableaux de bord, Chapitre VII, Afnor éditions, pp 1–10.
- 17- Hashem Salarzadehh Jenatabadi, (2015): **An Overview of Organizational Performance Index : Definitions and Measurements**, Social Science Research Network, pp 1–10.
- 18- Herman Aguinis, and kurt kraiger, (2008): **Benefits of training and development for individuals and Teams, Organization, and Society**, Annual Reviews of Psychology, Vol 6, pp 451–474.
- 19- Josephat Stephen Itika, (2011): **Fundamentals of Human Resource Management (Emerging Experiences From Africa)**, African Studies Centre, vol 2.

- 20- Kamran Yeganegi, and Ziba Tajdani, (2018): **Evaluating the Importance of Strategic Human Resources Management in Enterprises**, Research Journal of Social Sciences, Vol 11, No 01, pp 25–31.
- 21- Kenneth W. Green and al, (2014): **The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 17, No 4, pp 559–579.
- 22- Leif Edvinsson, (1997): **Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning**, Vol 30, No 3, pp. 366 –373.
- 23- Marcus Vinicius and al, (2020): **Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths**, Journal of Revista de Gestao, Vol 27, No 03, pp 229–246.
- 24- Marwa Gaber, and Ahmed Fahim, (2018) : **Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention**, Review of Economics and Political Science, Vol 03, No 02, pp. 20–39.
- 25- Meral Calis Duman, et Bunyamin Akdemir, (2021): **A study to determine the effects of industry 4.0 technology components on**

- organizational performance**, Journal of Technological Forecasting and Social Change, No 167, pp 01–14.
- 26- Meryem Harmaz, et Zakaria Abbass, (2021): **Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 2, Issue 6, pp 23–38.
- 27- Mohamad Noor Al-Jedaiah, and Rokaya Albdareen, (2020): **The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence**, Journal of problems and Perspectives in Management, Vol 18, No 04, pp 49–58.
- 28- Mokhtar Chalal, (2017): **Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines**, Revue développement des ressources humaines, Vol 8, No 1, pp 2–21.
- 29- Moulai, A, and Kada, Y, (2021): **E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida Algeria**, Journal of Management and Economic Sciences Prospects, Vol 05, No 01, pp 417–435.
- 30- Nadjat Wassila Belghanami, et Kamel Dib, (2019): **La conception du Performance et ses indicateurs : Enjeux et problématiques de mesure**,

Revue des recherches en Sciences financieres et Comptables, Vol 04, No 01, pp 161–178.

- 31- Ondrej Zizlavsky, (2014): **The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System**, Journal of Technology Management and Innovation, Vol 09, Issue 03, pp 210–222.
- 32- Pshdar Abdalla Hamza, and All, (2021): **Recruitment and Selection: The Relationship Between Recruitment and Selection with Organizational Performance**, International Journal of Engineering, Business and Management, Vol 05, Issue 03, pp 01–13.
- 33- Rajendran Muthuveloo, and All, (2017): **The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence From Malaysia**, Asia Pacific Management Review, N 22, pp 192–201.
- 34- Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson, (2005): **A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S: The Growth in Importance of the International Perspective**, Management Revue, Vol 12, Issue 01, pp 1 – 25.
- 35- Rashid Isha Juma, and Moses Kimani Wafula (2015): **Role of Strategic Human Resource Management in Organization Performance: A case of Kenya Marine Contrators EPZ LTD**, International Journal of Arts and Entrepreneurship, Vol 04, Issue 03, pp 73–97.

- 36- Reza Sepahvand, and Razieh Bagherzadeh Khodashahri, (2021): **Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement**, Iranian Journal of Management Studies, vol 14, No 02, pp 437 – 468
- 37- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1992): **The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, January–February, pp 72–79.
- 38- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996): **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol 39, NO 01, pp 53– 79;
- 39- Rrezarta Gashi, (2013): **Strategic Human Resources Management: Human Resources or Human Capital**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 02, No 09, pp 88–90.
- 40- Sagar Shashank Pole, (2022): **Human Resources Management in Covid–19**, Aarhat Multidisciplinary International Education Research Journal, Vol XI, Issue I, pp 40–43.
- 41- Sait Gurbuz, and Ibrahim S. Mert, (2011): **Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey**, The International Journal of Human Resource Management, Vol 22, No 8, p p 1803–1822.

- 42- Shaker Al-Qudah, and All, (2020): **The Impact of Strategic Human Resources Planning on The Organizational Performance of Public Shareholding Companies in Jordan**, Journal of Problems and Perspectives in management, Vol 18, No 01, pp 219–230.
- 43- Shantanu Kumar Biswas, and Aditya Gautam, (2017): **Strategic Human Resource Management and Employee Performance: A study of selected Indian power sector PSUS**, Kaav international Journal of Economics, commerce and Business Management, Vol 4, Issue 4, pp 21–29.
- 44- Sintayehu Shibru and al, (2017): **Assessment of Factor Affecting Institutional Performance : The Case of Wolaita Sodo University**, Journal of Education and Practice, Vol 8, No 7, pp 60–66.
- 45- Sitali Wamundila and al, (2022): **Impact of Covid-19 on Human Resource Management Function in Zambian Organisations**, International Journal of Research and Scientific Innovation, Vol IX, Issue II, pp 8–17.
- 46- Sunday Isaac Eneh, and Nsobiari Festus Awara, (2016): **Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Growth: A Theoretical Perspective**, Global Journal Of Social Sciences, Vol 15, pp 27–37.

- 47- Sylwia Przytuta, and Gabriela Strzelec, (2020): **Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after Covid-19**, Journal of Intercultural Management, Vol 12, NO 4, pp 70-90.
- 48- Tawhida Khatoon, and al, (2013): **Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices and Its Effect on Financial Performance: Evidence From Some Selected Scheduled Private Commercial Banks in Bangladesh**, International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol 01, No 03, pp 151-158.
- 49- Thierry Wils and al, (1989): **La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines: Un Reniement du Role Social de L'entreprise**, Relations Industrielles, Vol 44, No 02, pp354-375.
- 50- Toufik Serradj, (2020): **Fondements et évolution de la gestion stratégique des ressources humaines: une synthèse littéraire?**, Journal of Social Protection Research, Vol 01, No.0, pp 45-58.
- 51- Valdrin Dervishaj, and Emin Neziraj, (2022): **The impact of Covid-19 on Human Resource It- Management**, Journal of Quality Access to Success, Vol 23, No 189, pp 364-372.
- 52- Zafrullah Khan and others, (2017): **Impact of performance Appraisal on employee's performance including the moderating role of motivation: a survey of commercial banks in Dera Ismail Khan, Khyber**

Pakhtunkhwa Pakistan, Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol 5, No 1, p p 1-9.

III. Les conferences:

- 1- Alwiya Allui, and Jolly Sahni, (2016): **Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saud**, Procedia –Social and Behavioral Sciences, 12 th International Strategic Management Conference, 28-30 October, Antalya, Turkey, pp 361- 371
- 2- F. Susilowati, and Y. Chrishnawati, (2021): **Strategic Approach in Human Resource Management at Construction Companies in Indonesia**, 3rd International Conference on Sustainable Infrastructure, 10-14 october, pp 1-9.
- 3- Kamariah Ismail and All, (2014): **role of Innovation in SMEs Performance: A Case of Malaysian SMEs**, International Conference on **Mathematical Methods in Engineering and Economics**, Czech Republic, 10 April, pp 145-149.

IV. Les Thèses :

- 1- Abdelwahab Ait Razouk, (2007): **Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Recherche Théorique Et Empirique Sur La Durabilité De La**

- Relation Entre Stratégie RH Et Performance**, Thèse de Doctorat non publiée en Science de Gestion, Université Nancy 2.
- 2– Bernard Manon, (2009): **L’effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg.
- 3– François L’écuyer, (2016): **Les Technologies De L’information en Tant Que Vecteur De Performance De La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines Dans Les PME**, Thèse de Doctorat non publiée en Administration, Université Du Québec à Trois–Rivières.
- 4– Guy Arcand, (2006): **Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt–deux pays d’Amérique du Nord, d’Europe et d’Asie**, thèse de doctorat non publiée en Sciences de gestion, Université Paul Verlaine.
- 5– Khayra Benhalima, (2019): **L’effet Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des PME Dans un Contexte De Culture Nationale –Cas De : Gao Oravio et Ram Sucre Mostaganem**, thèse de Doctorat non publiée en Sciences Option, Université Abou Bekr Belkaid, Tlémsan, Algérie.

- 6- Li Zheng, (2018): **Improving Performance Measurement of Engineering Projects : Methods to Develop Indicators**, thèse de Doctorat non publiée en Sciences Appliquées, Université de Toulouse.
- 7- Michel Arcand, (2000): **L'effet Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur L'Efficacité Des Caisses Populaires Des Jardins Du Québec**, Thèse de Doctorat non publiée en Science de Gestion, Université de Metz.
- 8- Mustapha Ferhaoui, (2014): **Pratiques de Gestion Des Ressources Humaines et Emplois Atypiques Dans Les PME Algériennes: Cas de Quelques PME dans l'Oranie**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences Commerciales Option, Université D'Oran, Algérie.
- 9- Sidi Ahmed Elbaqqaly, (2017): **L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises "Cas des entreprises Marocaines"**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université Francois – Rabelais de Tours.
- 10- Souhila Ousidhoum, (2021): **La Valorisation des Ressources Humaines Comme Facteur Stratégique de Création D'Avantage Concurrentiel: Cas D'Entreprises Algériennes**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie.

11- Van Hung Nguyen, (2010): **La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises: une approche appliquée au Vietnam**, Thèse de Doctorat non publiée en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.

V. Site Web :

1- Asta Savaneviciene, and Zivile Stankeviciute, (2012): **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, Chapter in Book: Globalization – Education and Management Agendas,

<https://www.researchgate.net/publication/300383436>.

2- <https://www.academia.edu/20071564>.

3- John Bratton, **Strategic Human Resource Management**, Chapter two,

<https://www.academia.edu/38576141>.

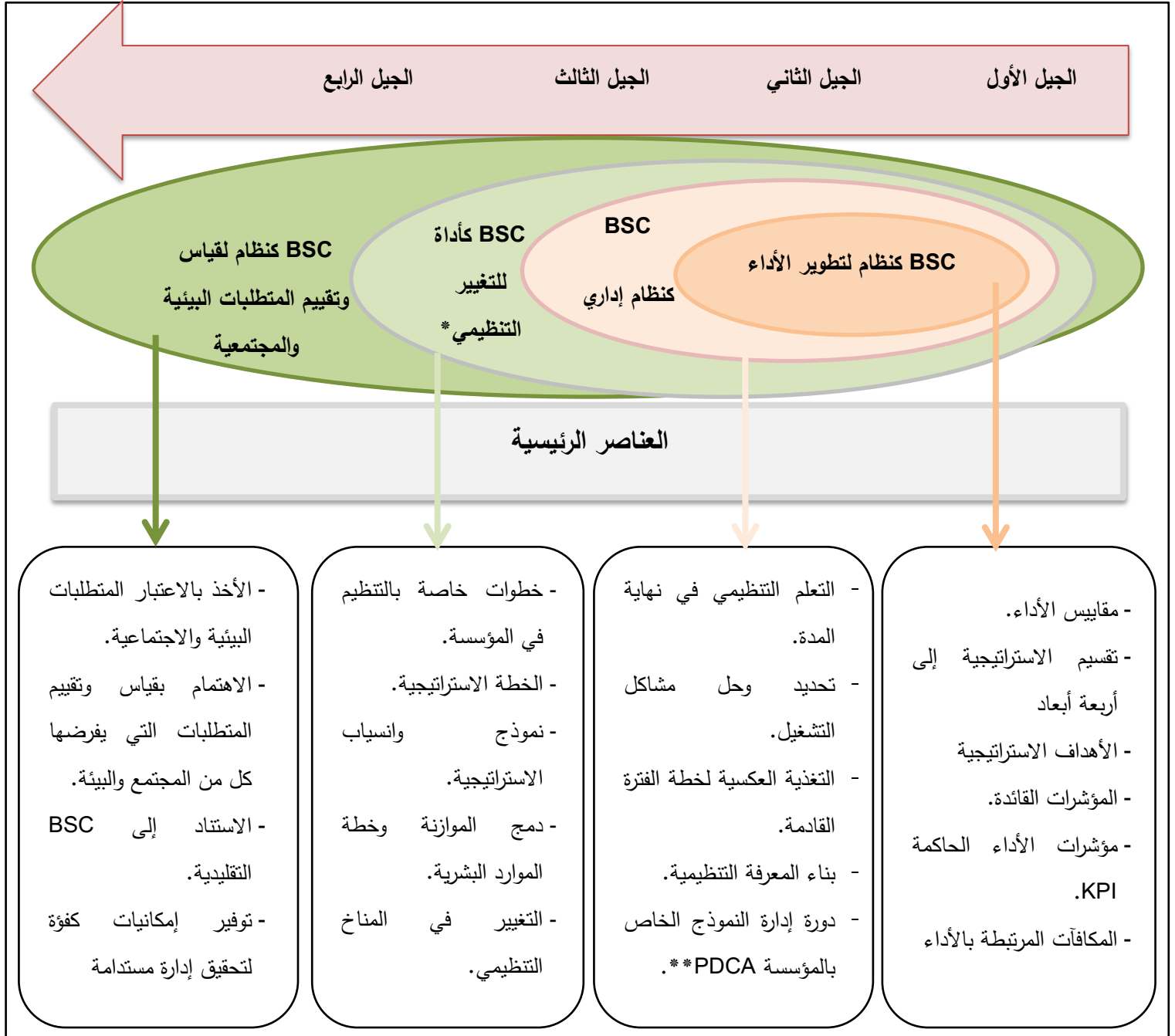
4- Kathy Haan, and Kelly Main, **Strategic Human Resource Management (2023 Guide)**, <https://www.forbes.com>.

5- Sathyabama (Institute of Science and Technology), **Strategic Human Resource Management**, <https://sist.sathyabama.ac.in>.

- 6- Sreenivasa Rao Behara, (2015): **Strategic management: text and evaluation**, Laxmi publication, Solapur,
<https://books.google.dz/books?id.>

الملاحق

الملحق رقم (01): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

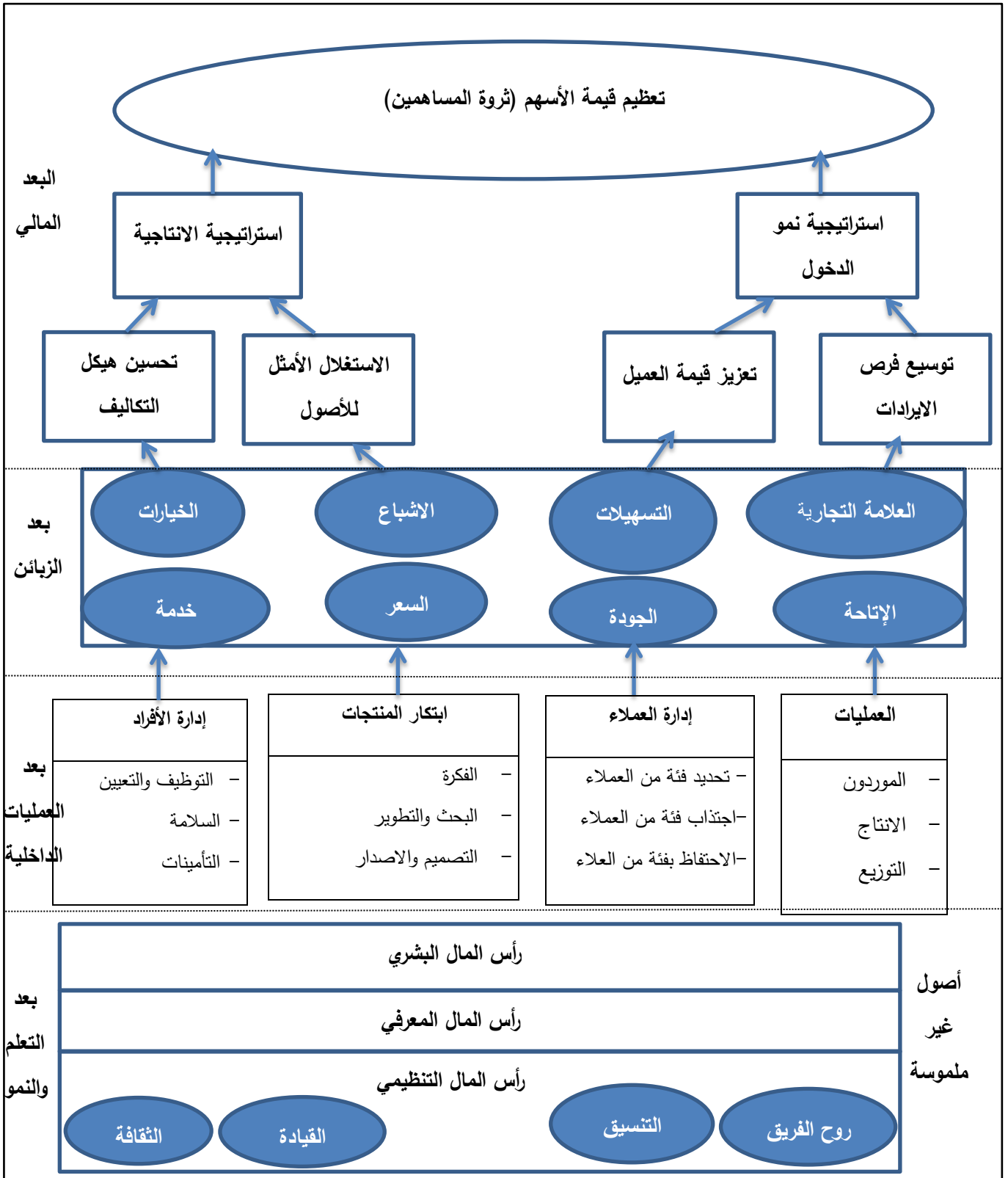


المصدر¹: مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012): بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 13.

*: يعرف بأنه العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التحلي عن أخرى.

** تعرف بدورة شيوارت، انتشرت على يد العالم ديمينغ، وتدل على التطوير المستمر للجودة في المؤسسة.

الملحق رقم (02): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن "الخريطة الاستراتيجية"



المصدر: عبلة قنطاس ، ونعيمة غالب، (2017): استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية- نموذج مقترح-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 165-192، ص 174.

الملحق رقم (03): تعريف المؤسسات محل الدراسة

❖ مؤسسة سيدار الحجار Sider:

هي مؤسسة عمومية أنشأت سنة 1964 وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، تقع في ص.ب 2055 بسيدي عمار -عنابة-، ذات حجم كبير حيث بلغ عدد عمالها 6092 عامل، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى تلبية احتياجات السوق من منتجات الحديد والصلب بما يقارب 01 مليون طن سنويا.
ومن بين أهم نشاطاتها ما يلي:

- صناعة الحديد المصهر والفلاذ الجاري والخائر؛
- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية)؛
- صناعة المنتجات الطويلة؛
- صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية؛
- صناعة الأنابيب من غير لحام.

❖ مؤسسة فرتيال Fertial:

هي مؤسسة صناعية كبيرة الحجم أنشأت سنة 2005 نتيجة شراكة المجمع الجزائري (ASMIDAL) بنسبة 34% والمجمع الإسباني (GRUPO VILLAR MIR) بنسبة 66%، تقع شمال شرق عنابة في طريق الملاحه ص.ب 3088 بمساحة تقدر ب108 هكتار، حيث بلغ عدد عمالها 824 دائمون، 80 مؤقتون و83 متمهون.

تهتم هذه المؤسسة بصناعة الأسمدة المتمثلة في الأمونياك، نترات الأمونيوم، حمض النتريك، الأسمدة الفوسفاتية، الفوسفات الممتاز، نترات الأمونيوم، وذلك بهدف تلبية الطلب الوطني من الأسمدة وتدعيم الصادرات.

❖ مؤسسة صيدال Sidal:

تعد مؤسسة صيدال من بين أهم وأكبر المؤسسات الناشطة في مجال الأدوية، أسست سنة 1982 وأعيد هيكلتها سنة 1997 ليتم تحويلها إلى مجمع صناعي يتضمن ثلاث فروع: فرمال، أونتيبيوتيكال وبيوتيك.
حيث يتكون فرع فرمال من 03 مصانع من بينها مصنع عنابة الذي انضم لمجمع صيدال في 01 جانفي 1998، يهتم هذا المصنع بإنتاج وتعليب تشكيلات جافة وأقراص وكبسولات من الأدوية متمثلة في: بارلقان (Paralgran)، نوروفيت (Neurovit)، ديافاق (Diaphagr)، فيات-سي (Viat-cr).

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الرتبة العلمية | الاسم واللقب | الرقم |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------|
| جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس | أستاذ التعليم العالي | وعلی عرقوب | 01 |
| جامعة باجي مختار - عنابة | أستاذ التعليم العالي | الهادي بوقلقول | 02 |
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة | أستاذ التعليم العالي | نور الدين مزهودة | 03 |
| جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة | أستاذة التعليم العالي | فريدة بوغازي | 04 |
| جامعة سطيف 1 - سطيف | أستاذ التعليم العالي | خالد رجم | 05 |
| جامعة باجي مختار - عنابة | أستاذة محاضرة أ | سعيدة حجلة حازم | 06 |
| جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة | أستاذة محاضرة أ | وهيبة بوعينبة | 07 |

الملحق رقم (05): استمارة الأطروحة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار- عنابة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحية طيبة.....أما بعد:

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة وتحليلها فيما بعد قصد استكمال الأطروحة.

لذا نأمل تفضلكم للإجابة على جميع العبارات بكل مصداقية، وذلك بوضع علامة (X) مرة واحدة أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم (بالنسبة لكل عبارة). علما أن مساهمتكم في الإجابة ستؤثر على صحة النتائج وستستخدم بسرية تامة لأغراض هذه الدراسة فقط.

شاكرين مسبقا حسن تعاونكم وثقتكم ودعمكم للبحث العلمي.... تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة

ط.د عطايلية بوثينة

الأستاذة المشرفة

د. حازم حجلة سعيدة

المحور الأول: البيانات الديمغرافية، والبيانات المتعلقة بالمؤسسة

أهلاً/ السانات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
4. المستوى الوظيفي: عون تنفيذ وتحكم إطار إطار سامي
5. عدد سنوات الأقدمية: أقل من أو تساوي 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً/ البيانات المتعلقة بالمؤسسة

حجم المؤسسة: متوسطة كبيرة

المحور الثاني: بيانات حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1- استراتيجية توظيف الموارد البشرية | | | | | | |
| 01 | عند صياغة الاستراتيجيات فإن مؤسستكم تأخذ في الاعتبار توظيف الموارد البشرية | | | | | |
| 02 | تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً في ضوء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة | | | | | |
| 03 | تحدد مؤسستكم مصادر الاستقطاب الداخلية أو الخارجية اعتماداً على ملاءمتها لاستراتيجيتها | | | | | |
| 04 | تعمل مؤسستكم على اختيار وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية | | | | | |
| 05 | تستخدم مؤسستكم أساليب تحفيزية جذابة لاستقطاب الكفاءات المتميزة | | | | | |
| 06 | تنتهج مؤسستكم طرق شفافة في اختيار وتعيين الموارد البشرية | | | | | |

2- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 07 | تحرص مؤسستكم على وضع برامج تدريبية بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها |
| | | | | | 08 | تعمل مؤسستكم على تحديد احتياجاتها التدريبية وفق أساليب موضوعية |
| | | | | | 09 | تدمج مؤسستكم دورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة |
| | | | | | 10 | تقوم مؤسستكم بتدريب مواردها البشرية بهدف تنمية مهاراتها الوظيفية |
| | | | | | 11 | تحرص مؤسستكم على تقييم فعالية البرامج التدريبية المنجزة بهدف تحسينها مستقبلا |
| | | | | | 12 | تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب |
| | | | | | 13 | تهدف مؤسستكم من خلال برامج التدريب إلى تكييف مواردها البشرية مع التطورات الحاصلة |

3- استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 14 | تعمل مؤسستكم على تصميم نظام تحفيزي يكون متوافقا مع استراتيجيتها |
| | | | | | 15 | تراعي مؤسستكم معيار العدالة عند منح المكافآت |
| | | | | | 16 | تعتمد مؤسستكم على نظام حوافز متنوع ومرن لمكافأة مواردها البشرية |
| | | | | | 17 | تعتمد مؤسستكم على معايير واضحة لتقييم أداء مواردها البشرية |
| | | | | | 18 | تقوم مؤسستكم بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء لتحديثها بما يتناسب مع التغيرات |

4- استراتيجية تمكين الموارد البشرية

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 19 | تمنح مؤسستكم الصلاحيات التامة للموارد البشرية من أجل القيام بعملها بما يتوافق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية |
| | | | | | 20 | تتخذ مؤسستكم كل الاجراءات التي تمنح للمورد البشري روح المبادرة والمسؤولية لأداء عمله |
| | | | | | 21 | تعمل مؤسستكم على كسب ثقة الموارد البشرية من خلال إشراكها في صنع القرار |
| | | | | | 22 | تهتم مؤسستكم بالجانب الإبداعي للمورد البشري |
| | | | | | 23 | تعمل مؤسستكم على استغلال القدرات المتواجدة لدى الموارد البشرية |
| | | | | | 24 | تتم الاتصالات في مؤسستكم بين جماعات العمل بشكل مرن وواضح |

المحور الثالث: بيانات حول الأداء المؤسسي

| الرقم | العبرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1- البعد المالي | | | | | | |
| 25 | تتمتع مؤسستكم بوضعية مالية جيدة | | | | | |
| 26 | لمؤسستكم القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية | | | | | |
| 27 | تتناسب إيرادات مؤسستكم مع حجم نشاطها الانتاجي | | | | | |
| 28 | تتحكم مؤسستكم جيدا في مختلف التكاليف | | | | | |
| 29 | تستخدم مؤسستكم آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية | | | | | |
| 2- بعد الزبائن | | | | | | |
| 30 | تقوم مؤسستكم بتسليم منتجاتها للزبائن في المواعيد المتفق عليها | | | | | |
| 31 | تمتلك مؤسستكم علاقات جيدة مع الزبائن | | | | | |
| 32 | تأخذ مؤسستكم شكاوي الزبائن بعين الاعتبار | | | | | |
| 33 | تسعى مؤسستكم إلى زيادة قاعدة زبائنها باستمرار | | | | | |
| 34 | تتوجه مؤسستكم في نشاطاتها إلى الزبائن الأكثر ربحية | | | | | |
| 35 | تقوم مؤسستكم بتحسين منتجاتها لكسب زبائن جدد | | | | | |
| 36 | تعتبر مؤسستكم ولاء الزبون أحد الدعام الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي | | | | | |
| 3- بعد العمليات الداخلية | | | | | | |
| 37 | تحرص مؤسستكم على مراعاة معايير الجودة في إنتاج منتجاتها | | | | | |
| 38 | تتوفر مؤسستكم على أحدث الأساليب التكنولوجية لإنجاز مختلف نشاطاتها | | | | | |
| 39 | تحرص مؤسستكم على تحسين عملياتها باستمرار | | | | | |
| 40 | تعمل مؤسستكم على تخفيض عيوب المنتج | | | | | |
| 41 | تقوم مؤسستكم بترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية | | | | | |
| 42 | تعتبر عمليات التطوير في مؤسستكم أمرا أساسيا لتقييم الأداء المؤسسي | | | | | |
| 4- بعد التعلم والنمو | | | | | | |
| 43 | تشجع مؤسستكم الموظفين على الابداع من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير | | | | | |
| 44 | تعمل مؤسستكم على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين | | | | | |
| 45 | تهتم مؤسستكم بمقترحات الموظفين | | | | | |
| 46 | تقوم مؤسستكم بربط الأجور والحوافز مع زيادة الإنتاج | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تعمل مؤسساتكم على تنمية قدرات الموظفين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة | 47 |
| 5- البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي) | | | | | | |
| | | | | | تتوافق أهداف مؤسساتكم مع تقاليد وقيم المجتمع | 48 |
| | | | | | تسعى مؤسساتكم إلى ترشيد استهلاكها للطاقة والمواد الأولية | 49 |
| | | | | | تعمل مؤسساتكم على الحد من التلوث البيئي | 50 |
| | | | | | تقوم مؤسساتكم بدورات تحسيسية للموظفين من أجل رفع الوعي البيئي لديهم | 51 |
| | | | | | تعمل مؤسساتكم على تحسين صورتها العامة بيئياً أمام المجتمع وقواه الفاعلة في مجال حماية البيئة | 52 |

الملحق رقم (06): نتائج الاستبيان

1- نتائج الانحدار

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,833 ^a | ,694 | ,685 | ,39124 |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_على_المحافظة, البشرية_الموارد_توظيف, البشرية_الموارد_تنمية, البشرية_الموارد_تمكين, (Constante)

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 46,843 | 4 | 11,711 | 76,506 | ,000 ^b |
| | de Student | 20,665 | 135 | ,153 | | |
| | Total | 67,508 | 139 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_على_المحافظة, البشرية_الموارد_توظيف, البشرية_الموارد_تنمية, البشرية_الموارد_تمكين, (Constante)

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,747 | ,159 | | 4,693 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_توظيف | ,197 | ,055 | ,248 | 3,585 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_تنمية | ,247 | ,059 | ,276 | 4,184 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_على_المحافظة | ,205 | ,055 | ,268 | 3,753 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_تمكين | ,160 | ,057 | ,192 | 2,830 | ,005 |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

2- نتائج الارتباط

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,706 ^a | ,498 | ,495 | ,49539 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_توظيف

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 33,641 | 1 | 33,641 | 137,083 | ,000 ^b |
| | de Student | 33,866 | 138 | ,245 | | |
| | Total | 67,508 | 139 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_توظيف

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,563 | ,159 | | 9,849 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_توظيف | ,560 | ,048 | ,706 | 11,708 | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,702 ^a | ,493 | ,489 | ,49818 |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_وتدريب_تنمية

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 33,258 | 1 | 33,258 | 134,004 | ,000 ^b |
| | de Student | 34,250 | 138 | ,248 | | |
| | Total | 67,508 | 139 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_وتدريب_تنمية

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,216 | ,190 | | 6,414 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_وتدريب_تتمية | ,628 | ,054 | ,702 | 11,576 | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,726 ^a | ,527 | ,523 | ,48127 |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_على_المحافظة

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 35,544 | 1 | 35,544 | 153,462 | ,000 ^b |
| | de Student | 31,963 | 138 | ,232 | | |
| | Total | 67,508 | 139 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_على_المحافظة

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,643 | ,144 | | 11,401 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_على_المحافظة | ,556 | ,045 | ,726 | 12,388 | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,678 ^a | ,460 | ,456 | ,51396 |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_تمكين

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 31,054 | 1 | 31,054 | 117,557 | ,000 ^b |
| | de Student | 36,454 | 138 | ,264 | | |
| | Total | 67,508 | 139 | | | |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية_الموارد_تمكين

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,576 | ,170 | | 9,282 | ,000 |
| | البشرية_الموارد_تمكين | ,565 | ,052 | ,678 | 10,842 | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسي_الأداء

3- ثبات أداة الدراسة:

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 139 | 99,3 |
| | Exclue ^a | 1 | ,7 |
| | Total | 140 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,979 | 52 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,925 | 6 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,927 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,925 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,934 | 6 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,960 | 24 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,934 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,950 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,916 | 6 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,906 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,947 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,966 | 28 |

4- الصدق البنائي:

Corrélations

| | | لل_الاستراتيجية_الادارة RH | _الموارد_توظيف البشرية | البشرية_الموارد_تنمية | الموارد_على_المحافظة البشرية_ | البشرية_الموارد_تمكين |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| _الادارة | Corrélation de Pearson | 1 | ,853** | ,817** | ,869** | ,840** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _الموارد_توظيف البشرية | Corrélation de Pearson | ,853** | 1 | ,585** | ,647** | ,639** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _الموارد_تنمية البشرية | Corrélation de Pearson | ,817** | ,585** | 1 | ,636** | ,573** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _على_المحافظة البشرية_الموارد | Corrélation de Pearson | ,869** | ,647** | ,636** | 1 | ,631** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _الموارد_تمكين البشرية | Corrélation de Pearson | ,840** | ,639** | ,573** | ,631** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

| | | المؤسسي_الأداء | المالي_البعد | الزنان_بعد | العمليات_بعد الداخلية | والنمو_التعلم_بعد | المجتمعي_البعد |
|-----------------------|------------------------|----------------|--------------|------------|--------------------------|-------------------|----------------|
| المؤسسي_الأداء | Corrélation de Pearson | 1 | ,784** | ,824** | ,830** | ,817** | ,880** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| المالي_البعد | Corrélation de Pearson | ,784** | 1 | ,609** | ,486** | ,492** | ,606** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| الزنان_بعد | Corrélation de Pearson | ,824** | ,609** | 1 | ,639** | ,529** | ,646** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| الداخلية_العمليات_بعد | Corrélation de Pearson | ,830** | ,486** | ,639** | 1 | ,654** | ,681** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| والنمو_التعلم_بعد | Corrélation de Pearson | ,817** | ,492** | ,529** | ,654** | 1 | ,715** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| المجتمعي_البعد | Corrélation de Pearson | ,880** | ,606** | ,646** | ,681** | ,715** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5- نتائج اختبار التعددية الخطية

Diagnostiques de colinéarité^a

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de condition | Proportions de la variance | |
|--------|-----------|---------------|--------------------|----------------------------|-------------------------------|
| | | | | (Constante) | لل_الاستراتيجية_الإدارة RH |
| 1 | 1 | 1,976 | 1,000 | ,01 | ,01 |
| | 2 | ,024 | 9,061 | ,99 | ,99 |

a. Variable dépendante : المؤسسة_الأداء :

| | | Coefficients ^a | | | | Statistiques de colinéarité | | |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-----------------------------|-----------|-------|
| | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | | | |
| Modèle | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | ,771 | ,151 | | 5,121 | ,000 | | |
| | R_الاستراتيجية_الإدارة H | ,805 | ,046 | ,832 | 17,596 | ,000 | 1,000 | 1,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسة_الأداء :

| | | Coefficients ^a | | | | Statistiques de colinéarité | | |
|--------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-----------------------------|-----------|-------|
| | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | | | |
| Modèle | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | ,747 | ,159 | | 4,693 | ,000 | | |
| | البشرية_الموارد_توظيف | ,197 | ,055 | ,248 | 3,585 | ,000 | ,472 | 2,117 |
| | _الموارد_وتدريب_تنمية البشرية | ,247 | ,059 | ,276 | 4,184 | ,000 | ,523 | 1,914 |
| | _الموارد_على_المحافظة البشرية | ,205 | ,055 | ,268 | 3,753 | ,000 | ,444 | 2,253 |
| | البشرية_الموارد_تمكين | ,160 | ,057 | ,192 | 2,830 | ,005 | ,491 | 2,037 |

a. Variable dépendante : المؤسسة_الأداء :

| | | Corrélations | | | | |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | _الموارد_توظيف البشرية | _وتدريب_تنمية البشرية_الموارد | _على_المحافظة البشرية_الموارد | _الموارد_تمكين البشرية | المؤسسة_الأداء |
| البشرية_الموارد_توظيف | Corrélacion de Pearson | 1 | ,585** | ,647** | ,639** | ,706** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _الموارد_وتدريب_تنمية البشرية | Corrélacion de Pearson | ,585** | 1 | ,636** | ,573** | ,702** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| _الموارد_على_المحافظة البشرية | Corrélacion de Pearson | ,647** | ,636** | 1 | ,631** | ,726** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |

| | | | | | | |
|-----------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| البشرية_الموارد_تمكين | Corrélacion de Pearson | ,639** | ,573** | ,631** | 1 | ,678** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| المؤسسي_الأداء | Corrélacion de Pearson | ,706** | ,702** | ,726** | ,678** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6- نتائج اختبار الفروقات حسب المتغيرات الديمغرافية

6-1 للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|-------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | T | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| الادارة_الاستراتا | Hypothèse de variances égales | ,110 | ,741 | -2,239 | 138 | ,027 | -,26904 | ,12015 | -,50660 | -,03147 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -2,242 | 136,75 | ,027 | -,26904 | ,12001 | -,50635 | -,03172 |
| | | | | | 7 | | | | | |

Statistiques de groupe

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| الادارة_الاستراتا | ذكر | 74 | 3,0829 | ,71627 | ,08326 |
| | أنثى | 66 | 3,3520 | ,70211 | ,08642 |

المر BY RH لل_الاستراتيجية_الادارة ONEWAY
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | | | Sig. |
|-------------------|---------------------|-----------------------|------|------|------|
| | | ddl1 | ddl2 | | |
| الادارة_الاستراتا | Basé sur la moyenne | 3 | 136 | ,381 | ,767 |
| | Basé sur la médiane | 3 | 136 | ,339 | ,797 |

| | | | | |
|--|------|---|---------|------|
| Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,339 | 3 | 132,524 | ,797 |
| Basé sur la moyenne tronquée | ,349 | 3 | 136 | ,790 |

ANOVA

العلمي_المؤهل RH لل_الاستراتيجية_الادارة

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 3,811 | 3 | 1,270 | 2,533 | ,060 |
| Intragroupes | 68,209 | 136 | ,502 | | |
| Total | 72,020 | 139 | | | |

ONEWAY العلمي_المؤهل RH لل_الاستراتيجية_الادارة BY
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|--|--|--------------------------|------|---------|------|
| العلمي_المؤهل RH لل_الاستراتيجية_الادارة | Basé sur la moyenne | 1,044 | 2 | 137 | ,355 |
| | Basé sur la médiane | 1,054 | 2 | 137 | ,351 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 1,054 | 2 | 135,311 | ,351 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,064 | 2 | 137 | ,348 |

ANOVA

العلمي_المؤهل RH لل_الاستراتيجية_الادارة

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 1,770 | 2 | ,885 | 1,726 | ,182 |
| Intragroupes | 70,250 | 137 | ,513 | | |
| Total | 72,020 | 139 | | | |

ONEWAY الوظيفي_المستوى RH BY لل_الاستراتيجية_الادارة
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|-------------------------|--|--------------------------|------|---------|------|
| لل_الاستراتيجية_الادارة | Basé sur la moyenne | 1,288 | 2 | 137 | ,279 |
| | Basé sur la médiane | 1,166 | 2 | 137 | ,315 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 1,166 | 2 | 131,808 | ,315 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,244 | 2 | 137 | ,291 |

ANOVA

لل_الاستراتيجية_الادارة

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 3,718 | 2 | 1,859 | 3,728 | ,027 |
| Intragroupes | 68,302 | 137 | ,499 | | |
| Total | 72,020 | 139 | | | |

Comparaisons multiples :

Variable dépendante : لل_الاستراتيجية_الادارة

Scheffé

| (I) الوظيفي_المستوى (I) | (J) الوظيفي_المستوى (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| وتحكم تنفيذ عون | إطار | -,38839* | ,14510 | ,030 | -,7475 | -,0293 |
| | سامي إطار | -,18981 | ,18019 | ,575 | -,6357 | ,2561 |
| إطار | وتحكم تنفيذ عون | ,38839* | ,14510 | ,030 | ,0293 | ,7475 |
| | سامي إطار | ,19858 | ,15556 | ,445 | -,1864 | ,5835 |
| سامي إطار | وتحكم تنفيذ عون | ,18981 | ,18019 | ,575 | -,2561 | ,6357 |
| | إطار | -,19858 | ,15556 | ,445 | -,5835 | ,1864 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ONEWAY الأقدمية_سنوات_عدد RH BY لل_الاستراتيجية_الإدارة
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------|------|---------|------|
| | | Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
| لل_الاستراتيجية_الإدارة | Basé sur la moyenne | ,343 | 3 | 136 | ,794 |
| | Basé sur la médiane | ,303 | 3 | 136 | ,823 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,303 | 3 | 127,225 | ,823 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,339 | 3 | 136 | ,797 |

ANOVA

لل_الاستراتيجية_الإدارة

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,852 | 3 | ,284 | ,543 | ,654 |
| Intragroupes | 71,168 | 136 | ,523 | | |
| Total | 72,020 | 139 | | | |

2-6 للأداء المؤسسي

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الأداء_المؤسسي
 /CRITERIA=CI (.95).

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|----------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|---------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| الأداء_المؤسسي | Hypothèse de variances égales | ,021 | ,884 | -1,525 | 138 | ,129 | -,17912 | ,11743 | -,41132 | ,05307 |
| ي | Hypothèse de variances inégales | | | -1,534 | 137,979 | ,127 | -,17912 | ,11674 | -,40995 | ,05171 |

Statistiques de groupe

| | الجنس | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----------------|-------|----|---------|------------|-------------------------|
| المؤسسي_الأداء | ذكر | 74 | 3,2708 | ,72613 | ,08441 |
| | أنثى | 66 | 3,4500 | ,65513 | ,08064 |

ONEWAY العمر BY المؤسسي_الأداء
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------|------|---------|------|
| المؤسسي_الأداء | Basé sur la moyenne | 1,691 | 3 | 136 | ,172 |
| | Basé sur la médiane | 1,520 | 3 | 136 | ,212 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 1,520 | 3 | 119,618 | ,213 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 1,612 | 3 | 136 | ,189 |

ANOVA

المؤسسي_الأداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 2,921 | 3 | ,974 | 2,050 | ,110 |
| Intragroupes | 64,587 | 136 | ,475 | | |
| Total | 67,508 | 139 | | | |

ONEWAY العلمي_المؤهل BY المؤسسي_الأداء
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|----------------|-------------------------------------|-----------------------|------|---------|------|
| المؤسسي_الأداء | Basé sur la moyenne | 5,361 | 2 | 137 | ,006 |
| | Basé sur la médiane | 4,881 | 2 | 137 | ,009 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 4,881 | 2 | 131,386 | ,009 |

| | | | | |
|------------------------------|-------|---|-----|------|
| Basé sur la moyenne tronquée | 5,341 | 2 | 137 | ,006 |
|------------------------------|-------|---|-----|------|

ANOVA

المؤسسي_الأداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 3,031 | 2 | 1,515 | 3,220 | ,056 |
| Intragroupes | 64,477 | 137 | ,471 | | |
| Total | 67,508 | 139 | | | |

ONEWAY الوظيفي_المستوى BY المؤسسي_الأداء
 /STATISTICS HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|----------------|--|--------------------------|------|---------|------|
| المؤسسي_الأداء | Basé sur la moyenne | 4,540 | 2 | 137 | ,012 |
| | Basé sur la médiane | 4,396 | 2 | 137 | ,014 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | 4,396 | 2 | 130,131 | ,014 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | 4,423 | 2 | 137 | ,014 |

ANOVA

المؤسسي_الأداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 4,094 | 2 | 2,047 | 4,422 | ,014 |
| Intragroupes | 63,413 | 137 | ,463 | | |
| Total | 67,508 | 139 | | | |

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: المؤسسي_الأداء

Scheffé

| (I) الوظيفي_المستوى (I) | (J) الوظيفي_المستوى (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
| | | | | | Borne inférieure | Borne supérieure |
| وتحكم تنفيذ عون | إطار | -,40663* | ,13981 | ,017 | -,7526 | -,0606 |
| | سامي إطار | -,37257 | ,17362 | ,104 | -,8022 | ,0571 |

| | | | | | | |
|-----------|-----------------|---------|--------|------|--------|-------|
| إطار | وتحكم تنفيذ عون | ,40663* | ,13981 | ,017 | ,0606 | ,7526 |
| | سامي إطار | ,03405 | ,14988 | ,975 | -,3369 | ,4050 |
| سامي إطار | وتحكم تنفيذ عون | ,37257 | ,17362 | ,104 | -,0571 | ,8022 |
| | إطار | -,03405 | ,14988 | ,975 | -,4050 | ,3369 |

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

ONEWAY الأقدمية_سنوات_عدد BY المؤسسة_الأداء
/STATISTICS HOMOGENEITY
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

Test d'homogénéité des variances

| | | Statistique de Levene | ddl1 | ddl2 | Sig. |
|----------------|--|--------------------------|------|---------|------|
| المؤسسي_الأداء | Basé sur la moyenne | ,320 | 3 | 136 | ,811 |
| | Basé sur la médiane | ,282 | 3 | 136 | ,838 |
| | Basé sur la médiane avec ddl ajusté | ,282 | 3 | 131,010 | ,838 |
| | Basé sur la moyenne tronquée | ,314 | 3 | 136 | ,815 |

ANOVA

المؤسسي_الأداء

| | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,811 | 3 | ,270 | ,551 | ,648 |
| Intragroupes | 66,696 | 136 | ,490 | | |
| Total | 67,508 | 139 | | | |

7- نتائج اختبار الفروقات حسب حجم المؤسسة

T-TEST GROUPS= (1 2) المؤسسة_حجم
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=RH_الاستراتيجية_الإدارة
/CRITERIA=CI (.95) .

Statistiques de groupe

| | المؤسسة_حجم | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------------|-------------|-----|---------|------------|----------------------------|
| RH_الاستراتيجية_الإدارة | متوسطة | 39 | 2,8429 | ,87095 | ,13946 |
| | كبيرة | 101 | 3,3514 | ,59932 | ,05963 |

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| الادارة_ الاستراتيجية | Hypothèse de variances égales | 12,781 | ,000 | -3,938 | 138 | ,000 | -,50856 | ,12913 | -,76389 | -,25323 |
| H | Hypothèse de variances inégales | | | -3,353 | 52,499 | ,001 | -,50856 | ,15168 | -,81286 | -,20427 |

T-TEST GROUPS=المؤسسة_حجم (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المؤسسي_الأداء

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques de groupe

| | المؤسسة_حجم | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----------------|-------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| المؤسسي_الأداء | متوسطة | 39 | 3,0087 | ,83967 | ,13445 |
| | كبيرة | 101 | 3,4891 | ,58500 | ,05821 |

Test des échantillons indépendants

| | | Test de Levene sur l'égalité des variances | | Test t pour égalité des moyennes | | | | | | |
|-----------------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
| | | F | Sig. | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| الأداء_ المؤسسي | Hypothèse de variances égales | 7,196 | ,008 | -3,832 | 138 | ,000 | -,48040 | ,12536 | -,72827 | -,23253 |
| | Hypothèse de variances inégales | | | -3,279 | 52,874 | ,002 | -,48040 | ,14651 | -,77429 | -,18651 |