

بسم الله الرحمن الرحيم.

﴿فوق كل ذي علم عليم﴾

الآية 76 من سورة يوسف.

الإهداء.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكرمين إلى أبي العزيز والغالي الذي سهر على تعليمي و إلى أمي بحر العطاء

اللامتناهي أطال الله في عمركما .

إلى كل طلبة تخصص " تسيير موارد بشرية دفعة 2018 " واخص بالذكر: نموشي محمد عبد الداعي، وفلوس

بديس.

إلى كل أصدقائي بدون استثناء.

إلى كل الذين التقيت بهم في درب الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي .

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبيان البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة ،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة ": دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمورة .

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .
ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الأستاذ المشرف
بن فرحات عبد المنعم

الطالب
حمزة سلام

قائمة محكمي الإستمارة:

السنة الجامعية: 2017 / 2018

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكور أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تكوين متخصص ليسانس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

5- السلك الوظيفي:

الممارسين الطبيين الشبه طبيين الإداريين

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	عبارات القياس لعناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين
المحور الأول - عبارات القياس لعناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:			
أ- الاستقطاب والتعيين:			
			1 تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
			2 تشارك الإدارة العليا مسؤولي المصالح في عملية الاستقطاب والتعيين.
			3 تستقطب المؤسسة الأفراد المتميزين.
			4 تعين المؤسسة الأفراد المدركين لأبعاد التسيير الاستراتيجي في المناصب العليا
			5 تحتم المؤسسة بوضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين للعمل
			6 تعتمد المؤسسة معيار الجدارة في اختيار العاملين
			7 تقوم المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية بتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية
			8 تعمل إدارة المؤسسة على جلب موارد بشرية متعلمة من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية
			9 يتم توجيه المهارات والقدرات للعاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي
			10 تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين بيئة العمل الملائمة
ب - نظم التعويض:			
			11 تتناسب التعويضات التي تمنحها المؤسسة مع توقعات العاملين
			12 تتناسب التعويضات التي تمنحها المؤسسة مع كفاءة أداء العاملين
			13 تستخدم المؤسسة المكافأة كجزء من نظام الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.
			14 يتسم نظام الحوافز في المؤسسة بالعدل
			15 يتسم نظام العقوبات في المؤسسة بالعدل
			16 يتسم نظام الترقية في المؤسسة بالعدالة
			17 تتم الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة
ج - التدريب والتطوير:			
			18 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.
			19 يخضع العاملون في كل مصلحة إلى برنامج تدريبي منتظم
			20 تتسم الاحتياجات التدريبية بمعالجتها لنقاط الضعف وتتمين نقاط القوة
			21 تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني
			22 توفر إدارة المؤسسة للعاملين الجدد برنامجا منتظما للتدريب والتطوير
			23 تحتم العملية التدريبية بتنمية البناء المعرفي للمورد البشري
			24 تستجيب العملية التدريبية لمتطلبات البيئة التنافسية
د- مشاركة العاملين:			
			25 تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
			26 تتيح المؤسسة للعاملين تقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة في العمل.
			27 تركز المؤسسة على تنمية العمل الجماعي

			تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	28
			تركز المؤسسة على تنمية الإبداع لدى العاملين	29
المحور الثاني : عبارات القياس لكفاءة أداء العاملين				
			يملك العاملون الدافعية لإنجاز العمل	30
			يملك العاملون المعرفة الفنية اللازمة للعمل	31
			يملك العاملون مهارات استخدام المعرفة	32
			يشعر العاملون بوضوح أدوارهم الوظيفية	33
			يشعر العاملون بأن بيئة العمل ملائمة	34
			يشعر العاملون بالولاء (الانتماء) للمؤسسة	35
			يشعر العاملون بمسؤوليتهم الاجتماعية	36
			يلتزم العاملون بأخلاقيات المهنة	37
			ينجز العاملون العمل وفقا للبرنامج المخطط	38
			يهتم العاملون بعامل الوقت لإنجاز المهام	39
			يستفيد العاملون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم	40
			اظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسن في مردوديتهم	41
			يتخذ العاملون القرارات بشكل جيد	42
			يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالانترنت والانترنت	43
			يبادر الموظفون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل رغبة في تحسين أدائهم.	44

نشكر لكم حسن تعاونكم

الخلاصة:

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجتنا لأحد مواضيع تسيير الموارد البشرية، وهذا بالبحث عن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة؟. حاولنا من خلال فصلين الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصل نظري، وفصل خاص بالجانب التطبيقي للدراسة التي كانت بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمرة، هذه الأخيرة التي تنتمي إلى قطاع بحاجة ماسة لتبني رؤية إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، وبمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري، والتعرف إلى الدور الذي يحققه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الكفاءة في أداء العاملين بالمؤسسة، والتطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا هذا، والخروج بالنتائج التالية :

أولا: نتائج البحث.

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات وعلى كل من المستويين الكلي والجزئي، يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، هذا ما يستدعي ضرورة تغيير النظرة السابقة للعنصر البشري كونه متغير تابع إلى كونه متغير إستراتيجي، فإن أرادت المؤسسة إستمرارية نشاطها وبقاءها، عليها تبني رؤية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

حيث تشير نتائج الدراسة التطبيقية إلى:

- وجود علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.477 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
- وجود علاقة طردية بين الاستقطاب والتعيين وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.434 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.
- عدم وجود علاقة بين نظم الحوافز والأجور وكفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض هذه الفرضية.
- عدم وجود علاقة طردية بين التدريب والتطوير وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.418 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

عدم وجود علاقة بين مشاركة العاملين وكفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض هذه الفرضية.

حيث يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها دراستنا فيما يخص "هل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دور في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة"، بأن: للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دور في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه وظيفة الاستقطاب والتعيين السائدة في المؤسسة في استقطاب الأفراد المتميزين ذوي الجدارة للالتحاق بالعمل بها وإقناعهم بأهميته وفي مشاركة الإدارة العليا لبعض مسؤولي المصالح في هذه العملية، وفي محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، كما أنها تهتم في المستقبل بوضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين المتقدمين للعمل بها ولكنها تجد صعوبة في استقطاب موارد بشرية متعلمة من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية تحدها قوانين التوظيف بالقطاع العام، حيث يصعب توجيه مهارات وقدرات العاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي وذلك بتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.

وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة التدريب والتطوير السائدة في المؤسسة في كفاءة أداء العاملين من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لمعالجة وتقليص هذه الفجوة من خلال إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي منتظم يسهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم ولكنها تبقى غير كافية تحدها هي الأخرى القوانين واللوائح الحكومية والنقص الحاد في الميزانية والوسائل وعدم وجود تحليل ودراسة للمتطلبات المستقبلية في مجال التكوين والتدريب.

بينما لا يوجد لنظم الحوافز والأجور السائدة بالمؤسسة دور في كفاءة أداء العاملين وهذا راجع إلى عدم تناسب التعويضات التي تمنحها المؤسسة مع توقعات وكفاءة أداء العاملين بها، وعدم استخدامها للمكافأة كجزء من نظام الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون وذلك يرجع بالأساس للقوانين الأساسية التي تحكم مستخدمي الصحة والتي تحدد رواتب وأجور الموظفين والتي تعتبر غير محفزة وغير مرنة، وأيضا عدم اتسام نظام الحوافز، الترقية والعقوبات في المؤسسة بالعدل وهو شعور نسبة كبيرة من الموظفين والذين يعتقدون أنها تسيير وفق مبدأ المحاباة والمحسوبية.

بينما لا يوجد لمشاركة العاملين بالمؤسسة دور في كفاءة أداء العاملين وهذا راجع إلى عدم تبني بعد التسيير التشاركي لتحسين نوعية الخدمات الصحية واتخاذ المسؤولين للقرارات الارتجالية العشوائية، ووجود هوة كبيرة بين الإدارة العليا والطاقم الطبي والشبه الطبي من حيث الانفرادية بالتسيير وعدم النظر إلى الموظفين على أنهم موارد هامة لها قيمة وإعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون رجوعهم لرؤسائهم المباشرين، وعدم اهتمام إدارة المؤسسة بأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في تحقيقها، وعدم تشجيعها للسلوكيات الإيجابية فيهم كتحسيد روح التعاون بين الموظفين

والعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي، وعدم تشجيع الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل منهم خبرة وتجربة، بما يلائم ويحسن من مستوى أدائهم الوظيفي، وغياب وسائل التفاوض الرسمي وغير الرسمي مع مختلف الفاعلين (نقابات، لجان... الخ)، وفي نفس الوقت السهر على خلق طريقة تسييرية تركز على المشاركة المباشرة.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية السائد بالمؤسسة جاء متوسط وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة أداء العاملين وهذا ما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين وبالتالي كلما امتلكت المؤسسة مبادئ متميزة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كلما استطاعت من تحسين كفاءة أداء العاملين فيها.

من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لتفوق المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد للمالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للتميز، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة فإننا اكتشفنا أن هذه المؤسسة تولي اهتماما للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال العناصر التالية: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير للرفع من كفاءة اداء العاملين ولكنها بحاجة إلى تطوير أكثر، وكذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة لكفاءاتها وكذلك إدراكها لأهمية الكفاءات في تحقيق التميز لمؤسستهم.

مما سبق يتضح أن زيادة كفاءة المورد البشري لا بد وأن تتم من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، ورفع درجة كفاءتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أداءهم وزيادة إنتاجيتهم، ففي سوق العمل الذي يتصف بندرة الموارد البشرية عالية الكفاءة، أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة والإستراتيجية الواجب توافرها والاهتمام بها من قبل المؤسسات، فهذه الأخيرة يجب أن تعمل على توفير اليد العاملة المؤهلة وتحفيزها وتوفير برامج التدريب والتعليم لمواردها البشرية، وتحديد احتياجاتهم التدريبية والمواقع التي تتطلب لذلك وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإبداع في العمل.

ثانيا: الاقتراحات.

في ضوء ما توصل إليه الطالب من نتائج تقدم جملة من الاقتراحات التي تهدف من خلالها إلى محاولة نشر الوعي بممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي تتماشى وكفاءة أداء العاملين بالمؤسسة:

حث المؤسسة على:

✓ أن تتبنى المؤسسة رؤية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- ✓ أن تشارك الإدارة العليا مسؤولي المصالح في عملية الاستقطاب والعمل على تعيين الأفراد المدركين لأبعاد التسيير الاستراتيجي في المناصب العليا.
 - ✓ أن تهتم المؤسسة بوضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين للعمل (إعداد قوائم مرجعية للمهن الصحية).
 - ✓ أن تقوم المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية بتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية و اعتماد معيار الجودة والتميز في اختيار المترشحين المتقدمين للوظيفة.
 - ✓ أن تعمل إدارة المؤسسة على جلب موارد بشرية متعلمة من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية.
 - ✓ أن يتم توجيه المهارات والقدرات للعاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين بيئة العمل الملائمة..
 - ✓ أن تتناسب التعويضات التي تمنحها المؤسسة مع توقعات وكفاءة أداء العاملين.
 - ✓ أن تستخدم المؤسسة المكافأة كجزء من نظام الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.
 - ✓ أن يتسم نظام الحوافز، العقوبات والترقية في المؤسسة بالعدالة.
 - ✓ الاهتمام أكثر بجانب التدريب والتكوين في المؤسسة وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.
 - ✓ أن يخضع العاملون في كل مصلحة إلى برنامج تدريبي منتظم، وأن تتسم الاحتياجات التدريبية بمعالجتها لنقاط الضعف وتثمين نقاط القوة.
 - ✓ أن تعمل إدارة المؤسسة على تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني، وأن توفر للعاملين الجدد برنامجا منتظما للتدريب والتطوير.
 - ✓ أن تهتم العملية التدريبية بتنمية البناء المعرفي للمورد البشري، وأن تستجيب العملية التدريبية لمتطلبات البيئة التنافسية.
 - ✓ وضع نظام لتقييم الأداء يمكن من معرفة كوامن الفشل والعجز في الأداء واعتماد نظم لتخزين وحفظ المعلومات للرجوع إليها والاستفادة منها عند الحاجة.
 - ✓ أن تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية الإبداع لدى العاملين والعمل الجماعي.
 - ✓ توفير وتسهيل إمكانية الوصول للمعلومات بطرق سريعة كالانترنت والانترنت.
- حث الوصاية على:

- ✓ على مراجعة القوانين الأساسية لمستخدمي الصحة باتجاه تحسين ظروف ممارسة النشاط وتعظيم المسار المهني، وإدخال نظام تعويض أكثر تحفيزاً.
- ✓ الأخذ في الحسبان ظروف ممارسة النشاط المختلفة بالنسبة لمجموع المستخدمين على أساس مكان العمل وعلى غرار قطاعات أخرى والاقتصادية منها خصوصاً، يمكن الحديث عن وضع مخططات لمسارات مهنية فردية وأكثر ترغيباً ودافعية، والتي تحل مشكلة الخدمة المدنية للأطباء المختصين على سبيل المثال.
- ولأجل إنجاح هذا الإصلاح على المؤسسات أن تنظم بداخلها طريقة للتعبئة الدائمة لمستخدميها، وذلك عن طريق تقوية مجالات التفاوض الرسمي مع مختلف الفاعلين (نقابات، لجان... الخ)، وفي نفس الوقت السهر على خلق طريقة تسييرية تركز على المشاركة المباشرة.
- ✓ عقلنة وترشيد توزيع الموارد البشرية، من خلال إعادة ضبط الخارطة الصحية وفق احتياجات السكان وطبيعة عيشهم.
- ✓ تحديد الاحتياجات من ممتهني الصحة ومجالات تكوينهم (إعداد قوائم مرجعية للمهن الصحية).
- ✓ بالتعاون مع قطاع التعليم العالي يتم مراجعة الديمغرافيا الطبية ومن ثمة وبالقياس إلى احتياجات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات يعاد تحديد مجالات التكوين المطلوبة ومحتوى التدريس.
- ✓ يتم التدارس مع وزارة التكوين المهني في الاحتياجات الحقيقية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، كهندسة الطب الحيوي على سبيل المثال وبعض التكوينات التقنية غير الطبية يختص بها قطاع الصحة.
- ✓ إعادة فتح -حسب الضرورة- ملاحق مدارس التكوين شبه الطبي على مستوى المؤسسات الاستشفائية، في إطار تكوين المستخدمين أثناء العمل (رسكلة، إتقان).
- ✓ إدخال التربصات الميدانية خلال نهاية المرحلة التكوينية خارج المراكز الاستشفائية المتخصصة لتمكين أطباء المستقبل من معايشة الواقع الميداني وملامسة حالات حقيقية.
- ✓ جعل برامج التكوين المتواصل ملزمة لجميع المؤسسات الصحية مع الأخذ في عين الاعتبار الطابع غير التجانسى لمستويات التكوين القاعدي.
- ✓ وضع لجنة مختلطة على المستوى المركزي بين وزارتي الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات من جهة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي من جهة أخرى.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:

- التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.
- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة الصحية.
- تجسيد فكرة التسيير بالاهداف عوض التسيير العشوائي للمرفق الصحي.
- ضرورة انتهاج نمط التسيير التشاركي.
- الاهتمام برأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة الصحية.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب، فان أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي، وحسي أنني اجتهدت.

الشكر والتقدير.

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان

الجميل إلى: أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور "بن فرحات عبد المنعم" على تفضله الإشراف على هذا

البحث، وعلى على توجيهاته وإرشاداته، وإلى كل أساتذة جامعة بسكرة.

و إلى كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر

والعرفان و إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريبٍ أو بعيد.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

تمهيد:

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور لذلك أصبح التسيير الإستراتيجي ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسة.

إن الكثير من الأفراد العاملين في المؤسسات على اختلاف نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية لا يعرفون معنى وأهمية الإدارة الإستراتيجية سوى كونه مصطلح إداري حديث غير واضح المعالم وتتضح معالم هذا المصطلح المهم الذي لولاه ما استطاعت الدول الكبرى من بلوغ هذه الدرجة من التطور والرقي العلمي والتكنولوجي.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

لقد شهد تسيير الموارد البشرية تطورات مهمة، نتيجة لتصاعد حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية، حيث تبينت للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما تنتجها من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسة.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظورٍ استراتيجي، تناسقاً مع اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل منهجية فكرية متطورة، تواجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوبٍ منظم، سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

المطلب الأول: الإطار العام لتسيير الموارد البشرية.

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية؛ وهذه التطورات ساهمت بشكلٍ مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسسٍ علمية.

الفرع الأول: مفهوم المورد البشري وأسباب الاهتمام به.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية.

الموارد البشرية: يقصد بها في المنظمات جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بالموارد البشرية في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية الدولة التي يقيمون بها بصفة دائمة.

كما تعبر عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها أي أنها تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة¹.

فالموارد البشرية الفعالة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، ص 47.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

وكما يقول "فريدريك ومايور" أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان وقدرته على الإبداع¹.

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية:

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل فيما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختبار.
- الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول فهي قادرة على التخريب.
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم لها فهي قادرة على العطاء
- الموارد البشرية عنصر إنتاجي يستطيع أن يساهم في الإنتاج له إرادة تتحكم فيه كما وكيفاً.

ثانياً: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية.

لقد أصبحت لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من الوظائف الإدارية في

المؤسسات الحديثة ومن الأساليب التي جعلت إدارة الموارد البشرية وظيفة وفرعاً من فروع الإدارة ما يلي²:

- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات متعددة الجنسيات والتي إلى أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهارتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل مما اجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق إستراتيجية ورسالة المؤسسة.
- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمالين وحاولت الإدارة استخدام الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفادياً لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.
- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- زيادة تطلعات العمال وهو راجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على أكثر من عائد مادي بل ارتقى أكثر من ذلك إلى إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية وذلك ما يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري للاستعانة بهم في مجال حل المشاكل.

¹ محمد سعيد سلطانة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية بيروت، 1993، ص 19.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة¹. كما يعرف بأنه التسيير المسؤول عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع². كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية³، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة⁴.

ونستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والحفاظ عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية، والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق، والمتابعة المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق موائمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.

وبالتالي يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ومنه يتضح ما يلي:

- أن تسيير الموارد البشرية يركز على تخطيط، وتنظيم، ورقابة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب وتوظيف العاملين، والتدريب، والتنمية، والتطوير التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل الملائمة.

فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ل يتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وضمن هذا الإطار فإن التغيير في المفهوم لم يعكس تحولا حقيقيا

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 28.

² سمالي محضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"،

أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 75.

³ Bernard Martory, Daniel Grozet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**, Dunod, Paris, 4^{ème} Edition, 2001, P 238.

⁴ Petit Et Autres : **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P 07.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

في دور وممارسات ووظيفة الموارد البشرية، مما يتطلب تناول أهمية الفروق النسبية بين كل من تسيير الأفراد وتسيير المستخدمين من جهة، وتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

ويمكن إجمال أهم الفروق النسبية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية كالتالي¹:

- يركز تسيير المستخدمين حول تسيير ومراقبة العاملين، بينما يهتم تسيير الموارد البشرية بتسيير فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم و بين إدارة المؤسسة؛

- بخلاف تسيير المستخدمين يتم تجزئة تسيير الموارد البشرية إلى وظائف متناسقة ومتعددة؛

- على عكس تسيير المستخدمين المركّز على الجوانب التقنية، فإن تسيير الموارد البشرية يتصف بالشمولية بتركيزه على الأبعاد الاجتماعية، والنفسية، والثقافية للعاملين، والمؤسسة على حد سواء؛

- إن ثمة تباين بين المقاربة الفردية (المركّزة على الالتزام، والمسؤولية، والتطوير الشخصي... الخ) لتسيير الموارد البشرية والمقاربة الجماعية (علاقات مهنية، أزمات... الخ) لتسيير المستخدمين.

كما يختلف تسيير الموارد البشرية عن تسيير الأفراد ضمن الأبعاد التالية²:

- **بعد التخطيط:** يعد تخطيط الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الحاجات الظرفية، في حين أن التخطيط لتسيير الموارد البشرية يعد متكاملًا ذو طابع استراتيجي طويل المدى ومبني على أساس التوقعات المستقبلية.

- **بعد العقد النفسي:** في الوقت الذي يركّز تسيير الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، نجد أن تسيير الموارد البشرية يركز على الولاء والإنشاد للعمل.

- **بعد منظور أنظمة الرقابة:** التي تعد داخلية في تسيير الأفراد، ورسمية، وذاتية ضمن تسيير الموارد البشرية.

- **بعد العلاقات بين الأفراد:** تتميز العلاقات في تسيير الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين، في حين نجد أن تلك العلاقات ضمن نظام تسيير الموارد البشرية ذات طابع تبادلي، ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة وكفاءتها البشرية.

- **بعد الهياكل والأنظمة:** تتميز هياكل وأنظمة الأفراد بصفة البيروقراطية والمركزية والميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في تسيير الموارد البشرية.

¹ سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² المرجع السابق، ص 76.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- **بعد الأدوار:** يركز تسيير الأفراد على التخصص، بينما يميل تسيير الموارد البشرية إلى التكامل والانسجام في الأدوار، كما أن دور وظيفة الأفراد تنفيذي، في حين أن دور وظيفة الموارد البشرية استشاري.

- **بعد الوظائف:** تتميز وظائف الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي وتركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تتميز وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية) كما تتضمن الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية.

الفرع الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقا وصائبا ومناسب لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على الوجه الأكمل.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

ويعرف أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد، ويعرف على أنه الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين من الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم أو البحث عنهم) من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة وأساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة التخطيط.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تتلخص أهميته فيما يلي¹:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوى العاملة.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.
- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي للعمال بحيث يضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .. الخ.
- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعملهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

ثالثا: من يخطط الموارد البشرية.

¹ زاوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000-1999، ص 70.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

لابد من التطرق إلى هذا الموضوع المهم وهو مسؤولية الموارد البشرية¹:

ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

ويعطي الجدول التالي توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول:

الجدول رقم (I-1): توزيعاً مثالياً تقريباً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.

المديرون التنفيذيين	إدارة الأفراد
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها.	- تحديد أهداف المشروع من تخطيط.
- تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً إلى حجم العمل.	- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	- البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة.
- استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الأفراد بصدده تخطيط القوى العاملة.	- جمع المعلومات من المديرين والتنفيذيين بصدده تحديد احتياجات الأقسام.
- المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع احتياجات الجزئية في خطة كلية.
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.

المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 70.

رابعاً: تحديد احتياجات الموارد البشرية.

بعد تطرقنا إلى مسؤولية تخطيط الموارد البشرية وكذلك مفهومه لابد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما للتمكن من تحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة وذلك كما يلي²:

1- ظروف الطلب:

يتطلب الأمر تحديد ومراجعة لكل ما يلي:

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.

- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

2- ظروف العرض :

يتطلب الأمر القيام بما يلي :

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتوقف العمال.

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى المؤسسة.

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العمال وما قد تؤدي إليه

هذه التغييرات من الاستغناء عن بعض العمال.

3- تحديد الفائض أو العجز:

بعد تحديد كل من العرض والطلب على اليد العاملة، نقوم بعملية المقارنة بينهما فيحدد الفائض أو لعجز في

العمال، ويتم التعامل معهم حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارجها والتشريعات الحكومية، ولكن الأمر

ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد المتغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية لذلك سنتطرق لبعض الطرق للتنبؤ

بعد العمال المطلوبين حيث يكون هذا التحديد دقيقا ونذكر بعضها فيما يلي :

3-1- تقدير الخبراء والمديرين:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المديرين بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم وبذلك يتحدد عدد

العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وكل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين، ثم يحسب المتوسط وفي نفس هذه

الطريقة قد يقوم المديرين بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال المطلوبين مدعمين تقاريرهم بإثباتات وبراهين¹.

ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد إليهم مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل إلى أحسن

تقدير يجمع عليه المديرين وهذا ما يصطلح عليه طريقة Delphi.

3-2- التنبؤ بالعمالة نسبة إلى الإنتاج والمبيعات:

إذا كانت المؤسسة تجارية يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات وإذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج فزيادة الإنتاج أو المبيعات

يعني زيادة العمال لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

3-3- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية، أو جداول الهيكل الوظيفي.

4- التقدير عن طريق تحليل العمل في المستقبل:

ويتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة/عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به.
حيث يتم احتساب عبء العمل الإجمالي و عبء العمل الذي يمكن أن يقوم به الفرد الواحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد إتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة نقوم بعملية البحث عن الأفراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختبارات ثم التعيين النهائي.

خامسا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ترمي إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعني بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها وبالتالي الإسهام في زيادة الفعالية التنظيمية ومن أجل الحصول على مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الأدوار التالية¹:

1- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين طول خط السلطة فيما يتعلق بمحل الموارد البشرية.

2- الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، التحفيز.

3- الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

5- الدور الإستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور مستقبلي للموارد البشرية بحكم أن هذه الموارد هي أهم مكون يعمل على وضع وتنفيذ استراتيجيات الأعمال.

¹ عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990،

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الرابع: سياسات تسيير الموارد البشرية.

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ويعتبره العامل الأساسي في بناء المؤسسة لذلك وجب وجود إدارة تعمل على تسييره من اجل استقطاب وتعيين أحسن الأفراد والجديرين بتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية.

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل التي سترشد بها الإدارة في معاملات الأفراد فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار إذ يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى، لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المتميز¹.

ثانياً: الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية.

يختلف نوع النشاط من مؤسسة لأخرى، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى ثابتة ويمكن أن نذكر بعضها منها²:

- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعادتها.
- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين.
- وضع مستويات عادلة في الأجور وساعات العمل وشروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى، وبحث طلبات العمال واقتراحاتهم للمديرين والمشرفين في هذا المجال والاستجابة لها.
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها إذ انه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال فاتخاذ القرارات المتعلقة بهم والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة.

ثالثاً: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية.

إن سياسة البحث والتنقيب عن الموارد البشرية المتميزة في داخل المؤسسة وخارجها هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1998، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

البشرية ويجب العمل على ترغيبهم وهذا بتقديم حوافز لاستقطابهم وسياسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تنمية المهارات وتدريب المستخدمين وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتمثل هذه السياسات في:

- 1- **تحليل العمل:** هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعارف والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح¹.
- 2- **تخطيط القوى العاملة:** يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد الموجودين فعلا داخليا وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة².
- 3- **الاختيار والتعيين:** وتتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب³.
- 4- **تصميم هيكل الأجور:** وتتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أداء هم الفردي والجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل. والمبدأ الأساسي في كل هذه الأنواع من الحوافز هو الحافز مقابل الأداء⁴.
- 6- **تقييم الأداء:** تتم المنظمات بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة بغرض التعرف على كفاءتهم الفعلية ومنه معرفة أوجه القصور فيه. وهي عملية قياس للأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف⁵.
- 7- **التدريب:** يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1998-1999، ص 58.

² راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 29.

⁴ عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 406.

⁵ عادل محمد زيد، مرجع سبق ذكره، ص 324.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب¹.

8- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين وبالأخص فيما يخص

النقل والترقية والتدريب ويحتاجها للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

9- **أمن وسلامة العاملين:** تهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة

والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل

خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة علمية واسعة لمنظمات الأعمال، ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا نسبيا في

إدارة الأفراد ومعاملتها للفرد على أساس انه مورد بدلا من اعتباره مجرد إنسان يستطيع تحقيق فوائد رمزية له وللمؤسسة إن

تم إدارته بطريقة منظمة ومدروسة.

الفرع الأول: مفهوم وأهداف الإدارة الإستراتيجية.

أولا: تعريف الإستراتيجية.

مصطلح الإستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو

الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب².

الإستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الإستراتيجية العسكرية أو

السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الإستراتيجية، فهي

علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة. يعود

أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات

التسويق... الخ.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من

تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة

¹ عادل محمد زيد، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² جمال على سلامة، كتاب تحليل العلاقات الدولية، "دراسة في إدارة الصراع الدولي"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة ويكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

فقد يختلط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمستواها الأعلى (الإستراتيجية العليا الشاملة)، بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأدنى (الإستراتيجية العسكرية) بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية. فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الإستراتيجية العليا الإدارة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف. وتختلف الإستراتيجية العسكرية عن التخطيط وإدارة الشؤون، في أن التخطيط فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى كما يقول (اندرهيو) أو (عملية اشتباك) كما يقول (باليت)¹، أي أن حدوده محصورة في الإجراءات والتدابير التي تتخذها القيادة الميدانية على مسرح المعركة أي أنه فن القتال في الميدان. فهي فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف وتحقيق أقل قدر من المقاومة لنخططها باستخدام عامل المناورة ويكون التخطيط عادة إحدى الوسائل التي تستخدمها الإستراتيجية العسكرية لتحقيق هدفها.

أما الشؤون الإدارية فهي علم تجهيز وإدامة القطاعات أي علم (الحركة والتموين) وهي مع التخطيط تؤمن تحقيق التعاون المتبادل بين العوامل المادية ويتصفان معا بصفات علمية واقعية تجعلهما مشابهي نتيجة للتطور التقني والفكري وزيادة الحاجة للتخصص تبعاً لذلك فقد تعددت أوجه ومستويات وحقول الإستراتيجية بحيث أصبح لكل حقل من الحقول طريقته الخاصة التي تلائم اعتباراته المعنوية ومعطياته المادية، فمن حيث المستوى هناك إستراتيجية عليا أو شاملة وإستراتيجية بحتة أو عسكرية وضمن الإستراتيجية العسكرية ثمة إستراتيجية برية وبحرية وجوية.

أما من حيث المجال فثمة إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها، ومن حيث المدى فقد تميزت الإستراتيجية بأنها شاملة ومحدودة أو مرحلية ومن حيث طريقة الوصول للهدف فقد تقسم إلى الإستراتيجية إلى مباشرة وغير مباشرة. وبالرغم من التقسيمات آنفة الذكر فإن الإستراتيجية في حقيقتها واحدة من حيث الجوهر والهدف والأسلوب. وليس التقسيم إلا ضرورة عملية أو علمية نشأت من خلال تشعب وتضخم مهامها. ويجب لضمان نجاح الإستراتيجية تساند وتوافق وتكامل كافة الخطط المختلفة لكي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام للسياسة.

¹ د. حسين علاوي خليفة، النظرية الإستراتيجية المعاصرة، دار الحكمة، بغداد، 2013، ص 47.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

وضمناً لهذا التكامل والتضافر فقد وضعت الإستراتيجية العليا أو الشاملة على قمة الهرم واعتبرت السلطة العليا في الدولة هي المسؤولة عن وضعها وتوجيهها¹.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء

والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصالح من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كائن للمجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد باسترشاد بهذه الأولويات.
- اتخاذ المعيار الموضوع للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل من زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- زيادة كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبارها أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهم الأسس وتقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

¹ د. حسين علاوي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية للأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 7-8.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثاني: عناصر البناء الإستراتيجي.

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية¹:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي وتوجيه العمل في مختلف المجالات وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى حال المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتدخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبية والمسائلة وتقييم الأداء والتواب والعقاب.
- تنظيم إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- تنظيم الاستثمار وتنمية الطاقات والموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- تنظيم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال تحقق تواصل بين أجزاء المنظمة فيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآلية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختصارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منه في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات نشاطات مختلفة ذلك في إطار الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره والرؤية المستقبلية الواضحة والتطور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص 96.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحد اتجاهاتها.

الفرع الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي¹:

1- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة التصميم.

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و السلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

¹ <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2018/04/12/4262.html>

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: مرحلة التطبيق.

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم.

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات هي¹:

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (المؤسسة الأم).

في هذه المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحاليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

ومن بين بعض أنواع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسات:

¹ تيرورت عادل، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 48.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

1- إستراتيجية الاستقرار: وتضم إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو.

2- إستراتيجية النمو: وتضم الاستراتيجيات التالية:

- تنمية الطلب على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية (إستراتيجية التعمق في السوق).
- سياسة التنوع وذلك بتنوع منتجات جديدة في الأسواق الحالية (إستراتيجية تطوير المنتجات).
- تطوير منتجات جديدة للأسواق الجديدة محلية كانت أو خارجية (إستراتيجية التنوع).
- الاندماج أو شراء المؤسسات.
- مشاركة المخاطر.

3- إستراتيجية التخفيض: وتضم الاستراتيجيات التالية:

- إعادة الهيكلة العامة.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة الإيرادات.
- تخفيض الأصول.
- غلق بعض خطوط الإنتاج.
- غلق بعض الوحدات الإنتاجية.
- تغيير مجال الأعمال.
- تخفيض العمالة.

جدول رقم (I-2): أنواع الاستراتيجيات العامة وإستراتيجية الموارد البشرية.

الإستراتيجيات العامة.	إستراتيجية الموارد البشرية.
إستراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات / خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.	- إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين. - أجور ومرتبات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات. - وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت. - التوسيع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بغرف العمل. - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعويضات أو تجميلها. - إعادة تصميم الأعمال. - العلاقة مع النقابة. - الزيادة الإنتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	<p>إستراتيجية تخفيف حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تحسين تدفق العمل والأنشطة. - تحسين فاعلية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمؤسسة. 	<p>إدارة الجودة الشاملة.</p>

المصدر: تيرورت عادل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

تختلف استراتيجيات الموارد البشرية طبقاً لإستراتيجية المؤسسة ففي حالة تبني إستراتيجية النمو والابتكار ينعكس ذلك في إستراتيجية الموارد البشرية هجومية في اختيار العاملين أو التوسع في التدريب لكافة المستويات الإدارية وبتطوير فريق العمل وتقييم الأداء بالنتائج طويلة الأجل أو كل هذه المجالات مجتمعة أما في حالة تبني المؤسسة لإستراتيجية تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المؤسسة فيتركز الاهتمام في كيفية إدارة العمالة الفائضة وتحسين الإنتاجية.

ويتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية:

- الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل.
- أجزاء إستراتيجية الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة والاختيار والتدريب والأجور والمكافآت والحوافز والخدمات... الخ.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

وكما أن هناك تفاعلا مستمرا بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية فان نظام الموارد البشرية يؤثر في نفس الوقت في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن هناك تفاعل مستمر من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل مرة أخرى ... وهكذا.

وقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة إلى تغيير إستراتيجية المؤسسة أو بعض أجزاءها، مما يقتضي أيضا تغيير إستراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزاءها.

إن وضع إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الإستراتيجية العامة يساعد على تحقيق ما يلي:

- تخصيص الموارد ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج.
- تحقيق التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية والأنظمة الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق.
- توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعلم المستمر.
- تحسين الجودة بالمفهوم الشامل.
- المساعدة في تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة وتدعيم عوامل النجاح.
- تحسين وتطوير السلوك الإداري والتنظيم.
- تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور المؤسسات الكبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات والمنظمات أخرى عملاقة (كالمؤسسات العابرة الحدود أو متعددات الجنسيات) والتكتلات الصناعية الدولية، ولذلك من اجل تسهيل عملية إدارة المؤسسات المعقدة ثم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية الخاصة بها.

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال التي تجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

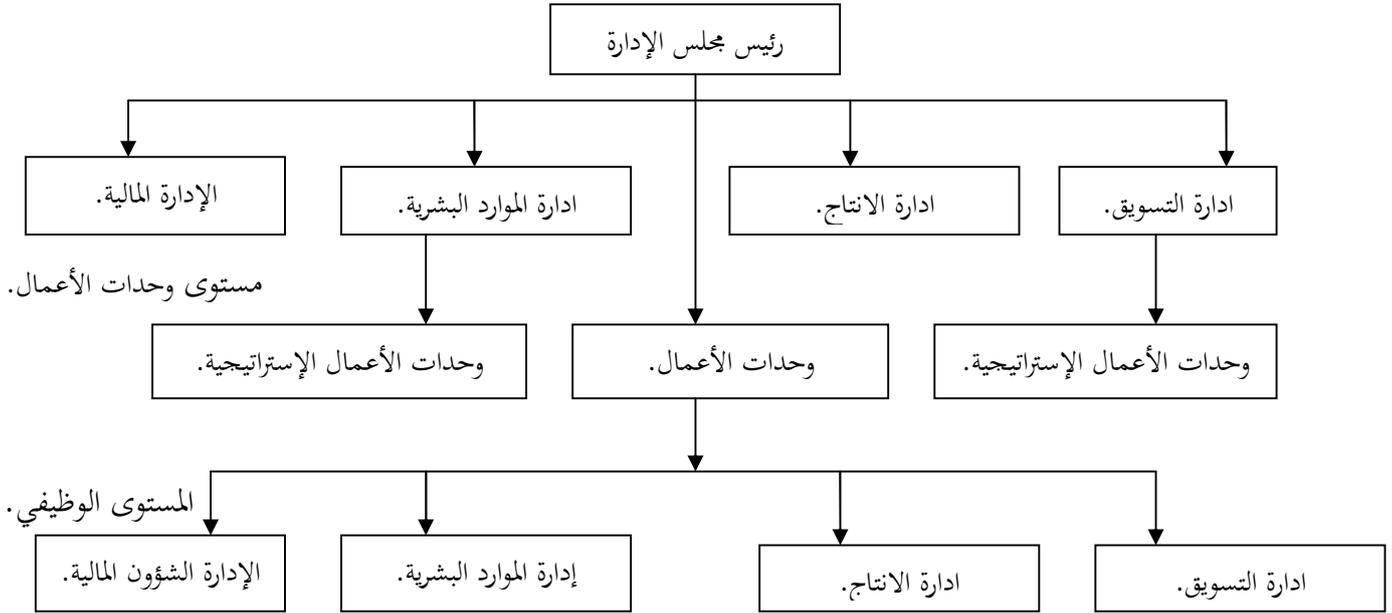
إن الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى لا بد أن تجيب على هذه الأسئلة:

- ما هي المواصفات الرئيسية والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون للمنتجات وخدمات الوحدة؟
 - كيف يمكن للوحدة مراجعة المنافسة في البيئة المحلية؟
 - كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل للفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟
- وبصورة عامة فان الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى كما هو موضح في الشكل رقم: 1-I، تكون بصورة مباشرة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

في الشكل رقم (1-I): مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: تيرورت عادل، مرجع سابق، ص50.

ثالثا: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عامة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والشؤون المالية... الخ، ومن الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية (خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، للإنتاج، التسويق،...) وتتولى كل خطة إستراتيجية عمليات التقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفرع الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

أولاً: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، الاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها¹.

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي¹:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية. تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يركز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية الموارد البشرية. ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الإستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الإستراتيجية.
- وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة التنافسية وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث تركز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الإستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البنينة بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للإستراتيجية وللموارد البشرية.
- إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يركز على²:

- عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
- أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة؛ ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة

¹ عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990، ص 08.

² سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

"Perri Towers" الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة؛
- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛
- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛
- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛
- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛
- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات. إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في القطاع المنتمة له.
- كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد حسب قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال²:
- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

¹ سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

2 - الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري. كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب¹:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون؛
- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.
- إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية²:
- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة؛

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 42.

² على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل.
 - ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.
 - إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أحياء، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.
- الجدول رقم (3-I): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	تسيير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.	- التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي.	- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي.

المصدر: على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص45.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي¹:

- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص46.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل... الخ. ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي:
- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات... الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

الفرع الثاني: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات¹:

أولا: حجم وسرعة التحولات البيئية التنافسية.

لقد حدث تغيير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

ثانيا: ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة.

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنوع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

ثالثا: الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية.

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

¹ Bélanger L. Et Al, *Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines*, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية¹.

وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذاً بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية²:

- تعد المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته و/أو بين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛
 - يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛
 - ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛
 - يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات؛
 - يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم؛
 - إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.
- وتعد تلك الفرضيات نتاجاً للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم و المستخدم، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع

¹ Armand Dayan, **Manuel de gestion**, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, op.cit, P 331.

² Bélanger L. Et Al., Op.Cit, P 125.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

أفرزت خمسة (05) أنظمة للموارد البشرية تمثلت في¹:

- النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه؛
 - نظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل؛
 - النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية؛
 - نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة؛
 - نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.
- لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الفرع الثالث: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها "براهالد وهامل" (1990)، حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة وتمييزة عن المنافسين.

أولا: اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية.

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين²:

- اتجاه البحث الأول: ضم باحثين منهم "دير Dyer"، "شولر Schuler" و"تريسل Trussl" حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقارنتين:
- المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة مسؤولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة.
- المقاربة الثانية: ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية.

¹ Armand Dayan, Op.Cit, P 332.

² D. Petit, A.M Bengue, Op.Cit , P 132.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

– اتجاه البحث الثاني: يركز على الجمع بين الاستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب تسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة. وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال "شولر" و "جاكسون" (Schuler Jackson 1987) مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض "بيسارديهورت"،¹ (Besseyre.H des Horts) 1987 الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية ومختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية. وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الإستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية، نجد بعض الباحثين أمثال "شادويك" و "كابلي" يحدرون من الاستعمال الشائع للنماذج الإستراتيجية كنموذج "بورتر" حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية. وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختبار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقارنة متطورة². فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وحسب "لوربول وكاسترو وجيرن" J.l castro, F guérin, j.lauriol³ فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها، بينما أشار كل من "هامل وبراهالد" إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات (poles compétences)، وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة أو/و بالموارد البشرية.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فالتسيير الاستراتيجي يقيد ويوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن

¹ C.-H.Besseyre Des Horts, *Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines*, Revue Française De Gestion, N65, 1987, P 149.

² D. Petit, A.M Bengue ,Op.Cit, P 132.

³ J.-l castro, F guérin, j.lauriol, *le modèle des 3C en question*, revue française de gestion, mars - avril, 1998, P 75.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

ثانيا: التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحوّل عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات ، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من " تسيير الأفراد" إلى " تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة، شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية-، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد¹، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من " تسيير الموارد البشرية" إلى " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، وهو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف " لورينو Lorino " في السلوك الوظيفي، الذي دفع إلى تبني صفة "الإستراتيجي لمختلف وظائف المؤسسة"² مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية... الخ. أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم "التسيير الاستراتيجي"³ في المؤسسات كما يركز أيضا ذلك التحول - بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية- على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة (المالية، والإنتاج، والتسويق)، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر إستراتيجية المؤسسة⁴، إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية خاصة وأن هذا التوقع الجديد قد لقي دعما خاصة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال

¹ D. Petit, A.M Bengue, Op-Cit, P 132.

² PH.lorin, J-C. Tarondeau , **de la stratégie au processus stratégique**, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998, P 10.

³ D. Petit, A.M Bengue, Op-Cit, P 132.

⁴ J. Brabet Dir, **Repenser La Gestion Des Ressources Humaines**, Economica, Paris,1993, p 101.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم "التسيير الاستراتيجي" وثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية.

إن الفكرة الرئيسة لتسيير الموارد البشرية حسب **Galambaud**¹، تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية (مالية، ومادية، وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الاستراتيجي. وبالرغم من أن منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات.

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف "مايكل و ليدرو"، 1991، والتأكيد على الكفاءات وأهمية مكافئتها من طرف "بوترف"، 1994 وتنمية الكفاءات من طرف "فيتات" وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية ²Guittet.A 1995 الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، يجوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

ويلاحظ أن المرور من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة وتحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم (الأنظمة، والعمليات، والوظائف، والمنتجات، والتكنولوجيا... الخ) ومحيطها التنافسي (العملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،... الخ).

الفرع الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق.

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة

¹ B.Galambaud, **Des Homes A Gérer**, ESF.Paris .2ed.1999, p131. 4 Ibid, P 132.

² A.Guittet, **Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation**, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p 95.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية. ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات والخدمات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل. ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

أولاً: الاتجاه نحو عالمية السوق.

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية كونها كانت

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

مصممة لملائمة السوق المحلي¹.

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات في ظل عوامة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية للكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء، كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في المؤسسات علمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاوله فهم

أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛

- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛

- التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف؛

- اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

ثانيا: تنوع مزيج الموارد البشرية.

تضم المؤسسات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية والتدريب الجيد.

ثالثا: الاتجاه المتزايد للتصغير.

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها، ضمن هذه التحولات تكون

¹ عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لإكسابها مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي¹.

رابعاً: إعادة هندسة العمليات.

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.²

خامساً: الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير.

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

سادساً: الاتجاه نحو تنويع المهارات.

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورياً لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاماً على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002، ص 16.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء العاملين.

أهم ما تمحض عن سرعة تطورات المحيط وتغيراته تنافسية شديدة بين المؤسسات، هددت بقاءها واستمراريتها في سوق منطقه يفرض تقديم مستويات عالية من الأداء وإلا الخروج والزوال منه، لذا غدت إشكالية كفاءة الأداء من أهم الإشكاليات المطروحة على مستوى التسيير خاصة وأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه.

ويعتمد الأداء الكلي للمؤسسة بشكل مباشر على أداء المورد البشري، ذلك أن الموارد البشرية موارد إستراتيجية متميزة مسؤولة عن تنمية وتوفير المزايا التنافسية والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة لما تملكه من معارف ومهارات خاصة، جعلت من أدائها المساهم الأساسي في أداء المؤسسة وأهم مصدر من مصادره.

المطلب الأول: أداء المؤسسة.

نتج عن سرعة التحولات والتغيرات التي يشهدها محيط المؤسسات تزايد معدلات الابتكار، التغير التكنولوجي، العولمة، وغيرها من التطورات التي جعلت المؤسسة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية ليبقى أداؤها هو الفيصل في التقدم والرقى ومقياسا لنجاحها، لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه، تثبت من خلاله المؤسسة وجودها وذاتها. لذا يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات ولأن مفهومه واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها لا يزال مجاله خصبا للدراسة والتحليل لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم أداء المؤسسة، العوامل المؤثرة فيه، أنواع أداء المؤسسة إضافة إلى أبعاد أداء المؤسسة وكذا مستوياته.

الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى محل اختلاف وجدل بين جل الكتاب والباحثين كل حسب رؤيته أو منظوره، فكلمة الأداء تقابلها باللفظة الإنجليزية كلمة *To perform* التي تعني الإنجاز، وانطلاقا منها عرف بعض الباحثين الأداء على أنه القدرة على إنجاز المهام¹ أو تحقيق نتائج معينة²، وهو نفس المعنى الذي ذهب

¹ Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises, les enjeux**, Ed l'harmattan, (ouvrage collectif), Paris, 1999, p 16.

² Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1ère Edition, presses Polytechniques et universitaire romandes, France, 1999, p 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

إليه Annie Bartoli¹.

بمعنى آخر الأداء هو درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة².

كما عرف الأداء أيضا على انه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"³.

واعتقد بعض الباحثين أن الأداء هو "بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة والتحسين فيها"⁴ أو "مجموع الجهود المبذولة للوصول إلى أهداف محددة مسبقا"⁵. وهو ما عبر عنه Miller et Bromiley 1990 بقدرته المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة⁶.

بما أن مصطلح الأداء متعدد الأبعاد تداخل مفهومه مع عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى كالكفاءة، المردودية، الفعالية، الإنتاجية، التنافسية... الخ.

ولقد شبه بعض الباحثين مصطلح الأداء بالحقيبة التي تجمع مصطلحات متعددة⁷ ومتداخلة مع بعضها البعض والتي تخدمه في المحصلة النهائية⁸.

ولأن الحديث عن إنجازات المؤسسة كثيرا ما يعبر عنه بمقياسي الكفاءة والفعالية، فإن مصطلح الأداء عادة ما يعرف أو يرد مقرونا بأحد هذين المصطلحين.

فمن الباحثين من عرف الأداء على أنه "العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة"⁹ وهو ما يعني الكفاءة.

وهناك من جعل تعريف الأداء مرادفا لتعريف الفعالية والمقصود بها "العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة ذلك"¹⁰.

ولو أن هناك من يرى العكس حيث يعرف الفعالية على أنها "العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظر تحقيقها

¹Annie Bartoli, *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, p 80

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص 209.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007، ص 77.

⁴ Dialogues autour de la performance d'entreprises, op.cit, p 18.

⁵ J. Chaabouni, *Les concepts de performance dans des théories du management: in la performance, théories perceptions et pratiqués, faculté des sciences économiques et de la gestion*, sfax, 1992, p 15.

⁶ وائل إدريس، جاسر النصور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 27 و28 نيسان، 2005، ص 13.

⁷ Pascal Barillot, *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise (l'exemple du tableau de Bord prospectif)*, Revue de gestion, France, 2000, p 135.

⁸ J.Barraux, *Entreprise et performance globale*, Edition Economica, Paris, 1997, p 34.

⁹ Bernard Martory, Daniel Crozet, op. cit, p 149.

¹⁰ Bernard Martory, Daniel Crozet, op. cit, p 149.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

والكفاءة العلاقة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستعملة"¹.

غير أن النظر للأداء إما كفاءة أو فعالية يعني المعالجة الجزئية له لأن الاهتمام بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل².

من هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها من جهة أخرى.

وهو ما يعني الكفاءة والفعالية لأحدهما في الواقع وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بتحقيق الهدف. لهذا عرف الأداء على أنه "مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة والتوقع بالنتائج المحققة"³، أو هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁴.

بهذا المعنى يمكن الحديث عن الأداء الذي يتجسد بالإنجازات المحققة التي ساهمت جميع العناصر، الوظائف وأنظمة المؤسسة في تحقيقها، وهو ما يضيفي عليه الطابع الاستراتيجي ليعرف الأداء في هذا السياق على أنه "مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"⁵.

وهناك من أعطى للأداء بعدا تنافسيا ليعرف على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه فيسوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت"⁶، وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية باكتساب المزايا التنافسية، إنشاء القيمة وإضافتها.

ومن خلال هذه الأخيرة ربط الأداء أيضا بمفهوم القيمة التي يجب أن تتطابق مع مدى تقدير الزبائن لاقتناء واستعمال المنتج أو الخدمة⁷.

وذلك حسب رأي بعض الباحثين، ليذهب البعض الآخر إلى التركيز على تلبية احتياجات الزبائن ويعرف الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الرضا لإنظارات زبائنها الاستراتيجيين"⁸، أو قدرتها على الاستجابة للإنظارات الخارجية مستقبلا بصفة عامة⁹.

¹ Olivier de la villarmois, **Le concept de performance et sa mesure**, Avril, 2001, p 01.
(olivier.fr/dossiers/dossier-km internet.pdf). consulté le (12/03/2018).

² عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس، 2005، ص 486.

³ Annie Bartoli, op.cit, p93.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

⁵ Jacques Erschler, Bernard Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermès science, p 25.

⁶ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 487.

⁷ Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises**, op. cit, p 158.

⁸ J. Chaabouni, op.cit, p 149.

⁹ Idem, p 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

بمعنى آخر " قدرة المؤسسة على قيادة النظام المفتوح نحو إرضاء زبائنها الدائمين"¹.

ما نستشفه مما سبق أن الأداء وإن تعددت وجهات النظر إليه يبقى يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها من خلال بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة باستخدام الوسائل المتاحة لذلك استخدما امثلا.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

يفرض منطق السوق على المؤسسة تقديم مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر فيه إذا أرادت البقاء والاستمرارية. غير أن وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتقلب جعل من أدائها دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه. وبما أنه حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة، حاول بعض الباحثين ومن بينهم Kruger تحديد العوامل المؤثرة في الأداء حيث جمعها في ستة عناصر وأطلق عليها اسم "الأجزاء الستة للأداء" واعتبرها أهم العوامل تأثيرا على أداء المؤسسة وهي²:

– الأفراد أو المجموعات والذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة وذلك حسب درجة تحفيزهم وقيادتهم.
– ثقافة المؤسسة.

– الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.

– أنظمة المؤسسة: كنظام المكافآت، التخطيط، الدفع، الرقابة، المعلومات، المحاسبة.
– التنظيم.

– العملية الإنتاجية.

وغير بعيد عن هذه العوامل، اعتمد بعض الباحثين على معايير معينة لتحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وأهمها "معيار التحكم".

حيث قسموا العوامل إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل السلبية منها وتمثل هذه العوامل في³:

¹ Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999, p 73.

² J. Chaabouni, op.cit, p 24.

³ شنائي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة،

رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 97.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

1- العوامل التقنية:

وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة¹ كقدرة المؤسسة على التحكم في آلتها، إنتاجها، مخزونها، التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج... الخ.

2- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المؤسسة كمستوى تأهيل الفرد، التحفيز، التكوين، الجو السائد بين العمال والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين... الخ.

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة.

وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة التي عبر عنها **H. Mintezber** بكل ما هو خارج المؤسسة، ومع كون هذه العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة إلا أن طبيعتها تفرض تقسيمها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية... الخ²، أي حسب أبعاد المحيط الذي يعد متعددًا لذا يصعب على المؤسسة التحكم في كل متغيراته.

وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية اعتبر بعض الباحثين أن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسًا وتأثيرًا على الأداء نظرًا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ومحيطها الاقتصادي الذي يمثل مصدرًا مختلفًا لمواردها من جهة أخرى³، ومن أمثلة العوامل الاقتصادية معدلات النمو، سياسة التجارة الخارجية، وفرة المواد الأولية، الطاقة وغيرها.

وإذ كانت هذه العوامل تؤثر مباشرة على الأداء فإن للعوامل الاجتماعية نصيب من التأثير على الأداء كذلك لأهمية

بعدها الاجتماعي في محيط المؤسسة وانعكاسها المباشر على باقي العوامل الأخرى، فهي حسب **H. O'donnell** و **Koontz et** تلك المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعًا ما⁴ وعلى غرار هذه العوامل ركز البعض على المتغيرات الثقافية واعتبروها أهم العوامل تأثيرًا على أداء المؤسسة، لكون هذه الأخيرة تعيش في محيط يتميز بعادات وتقاليد ونظام قيم معين⁵ على المؤسسة احترامها والعمل وفقها انطلاقًا من فكرة رضا المحيط عن المؤسسة يؤدي إلى ظهورها وعدم رضاه يؤدي إلى عدم ظهورها.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 93.

² Robert. G.Eccles, **Les manifestes de l'évaluation des performances in HBR**, les systèmes de mesures des performances, 1999, p41.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ H.Koontz et C. O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, éd Mc GrawHill, Québec, 1980, p 41.

⁵ جمال مرقص يوسف، أثر المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه، من الناحية العلمية والعملية في جمهورية مصر العربية، في إطار الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992، ص ص 294-295.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

إضافة إلى هذه العوامل نجد أيضا العوامل السياسية والقانونية تؤثر على أداء المؤسسة كاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، المنظومة القانونية. كما أن العوامل التكنولوجية كالبحت العلمي، الابتكارات، الإبداعات المعارف العلمية لها انعكاسات مباشرة على الأداء لذا يجب على المؤسسة متابعة جل التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها.

وبما أن محيط المؤسسة يشهد حاليا تطورات سريعة وتقلبات كثيفة أجبرت المؤسسة على المسابرة له والتوقع بتطورات وفهم العوامل المؤثرة على أدائها فإنه فرض على المؤسسة أيضا اكتساب القدرة على جلب المعلومات من محيطها لاقتناص فرص الاستثمار والابتعاد قدر الإمكان عن المخاطر التي تهدد بقائها، وحتى تحقق المؤسسة ذلك هي بحاجة إلى اليقظة الإستراتيجية "La veille stratégique" التي تعرف على أنها "العملية الإعلامية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليل المخاطر العائدة إلى عدم اليقين¹. فاليقظة الإستراتيجية تجعل المؤسسة في حالة انتباه ووعي تام لكل ما يحدث حولها من تغيرات وتطورات لتستطيع بذلك تفادي المفاجآت التي تأتيها من المحيط، كما أنها تمكن المؤسسة من التحسين في وضعيتها ومستوى ممارستها و (savoir faire)، بما أنها العامل المحدد لذكاء المؤسسة هو اليقظة الإستراتيجية فإن هذه الأخيرة قادرة على مساعدة المؤسسة على التعامل والتكيف مع العوامل غير الخاضعة لتحكمها إن لم نقل السيطرة عليها ولحد ما.

كما يحصر بعض الباحثين العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة في²:

– دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

– سلوك المرؤوسين بالمؤسسة بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.

– تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط نظم العمل.

– تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

دائما في الإطار ذاته يرى كل من **Waterman et Peters** أن العوامل المؤثرة في الأداء هي³: الجاهزية للعمل،

الاستماع للزبون، الاستقلالية، روح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة، التوفيق بين المرونة والمعرفة.

¹ عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (غير منشورة).

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 323.

³ عبد الملك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 488.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

إذن في الحقيقة مجال العوامل المفسرة للأداء واسعة جدا والقائمة غير قابلة للضبط بدقة ذلك أن كل مقارنة من مقاربات العوامل المفسرة للأداء نظرت إليه من زاوية معينة، فمثلا رواد المقاربة الإستراتيجية للموارد رأوا أن أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي يتوقف على ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية أما رواد مقارنة الموارد البشرية فاعتبروا أن أداء المؤسسة متوقف وبدرجة كبيرة على ما تملكه من معارف، مهارات وقدرات خاصة.

رغم هذا الاختلاف في المقاربات إلا أن العوامل المؤثرة على الأداء تبقى تتمحور في نفس الإطار العام المتفق عليه لدى الباحثين كالإستراتيجية، الموارد، المهارات، المعارف، الهيكلية، الثقافة وغيرها باعتبارها أهم العوامل تأثيرا على الأداء.

الفرع الثالث: أنواع وأبعاد أداء المؤسسة.

أولا: أنواع أداء المؤسسة.

اعتمد الباحثون على معايير متعددة في تحديد أنواع الأداء وذلك حسبما تهدف إليه دراسة كل واحد وعموما يمكن تصنيف الأداء حسب ثلاثة معايير هي: معيار الشمولية، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية.

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي، حيث أن الأداء الكلي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها، إذ لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر الأخرى، بينما الأداء الجزئي فيتمثل في مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويقسمه هو الآخر حسب المعيار الوظيفي للمؤسسة إلى: الأداء المالي، الأداء البشري، الأداء الإنتاجي والأداء التسويقي¹ ... الخ.

2- حسب معيار المصدر.

اعتمد بعض الباحثين على هذا المعيار كأساس لتصنيف الأداء فصنفوه إلى أداء خارجي وأداء داخلي. فالأداء الخارجي والمسمى أيضا الموروث من المحيط، يتعلق بجميع التطورات الخارجية² ويظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها، بمعنى آخر أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداء.

أما الأداء الداخلي فيخص مختلف الأداءات الجزئية للمؤسسة كالأداء البشري والذي يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة ويعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية³. والأداء التقني والذي يرتبط بالاستثمارات عموما وحسن استغلال

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² Bernard Martory, Daniel Crozet, op.cit, p 236.

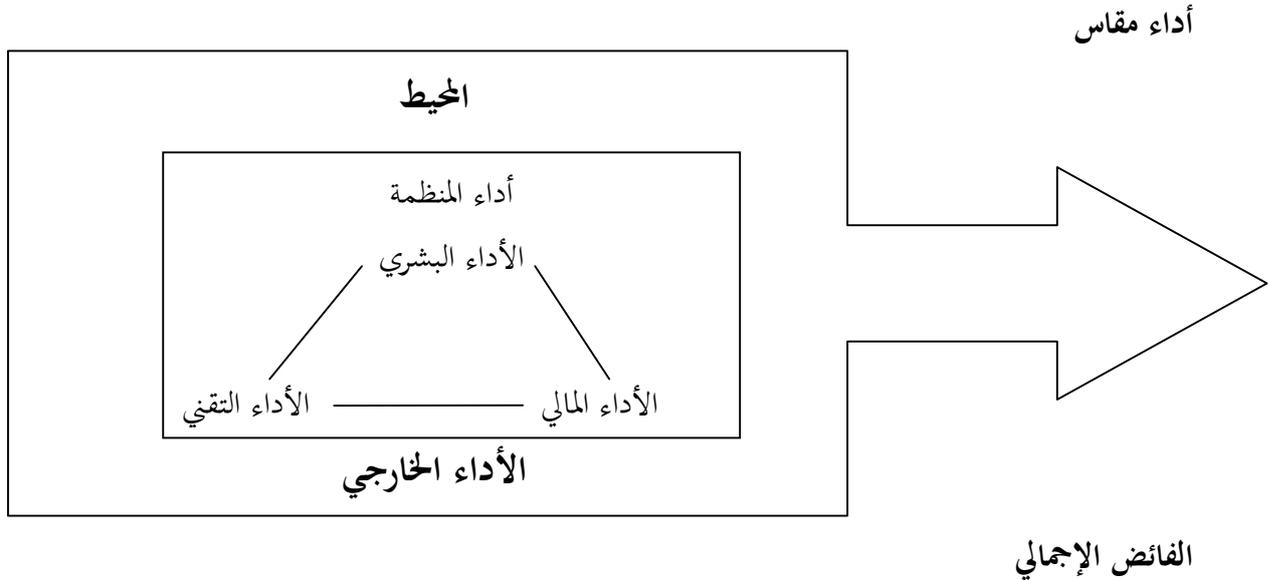
³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المؤسسة لها (قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال). والأداء المالي المتعلق بالإمكانيات المالية المستعملة (يصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها).

ولتوضيح أنواع الأداء قدم **Bernard Martory et Daniel Crozet** الشكل التالي:

الشكل رقم: (I-2) أنواع الأداء حسب معيار المصدر.



المصدر: Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances)*, 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2001, p154.

3- حسب معيار الطبيعة.

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم الخدمات للمجتمع ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع حاجات المجتمع، وأداء اقتصادي والذي يتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية البشرية والمالية لرفع كفاءتها وفعاليتها، إضافة إلى الأداء التقني، السياسي، القانوني... الخ¹. إذن مهما تعددت معايير تصنيف الأداء واختلفت يبقى الأداء وبمختلف أنواعه يرتبط وإلى حد بعيد بالأهداف المخططة كما أنه المسؤول عن تطور المؤسسة واستمرارها في السوق ذلك أن التحسين فيه وعلى كل المستويات يعني التفوق والاختلاف عن المنافسين.

إن التميز في الأداء يضمن النجاح والتفوق للمؤسسة ويعطيها صفة التواجد الدائم والقوي في السوق من خلال الارتقاء بالأداء إلى أعلى المستويات نتيجة التداخل بين الأبعاد المختلفة للأداء وهو ما سنحاول معرفته في النقطة الموالية.

¹ شناني نوال، ، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثانيا: أبعاد أداء المؤسسة.

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيودا ومحددات فرضت على المؤسسة إنشاء القيمة وإضافتها حتى تصل إلى مؤسسة ذات قيمة (l'entreprise de la valeur) التي تعني المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار¹ وتحسين أدائها بمختلف أبعادها المتمثلة في: البعد المالي، الإنتاجي، التسويقي للحفاظ على ديمومتها.

ولأن تميز الأداء مرتبط بعوامل معينة حاول **J.Barraux** تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكاليف والمردودية واعتبر أن كل عامل يرتبط ببعد معين من أبعاد الأداء، فالبعد المالي يعكس وضع المؤسسة من الجانب المالي والمؤشر الذي يترجمه عادة هو "المردودية" *rentabilité* والتي تعرف بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة. وبما أن الأداء الإنتاجي يسمح بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد بأكبر كفاءة ممكنة وفي حدود الإمكانيات المتاحة وحسب المواصفات الموضوعية للجودة² فإنه يعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويعبر عنه بالإنتاجية التي تعرف بالعلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة (المستعملة)³ أو هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية.

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقدراتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق. وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين، أصبحت المؤسسة الناجحة وذات الأداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم⁴ - باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها - والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم⁵ وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم. معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار، التجديد، اختراع طرق إنتاج جديدة، استعمال تقنيات حديثة للتسويق.

¹ Jean Favry, **L'entreprise de la valeur (Quand les ressources Humaines font la différence)**, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 246.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 30.

³ Pascal Barillot, op. cit, p137.

⁴ Pascal Barillot, op. cit, p 144.

⁵ Bia Chaabane, **Mutation des entreprises et environnement économique**, in séminaire international "compétitivité des entreprises économique et mutations de l'environnement" département de gestion, université de Biskra, octobre, 2002, p 146.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

إن تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل، غير أن ضم أن فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز ألا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة.

أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق بالمرودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة لأنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها¹ لتمييزهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من التأقلم بسرعة مع مختلف الأحداث والتغيرات.

أما الإنتاجية التي تعكس المجال الإنتاجي للمؤسسة والتي تقوم على زيادة كمية الإنتاج أصبحت تركز أكثر على نوعية الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة والمهارات القادرة على تحسين طرق العمل واختراع تقنيات إنتاج جديدة.

والأمر ذاته بالنسبة للتنافسية التي كانت تتمحور أساساً حول تلبية حاجات الزبائن ورفع درجة وفائهم وتحقق من خلال: السعر، نوعية المنتج، القدرة على تلبية احتياجات الزبون أصبحت تتركز أكثر على التنوع، سبق الاحتياجات، استمرار العملية الإبداعية للمؤسسة² من خلال الأفراد وما يملكونه من معارف ومهارات تفسر قدرة المؤسسة على سبق وتحديد آجال ظهور الاحتياجات المستقبلية للزبائن³.

إذن فتوقف أداء المؤسسة وبشكل كبير على أداء الموارد البشرية جعل المؤسسة أمام حتمية الاهتمام والاعتناء أكثر بمواردها البشرية وبأدائهم.

الفرع الرابع: مستويات الأداء.

هناك ثلاث مستويات للأداء وهي:

أولاً: المستوى الإستراتيجي.

يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة من مواجهة تغيرات المحيط وقراراته، تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي⁴، المستوى الأكثر استخداماً في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة.

يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيلاً لأداء ونشره في كل المؤسسة.

¹A.M. Fericelli et B. Sir, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996, p 277.

²Dimitri Weiss, op. cit, p 237.

³ Ibid, p 238.

⁴ Aurélie Dujert, Agnès Lancini, **Quelle mesure de la performance pour les démarches de gestion des connaissances**, présentation du modèle à respecter pour la présentation des communications au 10^{ème} congrès de l'AIM, France, p 05.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثانيا: المستوى التكتيكي.

يختص هذا النوع بميكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة¹ والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.

ثالثا: المستوى العملي.

هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها² لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات.

غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المنظمات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، إذ يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي والتي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الإدارة ومن خلال أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والبشري.

أولا: تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وسوف نذكر منها:

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² Anthony A. Atkinson John H et autre, **Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale**, Harvard l'expansion management, Review, Décembre, 1997, p 85.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"¹. "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"². يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل ومنهم من يرى انه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي³:

- الناتج الذي يحققه العامل؛
- هو محصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور؛
- هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

ثانيا: تعريف الأداء البشري.

عرف الأداء البشري على أنه "أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تيسير مهاراتهم"⁴، والأداء " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبعها الفرد متطلبات الوظيفة"⁵. كما يعرف أيضا "السلوك الذي نقيس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"⁶.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء البشري هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد والجهد الذي يبذله لإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

¹ راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

³ عبدالله لفايدة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، حالة شركة سونلغاز - قسنطينة - مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 56.

⁴ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان الجزائر، 2011، ص 63.

⁵ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁶ ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 94.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن حياة المنظمة أي أكانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم نقبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء البشري تتبلور فيما يلي¹:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي ليساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
 - غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
 - يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
 - الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربحاً²؛
 - كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة³؛
 - للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها⁴.
- فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار حليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

² الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري" المكتبة الوطنية"، عمان، 2001 ص 30.

³ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 40.

⁴ شامي صليحة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 71.

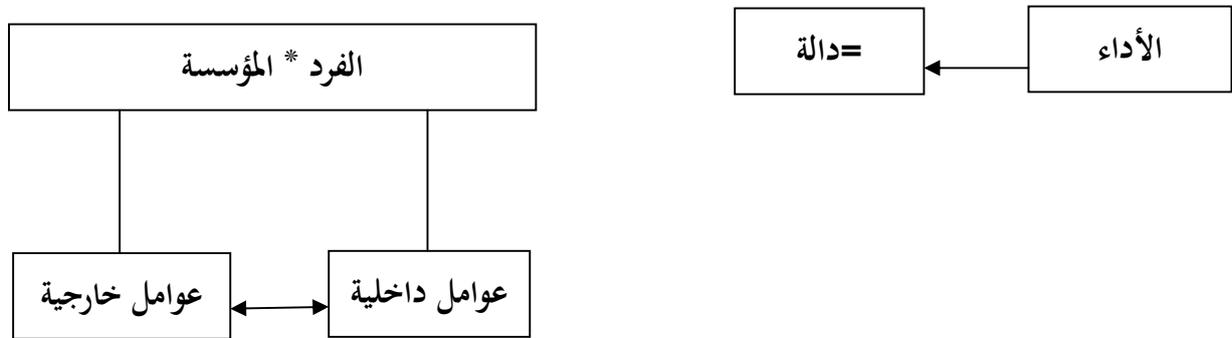
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وعناصره.

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمانية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... إلخ)¹، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم : (I-3) العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الموسوعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي²:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل

دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة

هذا الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في

أوقاتها المحددة.

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

² البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الرابع: محددات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين

بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي¹:

الجهد (الدافعية) = الجهد المبذول (طاقة جسمية، عقلية) لأداء مهمته؛

القدرات = هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة؛

إدراك الدور أو المهمة = يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:²

محددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × ادراك الدور.

ومن هنا نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات (التعليم، التدريب....) وإدراك

الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العملاء الآخرين، ويرى البعض الآخر من

الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي³:

1- الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد؛

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب- مهارة استخدام المعرفة؛

ت- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل (ساعات العمل، التجهيزات

والأدوات المستخدمة) ويمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:⁴

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × وضوح الدور × المهارة

¹ حسن راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكر لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية،

فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 60.

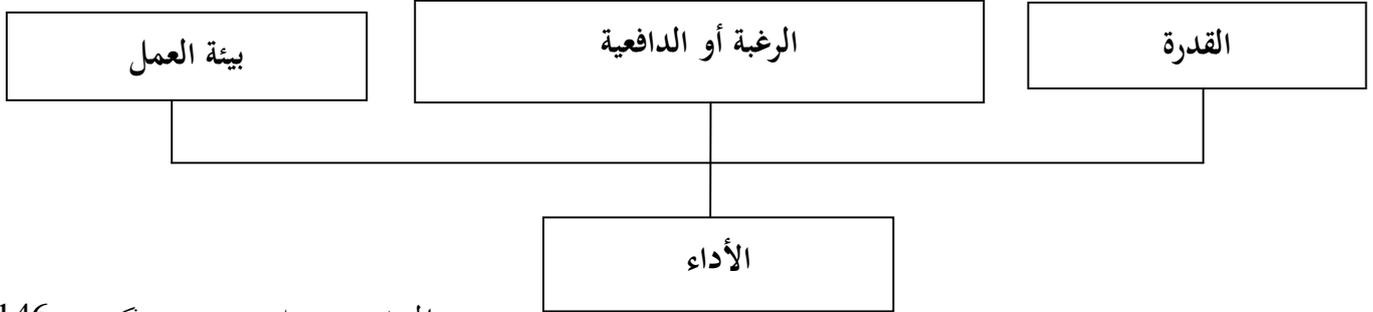
⁴ محمد زايد، "بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص 55.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:

الشكل رقم (I-4): يبين محددات الأداء.



المصدر: محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة العامل مثل كفاءة العامل في العمل بينما البعض الآخر يخرج من هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المنافسة التنظيمية) وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، الاتصال، الحوافز....) ونقول أن هذه العوامل ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً على السلوك والأداء.

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتنحصر أهم معايير الأداء في ما يلي¹:

1- الجودة: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراته وإمكاناته لان ذلك يعني بطء الأداء؛

2- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة؛

3- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل بالمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

¹ الخليفة زياد سعيد، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المطلب الثالث: الأداء المتميز.

في ظل ما تعرفه الساحة الاقتصادية من منافسة كبيرة وإلغاء الحدود تفاعلت كل متغيرات البيئة لتضع على المؤسسة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات الأخرى، حيث أن التميز هو الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك ما يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص الاستمرارية ويسمح لها بالحفاظ على مكانتها في سوق متغيراته أكثر من ثوابته، لذلك سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى الأداء المتميز من حيث المفهوم، أهميته وأهدافه، دوافع التميز في الأداء وأهم المقومات التي يقوم عليها الأداء المتميز.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز.

في محيط كثرت فيه المتغيرات وتسارعت حدة التحولات والتغيرات وتعقدت عملية التسيير لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة ليصبح البقاء إلا للتميز في الأداء، هذا الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها¹.

لقد أضحت الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين في ما يقومون به ويقدمونه².

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في مكان عمله أو في حياته، فهو درجة عالية من الجودة.

أما **Dingle** فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد يضيف **Mirable** والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز³.

هذا مفهوم التميز لدى الفرد، أما مفهوم التميز لدى المؤسسة فيشير إلى بعدين هامين هما⁴:

- **البعد الأول**: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

¹ Bernard Galam baud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002, p27.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08، مارس 2005، ص 15.

⁴ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً أو تاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً أو تاماً على الرصيد المعرفي المتراكم وتيسير سبل التعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل المعرفة على أرض الواقع. ولأن المنافسة اليوم تقوم وتدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز، وفي تحقيق صفة التواجد الدائم والقوي للمؤسسة في السوق، فإن هذه الأخيرة مطالبة بالالتزام بتطوير وتحسين وتوفير كل العناصر والوسائل التي تسمح بتحقيق أداء متميز للوصول إلى ما يسمى بالمؤسسة ذات الأداء المتميز تعزز من خلالها قوتها التنافسية .

بما أن تميز المؤسسات يأتي من تميز الأفراد بالمعارف والمهارات، فالأداء المتميز ما هو إلا حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة، بمعنى آخر أن الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتوقف على ما يقلدها الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز، وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة¹.

ولقد أعطت (مؤسسة الفكر العربي) مفهوماً للأفراد المتميزين والذين تطلق عليهم مصطلح (الموهوبين) وهم من تتوافر لديهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم العام والجامعي، ويكون له دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من إنتاجاته أو أفكاره أو أدائه المتميز².

إذن ما نستنتجه أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والمهارات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين ويجعلون من المؤسسة مؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه.

أمام عوامة الاقتصاد، الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، أصبح لا مناص من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر تقلباً وتنافسية إحراز التميز في أعمالها حتى تتوقع بفراسة كبيرة مكانتها المستقبلية.

¹ بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² نفس المرجع السابق، ص 49.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

فالأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وتتبع أهمية الأداء المتميز من خلال¹:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

إضافة إلى هذا فللتميز في الأداء عدة أهداف يحققها منها²:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

- تحسين نوعية المخرجات.

من خلال هذه الأهداف يتضح جليا أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى

الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.

¹ شناني نوال، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول، العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص 734.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفرع الثالث: دوافع التميز في الأداء.

بانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف توالى الأحداث والتغيرات بشكل يصعب مواكبتها ناهيك عن السيطرة عليها، وهو ما انعكس على المؤسسات وهدد بقائها وقدرتها على التنافس، لتصبح مطالبة بالتفوق والتميز عن الآخرين بتقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه، إذا أرادت البقاء ضمن حظيرة المنافسين الكبار. لذا فالتحدي التنافسي بين المؤسسات هو الأداء المتميز ويرجع ذلك إلى عدة دوافع للتميز أهمها¹:

أولاً: التطورات التكنولوجية المتسارعة.

إن الطفرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم فاقت كل التصورات وساد على إثرها اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وأصبحت تقاس درجة تفوق المؤسسات بمقدراتها الابتكارية والإبداعية، وأضحى تأقلم المؤسسة مع عصر التكنولوجيا والمعلوماتية ضرورة ملحة للتخفيف من حدة التحدي التكنولوجي الذي يتناقص بزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

وفي خضم هذه التحولات بحثت المؤسسة عن توازنها لضمان بقائها واستمرارها ليكون الأداء المتميز هو التحدي الجديد للتنافسية بين المؤسسات، ذاك أن اتساع الأسواق وتنامي الطلب على النوعيات وقدرة المؤسسة على التميز في الأداء هو الحل الأنسب لمواجهة الهجمات التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

ثانياً: ظهور متطلبات جديدة للتنافسية.

لقد كان لانفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة انعكاسات مباشرة على قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في سوق لا يسمح للدخول من بوابته إلا لكل منافس قادر على مواجهة وهو ما صعب وزاد من حدة المنافسة بين المؤسسات. فالتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق طرحت متطلبات جديدة للتنافسية كالسرعة في رد الفعل، النوعية، الإبداع، الخدمة².

وكلها متطلبات عقدت الوضعيات الوظيفية وأجبرت المؤسسة على الإبداع المستمر والإسراع فيه³ لتحقيق التميز لمقاومة متطلبات التنافسية وتوفير فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجات ورغبات العملاء لكسب ثقتهم وولائهم للحفاظ عليهم.

¹ شناني نوال، مرجع سابق، ص 140-141.

² Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, op. cit, p142.

³ Ibid, op. cit, p 1.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثالثا: الحفاظ على المكانة التنافسية.

تمثل التنافسية تحديا متزايد الخطورة أجبرت المؤسسات على مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليب تسييرها لتفعيل استثمارها للحفاظ على مكانتها التي تعني موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها وفي سبيل تحقيق ذلك عليها بامتلاك ميزة تنافسية تعكس قدرتها على التنافس واحتلال مواقع الصدارة وتحقيق سبق مقارنة بنظيراتها.

فالميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تسييقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما¹:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أحسن مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المؤسسة ومنافسيها.

لهذا فالحفاظ على المكانة التنافسية لا يتحقق إلا ببلوغ مستويات عالية من الأداء والتميز.

الفرع الرابع: مقومات الأداء المتميز.

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير أن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير، لا يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز.

وأهم المقومات التي يركز عليها الأداء المتميز هي²:

أولا: القيادة.

وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي الجيد.

هو عملية تتضمن كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانيات لتحقيق ذلك وبلوغ التميز بمعنى آخر أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).

¹ آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 29 و30 أكتوبر، 2002، ص13.

² شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثالثا: التعلم التنظيمي.

وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحها على وجود أفراد يسعون ذاتيا وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

رابعا: الإبداع والابتكار المستمرين.

ويكون بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

خامسا: التمكين.

وهو تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم.

سادسا: إنشاء فرق العمل.

حيث يساعد الفريق لمجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل¹ وبذل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

سابعا: الجودة الشاملة.

هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق حيث أن نشاط المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من اجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة². من هذه المقومات نستنتج أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة المرنة التي تحتفظ ببناء أفقي قليل وكثير المرونة وتعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة وأنشطة البحث وتجعلها حالة تنتشر داخلها، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وتعمل على استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص الحاسمة وبناء تحالفات إستراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى³. وهناك من عبر عن هذه المقومات بمفاتيح إدارة التميز وضبطها في⁴:

¹ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي، السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27 - 29 نوفمبر، 2004، ص 57.

² سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 193.

³ احمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 49.

⁴ علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، (www.hrm-group.net/vb/archive/index.phpt) اطلع عليها بتاريخ (2018/03/02).

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- تنمية وتحفيز الابتكار.
 - تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
 - الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
 - الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.
 - تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
 - تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
 - تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
 - التوجه بالنتائج.
 - التركيز على العملاء.
 - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
 - إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- إن امتلاك هذه المقومات وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات وديمومتها ليبقى العنصر الأهم والحاكم في عملية التميز هو العنصر البشري، فالتميز هو ناتج فكر بشري لذا لا بد من أن يمتلك الأفراد العاملون في المؤسسة اهتماما مرتفعا فيتحمل المسؤولية، المخاطرة، التجديد، اقتناص الفرص، فضلا عن توفر درجة عالية من الولاء والانتماء للمؤسسة، وضرورة امتلاكهم للمرونة الكافية اتجاه التغيير المناسب، وينبغي أن يغلب أسلوب العمل الفرقي على أداء المهام. وعليه فقدرة المؤسسة على توفير وتشجيع المشاركة الجماعية فيصنع القرارات، إعطاء الحرية للأفراد في العمل وتنمية روح الإبداع، وضع مسارات وظيفية واسعة، تغيير مناصب الأفراد مع توفير مناخ تنظيمي ملائم وتبني أساليب حديثة في تصميم الأعمال¹ وتيسير سبل التعلم بمعنى آخر تنمية العنصر البشري لتحرير طاقاته الإبداعية والاهتمام به والعمل على تسيير مهاراته هو الطريق إلى الإبداع وتحقيق التميز الذي تطمح إليه المؤسسة.

¹ بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثالث: مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين من خلال دراسة مساهمة العناصر التالية: (الاستقطاب والتعيين، نظم الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة.

المطلب الأول: مساهمة الاستقطاب والتعيين في كفاءة أداء العاملين.

يعرف الاستقطاب والتعيين على أنه النشاط الذي يقوم بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة، كما تعرف على أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لمواصفات ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا.

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب، يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين.

الاستقطاب ← الاختيار ← التعيين

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، إن عملية الاختيار والتعيين في المنظمات قاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في اقتناء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة احدث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم اقتنائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا¹.

وفي مساهمة الاستقطاب والتعيين في كفاءة أداء العاملين نذكر ما يلي:

- إن وظيفة الاستقطاب والتعيين تمكن المؤسسة من استقطاب الأفراد المتميزين وذلك بحرصها على تعيين الذين لديهم قيم صحيحة من خلال تبنيتها لمعيار الجدارة في الاختيار.
- تحتم وظيفة الاستقطاب والتعيين بالمؤسسة بوضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين للعمل لاختيار أفضلهم وأكفئهم.
- أيضا من خلال تحليل المؤسسة للفرص والتحديات الموجودة في بيئتها الخارجية ستقوم على أساسها حتما باستقطاب الموارد البشرية المتعلمة ذات الكفاءات العالية والمستعدة لانجاز مهامها وتنفيذها بالشكل السليم.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط2، 2006، ص 110.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- من خلال توجيه المهارات والقدرات للعاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي وتوفير بيئة العمل الملائمة سيعمل ذلك على تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.
- من خلال تبني المؤسسة لرؤية إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تصيغها في كل الوظائف والتي من بينها وظيفة الاستقطاب والتعيين هاته الأخيرة التي بدورها ستحمل هذه الرسالة الواضحة لترجمتها للأفراد المعينين ما يزيد حتما في كفاءتهم وذلك لمعرفة المسبقة بأهداف المؤسسة وتطلعاتها.
- على المؤسسة من خلال وظيفة الاستقطاب والتعيين أن توفر لموظفيها معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا، والتي تعتبر حافزا قويا لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية وإمكانية استغلالها الاستغلال الأمثل.
- على المؤسسة من خلال وظيفة الاستقطاب والتعيين مساعدة موظفيها في اختيار وظائفهم الحالية التي يشغلونها بهدف الوصول إلى الولاء الحقيقي للوظيفة ومن ثم للمؤسسة ككل عبر رسم مسار وظيفي واضح لجميع الموظفين يساعدهم في التقدم عبره للوصول إلى أهدافهم الوظيفية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- من خلال ترسيخ عملية الاستقطاب والتعيين لمبدأ تشارك الإدارة العليا مع مسؤولي المصالح في وضع شروط اختيار الأفراد المطلوبين للعمل وذوي مواصفات معينة لهم من الاستعداد البدني والفكري للنهوض بأعباء الوظيفة عمليا، بمعنى وضع الموظف في موقف أو ظرف مشابه تماما أو ظرف العمل الذي سيقوم بأدائه عند اختياره للوظيفة المرشح لها.
- استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص الحاسمة وبناء تحالفات إستراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سيسهم لا محالة في الرفع من الكفاءة في الأداء.
- كذلك إن وظيفة الاستقطاب والتعيين تعمل على تعيين الأفراد المدركين لأبعاد التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة.

المطلب الثاني: مساهمة نظم الحوافز والأجور في كفاءة أداء العاملين.

يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة اعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية، المتمثلة في الإحساس بالانتماء والولاء اتجاه المؤسسة، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات، والتي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملينها، سواء بالإيجاب أو بالسلب والسؤال الذي يتبادر هو كيف يمكن أن نجعل

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

أداء العاملين إيجابيا ومتميزا في المؤسسة؟ للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته لثلاثة عناصر، توفر الرغبة في العمل و القدرة على إنجازه وتوفير المناخ المناسب للعمل، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية¹:

"الرغبة = الإجهادات والحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل."

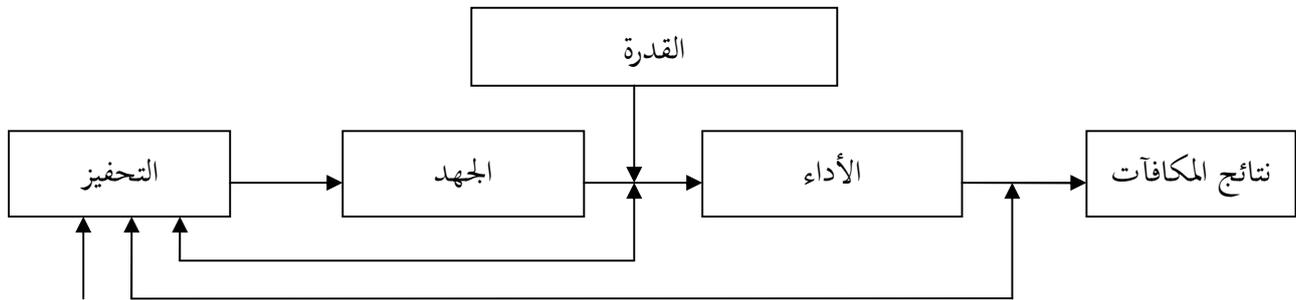
القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا، بل هناك مستويات من الأداء المعمول به، و الأداء المطلوب، والأداء الفعلي القادر على تقديمه، وما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء، وهذا متوقف على عنصر هام جدا توضحه المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعرفة + الرغبة) + بيئة العمل المناسبة ويمكن توضيح العلاقة بين التحفيز و الأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-5): تسلسل التحفيز والأداء.



Source: PATRICE Roussel, **Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail**, economica, paris, 1996, p 114.

إذن يمكن تعريف نظم الحوافز والأجور على أنه المقابل للأداء المتميز من الأفراد ويتركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، حيث أن الأداء الذي أنجز لابد أن يكون أداء غير عادي، وبالتالي يستحق تعويضا إضافيا يختلف عن الأجر. وفي مساهمة نظم الحوافز والأجور في كفاءة أداء العاملين نذكر ما يلي:

- إذا كانت التعويضات التي تمنحها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين فان ذلك حتما سيزيد من كفاءتهم في تأدية الأعمال.

¹ PATRICE Roussel, **Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail**, economica, paris, 1996, p 114.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- إذا كانت المؤسسة تستخدم المكافأة كجزء من نظام الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون فان ذلك سيشجعهم على الإبداع والابتكار ويزيد من ولائهم.
- إذا كان نظام الحوافز والعقوبات والترقية يتسم في المؤسسة بالعدل فان ذلك سيحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي الرفع من أدائهم في العمل.
- إذا كانت الترقية في المؤسسة تتم على أساس الكفاءة سيشجعهم على الأداء ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم.

المطلب الثالث: مساهمة التدريب والتطوير في كفاءة أداء العاملين.

- يوجد العديد من المصطلحات التي تقترب إلى معنى التدريب تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد مفهومه:
- **التدريب والتعليم:** يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي والفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على التفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم وتفسير الظواهر¹.
 - **الإعداد:** وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقبيلة للتدريب بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.
 - **التأهيل:** الإهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.
 - **التنمية الإدارية:** تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، القيادة والاتصال.
 - **التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر وتساهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة²، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الإتصال، المعلومات والتحفيز.
- فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء ومعارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية والعقلية، وينمي الجانب المعرفي حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة³.
- ويعرف التدريب أيضا على أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له، والذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات، و المهارات و الخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك، ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب هو:

¹ صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 227.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي، التنمية البشرية، مرجع سابق، ص 17.

³ Philippe lorino, **comptes et récits de la performance**, édition d'organisation; Paris, 1995, p 270 .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.
- هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة.
- من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.
- وفي مساهمة التدريب والتطوير في كفاءة أداء العاملين نذكر ما يلي:
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف سيسهم في تقليص هذه الفجوة وبالتالي الوصول إلى الأداء المرغوب فيه.
- عملية تقدير الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يجب أن تتسم بمعالجتها لنقاط الضعف وتثمين نقاط القوة الأمر الذي من شأنه أن يرفع من إنتاجية الأفراد و رغبتهم في العمل والإبداع.
- إخضاع العاملين في كل مصلحة إلى برنامج تدريبي منتظم يسهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم.
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني لمواجهة التغيرات في محيط العمل يزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم في الأداء.
- توفير برنامجا منتظما للتدريب والتطوير للعاملين الجدد من قبل إدارة الموارد البشرية، يسهل من عملية الاندماج السريع في الوظيفة وبمعرفة أدواره ومهامه تجاهها، ما يجعله يتمكن من الأداء بالشكل المطلوب منه.
- اهتمام العملية التدريبية بتنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي التي تزيد من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وبالتالي يصبحوا أكثر مرونة وكفاءة في الأداء ومؤهلين لان يبقوا في دائرة المنافسة، لذلك أصبح الطلب على العمالة المؤهلة هدفا استراتيجيا تسعى له المؤسسات الحديثة.
- استجابة العملية التدريبية لمتطلبات البيئة التنافسية يجعل الأفراد العاملين المستفيدين من التدريب على أتم الاستعداد لمواجهة التغيرات في محيط العمل وبالتالي التأقلم معها والأداء الصحيح وفي الوقت المناسب.
- تغيير مناصب الأفراد مع توفير مناخ تنظيمي ملائم وتبني أساليب حديثة في تصميم الأعمال وتيسير سبل التعلم بمعنى آخر تنمية العنصر البشري لتحرير طاقاته الإبداعية والاهتمام به والعمل على تسيير مهاراته هو الطريق إلى الإبداع وتحقيق الكفاءة في أداء العاملين الذي تطمح إليه المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

المطلب الرابع: مساهمة مشاركة العاملين في كفاءة أداء العاملين.

تعرف مشاركة العاملين على أنها "إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمون إليها من جهة أخرى"¹، "وهو إشراك المرؤوسين والمنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود لأدائه وتنفيذه الرقابة على هذا التنفيذ"².

إذن يكمن تعريف مشاركة العاملين على أنها اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوط بهم.

وفي مساهمة مشاركة العاملين في كفاءة أداء العاملين نذكر ما يلي:

- عندما تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وفي تقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة في العمل ذلك بطبيعة الحال سيشتجعهم على العطاء والأداء الجيد.
- عندما تركز المؤسسة على تنمية العمل الجماعي والفرقي سيزيد ذلك من كفاءة أداء الأفراد الذين سيتعلمون من أقرانهم طرق ومهارات العمل المختلفة.
- عندما تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات تجعلهم أكثر ولاء وإحساسا بالمسؤولية وأحسن أداء حيث سيرون أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم.
- عندما تركز المؤسسة على تنمية الإبداع لدى العاملين.
- عندما تتيح المؤسسة للعاملين الفرصة لزيادة إنتاجهم بمواصفات معينة من أجل تحقيق أرباح من خلال برامج تقاسم الأرباح يزيد من أدائهم ويحسنه.
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية من مقومات التميز في الأداء.
- قدرة المؤسسة على توفير وتشجيع المشاركة الجماعية في صنع القرارات، إعطاء الحرية للأفراد في العمل وتنمية روح الإبداع، ووضع مسارات وظيفية واسعة.

¹ الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، د ط، (2002)، ص 136.

² سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، دون طبعة، 1978، ص 368.

خلاصة الفصل:

يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم إستراتيجيات المؤسسة لما لها من أهمية في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وإمدادها بالمهارات المطلوبة وكذا زيادة قيمة الأصول البشرية في المؤسسة، وكذلك في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الناتجة عن المنافسة والتحول التي يشهدها قطاع الأعمال.

لقد أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تبحث عن التميز في مجال الأعمال وكسب مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإعداد الجيد للأفراد والعناية الكافية بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأساسي والمورد الوحيد القادر على النهوض بالمؤسسة وتهيئة الظروف اللازمة له ليتحرر ويتمكن من الإبداع في العمل.

مما سبق يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق مزايا اتجاه مواردها البشرية مما يسمح لها بتحقيق الكفاءة في الأداء وبالتالي تحقيق التميز تجاه المنافسين.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد:

بعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصل الأول إيضاحًا لكل من الإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول العناصر التي لها علاقة بالمتغير المستقل المتمثل في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذا المتغير التابع المتمثل في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة حل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي تم إتباعها للدراسة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مع عرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (خدماقي، صحي) حديثة النشأة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 140/07، المؤرخ في: 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيورها¹، وقد تم إنجاز مقرها عام 1998، وهي تتربع على مساحة تقدر ب: 1222 م²، المبنية منها تقدر ب: 893 م² وهي تغطي الخدمات الصحية على مستوى بلديتين:

- بلدية جمورة: وهي المقر الرئيسي للمؤسسة وتتضمن العيادة متعددة الخدمات جمورة وخمسة قاعات للعلاج كائنة بكل من قرى بني سويك - قديلة - الطارف - ماورو - جمورة.

- بلدية برانيس: تتضمن العيادة متعددة الخدمات برانيس تتربع على مساحة كلية تقدر ب: 1971 م² المبنية منها تقدر ب: 1566 م² وتحتوي على قاعتي علاج كائنتين بكل من قرى: لولاج - برانيس.

وتتضمن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة التغطية الصحية على مستوى العيادتين (برانيس، جمورة) على مدار أربعة وعشرون ساعة. ويبلغ عدد موظفي وعمال المؤسسة الإجمالي: 200 عامل منهم: 22 من الإداريين، 88 من الشبه طبيين، 40 من الممارسين الطبيين، 23 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والسائقين وأخيرا 27 من العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي، والمؤسسة تندرج ضمن الصنف د حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (أ، ب، ج، د)²، وهي تتكون من عدة مصالح إدارية (المديرية الفرعية الموارد البشرية، مكتب الأمانة العامة، المديرية الفرعية المالية والوسائل،...) ومصالح تقنية (مصلحة الوقاية، مصلحة المخبر، مصلحة الأشعة، مصلحة حماية الأمومة والطفولة، مصلحة الصيدلية، مصلحة طب الأسنان، مصلحة التوليد،...).

¹ المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيورها.

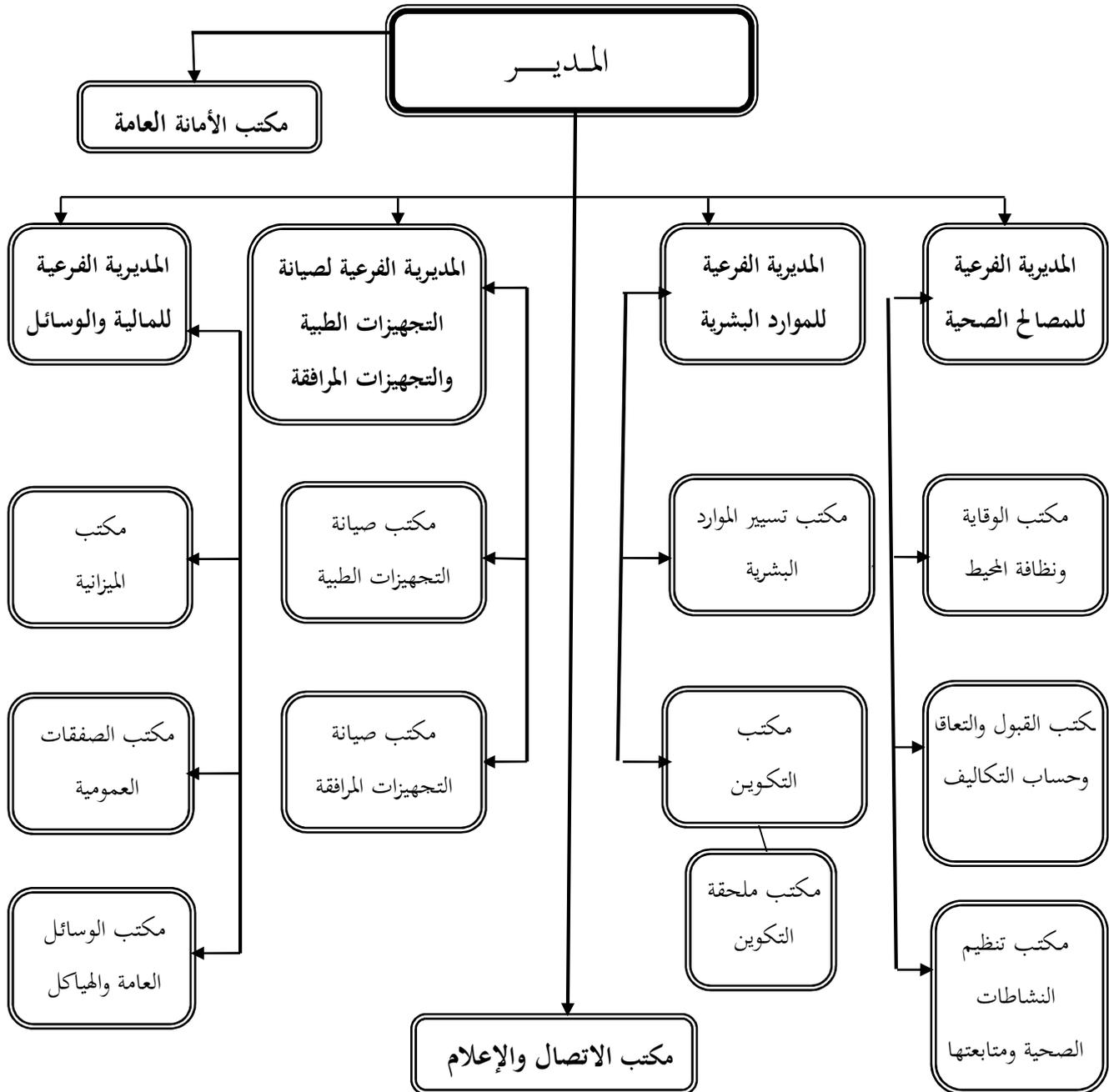
² قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق ل: 15 يناير سنة 2012، الجريدة الرسمية العدد رقم: 20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي¹:

الشكل رقم (II-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

استنادا إلى القرار الوزاري المشترك بين وزارتي المالية ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الذي يتضمن التنظيم

¹ القرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

- الداخلي للمؤسسة فإن هيكلها التنظيمي يتكون وفقا للتنظيم العام من:
- **مكتب المدير:** يعين المدير بقرار وزاري وتسنده له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له هذه الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.
 - **مكتب الأمانة العامة:** يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها، ويقوم بحفظ جميع الأوراق والمستندات والمراسلات والوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد من وإلى الإدارة، استقبال الأشخاص المترددين على المؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها للجهات المعنية، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا، كما ينبغي على القائمين عليه التحلي بصفة حفظ الأسرار المهنية.
 - **مكتب الاتصال والإعلام:** يقوم هذا المكتب بإجراء جميع الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا، أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة، كما يهتم هذا المكتب باستقبال وإرسال المراسلات عبر البريد الإلكتروني، متابعة التكوينات الخاصة بالبرامج الإلكترونية والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة.
- كما أن للمؤسسة أربع مديريات فرعية هي:
- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي والنفقات الضرورية لتحقيق هدفها، سواء تعلق الأمر برواتب العمال، العتاد، تجهيزات مكتبية أو طبية، أثاث،... إلخ، حيث تقوم بعدها بالسهر على إعداد وتنفيذ الميزانية الممنوحة للمؤسسة، إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق، كما تسهر على إبرام الصفقات، والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.
 - **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها، والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.
 - **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:** دور هذه المديرية هو إصلاح جميع أعطاب الأجهزة الطبية والاجهزة المرفقة لها، غير أن المؤسسة لا تستغل هذه المديرية نتيجة لانعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل للعمل بهذه الوظيفة (مهندسين وتقنيين بيوتيين...)، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين الخارجيين المختصين في صيانة وإصلاح أعطاب التجهيزات الطبية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية: هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.

كما تتكون المؤسسة من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات، وقاعات العلاج تغطي محيط، إذ يقتصر دورها ونشاطها الصحي على:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارحي.
- الفحوصات العامة والمتخصصة.
- التدابير التناسلية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان.
- كما تساهم في حماية البيئة.
- تحسين معارف المستخدمين ورفع مستواهم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

الفرع الأول: طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

بهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

أولاً- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

ثانياً- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 44 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويحتوي على 29 عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

- الجزء الثاني: خاص بكفاءة أداء العاملين ويحتوي على 15 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من ثلاث

اقتراحات للإجابة وهي: موافق، محايد، غير موافق، كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (II-1) مقياس ليكارت الثلاثي.

التصنيف	موافق.	محايد.	غير موافق.
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS.V20)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

1- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

2- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

3- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

4- اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين وبهدف معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع وتأثير الأبعاد على المتغير المستقل والتابع.

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ولقد حكم الاستبيان من قبل ثلاث أساتذة كما هو موضح في الملحق رقم: (01).

2- صدق المحك:

يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بلغ (0.891)، ومعامل صدق المحك لمتغير كفاءة أداء العاملين بلغ (0.901)، ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.924)، كما هو موضح في الجدول: (02) وهي معاملات كبيرة جدًا ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.

3- الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لمعرفة الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستمارة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث كانت ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أدناه دالا عند مستوى دلالة 0,01.

جدول رقم (II-3): يبين الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	
الاستقطاب والتعيين.	1	*0,316	0,025	التدريب والتطوير.	23	**0,764	0,000	
	2	**0,550	0,000		24	**0,578	0,000	
	3	**0,610	0,000	مشاركة العاملين.	25	**0,782	0,000	
	4	**0,424	0,020		26	**0,840	0,000	
	5	**0,455	0,010		27	**0,810	0,000	
	6	**0,612	0,000		28	**0,805	0,000	
	7	0,054	0,709		29	**0,748	0,000	
	نظم	8	*0,322	0,023	كفاءة أداء العاملين.	30	*0,359	0,011
		9	0,245	0,086		31	**0,475	0,000
		10	**0,491	0,000	31	**0,616	0,000	
		11	**0,644	0,000	33	**0,673	0,000	
		12	**0,590	0,000	34	**0,639	0,000	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

0,000	**0,745	35	كفاءة أداء العاملين.	0,000	**0,702	13	الحوافز والأجور.
0,000	**0,636	36		0,000	**0,728	14	
0,000	**0,627	37		0,000	**0,723	15	
0,000	**0,584	38		0,000	**0,564	16	
0,000	**0,701	39		0,000	**0,506	17	التدريب والتطوير.
0,020	*0,327	40		0,000	**0,578	18	
0,000	**0,625	42		0,000	**0,753	19	
0,633	**0,520	43		0,000	**0,753	20	
0,060	0,069	44		0,000	**0,714	21	
				0,000	**0,657	22	

*: عند مستوى دلالة 0.05 فأقل/ **: عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه تبين:

- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد الاستقطاب والتعيين والفقرات التي تنتمي إليه، عدا الفقرات: 1، 7، 8 و9 لا توجد لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، ولكن الفقرات: 1 و8 توجد لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تبين أن باقي الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.
- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد نظم الحوافز والأجور والفقرات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.
- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد التدريب والتطوير والفقرات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.
- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد مشاركة العاملين والفقرات التي تنتمي إليه، أي أن لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تبين أن كل الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.
- انه توجد علاقة ارتباط بين كل من بعد كفاءة أداء العاملين والفقرات التي تنتمي إليه، عدا الفقرة: 11، 30، 40 و44 لا توجد لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، ولكن الفقرات: 11، 30 و40 توجد لهم دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تبين أن باقي الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-2) معاملات الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	29	0.795	0.891
01 الاستقطاب والتعيين.	10	0.633	0.793
02 نظم الحوافز والأجور.	7	0.757	0.870
03 التدريب والتطوير.	7	0.770	0.877
04 مشاركة العاملين.	5	0.806	0.897
كفاءة أداء العاملين	15	0.813	0.901
الاستبيان ككل	44	0.854	0.924

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المتغيرين والأبعاد والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة .

المطلب الثاني: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة.

سنتطرق إلى التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة، وإلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 54 موظف من مختلف المستويات الوظيفية (إداريين، طبيين، شبه طبيين) تمثل نسبة 36 %، من بين العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة البالغ عددهم 150 موظف وذلك بعد استثنائنا للعمال المتعاقدين بالتوقيت الكامل والجزئي والسائقين وتم توزيع الاستبيان عليهم، وقد أعيدت بأكملها وكانت نسبة الاسترجاع 100% ولكن تم إلغاء 4 استمارات لم تملأ بالشكل المطلوب وبعد فحص الـ: 50 استبياناً وتحليلها تبين لنا أنها صالحة للتحليل والدراسة.

الفرع الثاني: خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

جدول رقم (II-4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	46
	أنثى	27	54
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 30 سنة	20	40
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	38
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	14
	من 50 سنة فأكثر	4	8
	المجموع	50	100
المؤهل العلمي	ثانوي	6	12
	تكوين متخصص	17	34
	ليسانس	16	32
	دراسات عليا	11	22
	المجموع	50	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	56
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	24
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	8
	من 15 سنة فأكثر	6	12
	المجموع	50	100
السلك الوظيفي	الممارسين الطبيين	9	18
	الشبه طبيين	25	50
	الإداريين	16	32
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

يبين الجدول أن نسبة 46% من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 54% أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات على عكس قطاع الصناعة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي الغالبة وبنسبة 40 % وتليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 38 % ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 14 % والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 8 % وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشبابية.

وفيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة تكوين متخصص في التمريض بنسبة 34 % ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 32 % وبعدها الفئة الحاصلة على شهادة الدراسات العليا (دكتوراه في الطب، ماستر) بنسبة 22 % وأخيراً الفئة الحاصلة على الثانوي بلغت نسبتها 12 % وذلك راجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة عمومية صحية ذات طابع خدمي.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن ما نسبته 56 % من الباحثين هم ممن تقل أقدمتهم في المؤسسة عن 5 سنوات، وأن 24 % منهم تتراوح أقدمتهم بين 5 و10 سنوات ثم تليها نسبة 12 % هم من فئة الذين تزيد سنوات أقدمتهم عن 15 سنة وأقل نسبة 8 % كانت للذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم بين 10 و15 سنة، وهذا راجع في الأساس لحدثة نشأة المؤسسة.

وفيما يخص السلك الوظيفي يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى سلك الشبه طبيين بنسبة 50 % في حين بلغت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين 18 %، أما نسبة أفراد العينة الذين ينتمون إلى سلك الإداريين بلغت 32 %.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف).

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (05) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $\text{sig} > 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (II-5): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سمرنوف Kolmogrov_Smirnov).

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	0.849	0.467
كفاءة أداء العاملين.	0.608	0.854

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتفسير النتائج.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة.

تظهر الجداول رقم (6، 7، 8، 9 و10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي وتقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة من 1 إلى 1.66 دالا على مستوى منخفض من القبول ومن 1.67 إلى 2.33 دالا على مستوى متوسط من القبول ومن 2.34 إلى 3 دالا على مستوى مرتفع من القبول.

1- بعد الاستقطاب والتعيين.

جدول رقم (II-6): يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد الاستقطاب والتعيين.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد الاستقطاب والتعيين.
6	متوسط	0,72731	2,0400	1	
4	متوسط	2,82004	2,0800	2	
5	متوسط	0,82906	2,0800	3	
3	متوسط	0,70711	2,1000	4	
2	متوسط	0,82413	2,1200	5	
8	متوسط	0,85714	2,0000	6	
7	متوسط	0,60609	2,0000	7	
1	متوسط	0,75620	2,1400	8	
10	منخفض	0,74533	1,6600	9	
9	متوسط	0,84007	1,7800	10	
3	متوسط	0,4357	2,000	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01 نلاحظ أن هذا البعد المكون من عشر فقرات حظي بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2,00 وانحراف معياري 0,4357، جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الأولى بموافقة متوسطة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

من خلال متوسط حسابي بلغ 2,14 وانحراف معياري 0,756، تليها على التوالي الفقرة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة فالرابعة، فالثانية، فالثالثة، فالأولى، فالسابعة، فالسادسة فالعاشرة ثم التاسعة ولكن بدرجة موافقة منخفضة.

الإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز أن:

- المؤسسة تعتمد بشكل متوسط على معيار التميز والجدارة في استقطاب الأفراد، وان الإدارة العليا لا تشارك مسؤولي المصالح في هذه العملية إلا بشكل قليل، وهي تسعى لوضع قاعدة معلومات من اجل المفاضلة بين المتقدمين مستقبلا، أما أنها تمتلك رؤية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فهو موضوع مازال بعيد المنال في القطاع العام،
- كما أن المؤسسة:

✓ متمثلة في إدارتها تحظى بثقة متواضعة من قبل رؤساء المصالح،

✓ لا تقوم عند استقطاب الموارد البشرية بتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

✓ لا تلتزم بشكل كاف بتوجيه المهارات والقدرات للعاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

2- بعد نظم الحوافز والأجور.

جدول رقم (7-II) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد نظم الحوافز والأجور.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد نظم الحوافز والأجور.
5	متوسط	0,73845	2,1600	11	
6	متوسط	0,81841	2,0600	12	
3	متوسط	0,80812	2,2000	13	
1	مرتفع	0,76024	2,4400	14	
2	مرتفع	0,75593	2,4000	15	
4	متوسط	0,71969	2,1800	16	
7	متوسط	0,67006	2,0000	17	
1	متوسط	0,4814	2.205	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01 نلاحظ أن هذا البعد احتل الترتيب الأول بالنسبة لمتغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2,205 وانحراف معياري 0,4814 وقد جاءت كل فقراته بدرجة موافقة متوسطة ما عدا الفقرة أربعة عشر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

2,440 وانحراف معياري 0,7602 وخمسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,400 وانحراف معياري 0,7559، جاءوا

بمستوى مرتفع نوعاً ما، ثم تليها الفقرة الثالثة، السادسة، الحادية، الثانية والسابعة عشر بمستوى قبول متوسط.

الإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز أن:

- الموظفين غير راضين في ما تعلق باتسام نظام الحوافز والعقوبات والترقية في المؤسسة بالعدل وتناسب التعويضات

والمكافآت مع كفاءاتهم وتوقعاتهم والذي اعتبر من قبلهم غير مرضي.

3- التدريب والتطوير.

جدول رقم (8-II) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد التدريب والتطوير.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد التدريب والتطوير.
6	متوسط	0,64015	1,7200	18	
3	متوسط	0,90260	2,0400	19	
5	متوسط	0,84973	1,8200	20	
1	متوسط	0,75593	2,2000	21	
4	متوسط	0,93481	1,9400	22	
7	متوسط	0,81916	1,6800	23	
2	متوسط	0,75160	2,0800	24	
4	متوسط	0,5576	1.925	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01 نلاحظ أن هذا البعد احتل الترتيب الرابع بالنسبة لمتغير التسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 1,925 وانحراف معياري

0,557 وقد جاءت كل فقراته بدرجة موافقة متوسطة، حيث كانت الفقرة الواحد والعشرين في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ 2,20 وانحراف معياري 0,755، تليها على التوالي الفقرة الرابعة والعشرين فالتاسعة عشر فالثلاثين والعشرين

فالعشرين فالثامنة عشر فالثالثة والعشرين.

الإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز أن:

- الموظفون يرون أن المؤسسة تقوم بتحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لمعالجة وتقليص هذه الفجوة من

خلال إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي منظم يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير

جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

4- مشاركة العاملين.

جدول رقم (II-9) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد مشاركة العاملين.

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد مشاركة العاملين.
3	متوسط	0,81841	2,0600	25	
4	متوسط	0,92604	1,8600	26	
5	متوسط	0,74751	1,8200	27	
2	متوسط	0,76559	2,1600	28	
1	متوسط	0,71600	2,2400	29	
2	متوسط	0,6356	2.028	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01 نلاحظ أن هذا البعد احتل الترتيب الثاني، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2,028 وانحراف معياري 0,635 وقد جاءت كل فقراته بدرجة موافقة متوسطة، حيث كانت الفقرة التاسعة والعشرون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لها 2,24 وانحراف معياري 0,7162، تليها على التوالي بدرجة موافقة متوسطة الفقرة الثامنة والعشرون، فالخامسة والعشرون، فالسادسة والعشرون، فالسابعة والعشرون منه.

الإجابات عن فقرات هذا البعد تبرز:

- التقييم المتوسط لهذا البعد من قبل الموظفين خاصة ما تعلق بإتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات تناسب العمل السائد بالمؤسسة وتنمية الإبداع لدى العاملين والعمل الجماعي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

جدول رقم (10-II) يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات المتغير التابع "كفاءة أداء العاملين".

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	بعد كفاءة أداء العاملين.
8	منخفض	0,75295	1,6200	30	
7	منخفض	0,65807	1,6600	31	
6	متوسط	0,76265	1,7000	32	
4	متوسط	0,90373	1,8600	33	
1	متوسط	0,85714	2,2000	34	
9	منخفض	0,78662	1,5600	35	
10	منخفض	0,73429	1,5400	36	
11	منخفض	0,70682	1,4800	37	
12	منخفض	0,67006	1,4000	38	
5	متوسط	0,82833	1,7400	39	
13	منخفض	0,51745	1,2400	40	
3	متوسط	0,68928	1,8800	41	
3	متوسط	0,71827	1,8800	42	
2	متوسط	0,92582	2,0000	43	
3	متوسط	0,89534	1,8800	44	
5	متوسط	0,4040	1.7093	البعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

من خلال الجدول أعلاه والملحق رقم: 01 نلاحظ أن المتغير التابع "كفاءة أداء العاملين" احتل الترتيب الأخير،

حيث كانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 1,7093 وانحراف معياري 0,404 وقد جاءت كل فقراته

بدرجة موافقة متوسطة إلى منخفضة، حيث كانت الفقرة الرابعة والثلاثون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لها 2,20

وانحراف معياري 0,857، حيث جاءت المتوسطات كلها بين (2.20 إلى 1.24)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين

(0.5174 إلى 0.9258)، وهذا ما يدل أن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول متوسطة إلى منخفضة.

الإجابات عن فقرات هذا المتغير يبرز:

- التقييم المتوسط والمنخفض لاستجابة الموظفين لمتغير كفاءة أداء العاملين هو عدم موافقتهم لامتلاك العاملين

للدافعية في إنجاز العمل والمعرفة الفنية به، وبعدم شعورهم العمال بالولاء (الانتماء) وبالمسؤولية الاجتماعية تجاه

المؤسسة وبعدم التحلي بأخلاقيات المهنة وإنجاز الأعمال وفق الخطط المبرمجة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

- لا يستفيد جل العاملون من تجاربهم السابقة لتحسين أدائهم ولا يتمكن معظم الموظفون من الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالانترانت والانترنت.

جدول رقم (II-11): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات القياس.

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	2.0365	0.8486	متوسط	1
01	الاستقطاب والتعيين.	2.00	0.9712	متوسط	3-1
02	نظم الحوافز والأجور.	2.2057	0.7529	متوسط	1-1
03	التدريب والتطوير.	1.9257	0.8077	متوسط	4-1
04	مشاركة العاملين.	2.028	0.7947	متوسط	2-1
	كفاءة أداء العاملين.	1.7093	0.7604	متوسط	2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول لمتغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث جاء بعد نظم الحوافز والأجور بالمرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 2.2057 وانحراف معياري قيمته 0.7529، ثم يليه بعد مشاركة العاملين بوسط حسابي قيمته 2.028 وانحراف معياري قيمته 0.7947، وفي المرتبة الثالثة بعد الاستقطاب والتعيين بالمرتبة الثانية بوسط حسابي قيمته 2.00 وانحراف معياري قيمته 0.9712، وأخيرا بعد التدريب والتطوير بوسط حسابي قيمته 1.9257 وانحراف معياري قيمته 0.8077، وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذا يعني أن وظيفة الاستقطاب والتعيين تعمل على جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لمواصفات ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا، ولكنها بحاجة إلى تطوير أكثر من خلال وضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين المتقدمين لشغل الوظائف بالمؤسسة وتبني معيار الجدارة والتميز كعامل هام في اختيارهم كذلك توقع نوعية الموارد البشرية المطلوبة وهذا بتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وجذب موارد بشرية متعلمة ذات كفاءات عالية.

كما أن نظم الحوافز والأجور والمتمثلة في الرواتب والعلاوات والمكافآت (المردودية وتحسين الأداء) بحاجة إلى تحسين ومراجعة لأنها لا تتناسب وتوقعات وكفاءات الموظفين وان نظم الحوافز والترقية والعقوبات لا تتسم بالعدل في المؤسسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

لهذا فهي بحاجة لإعادة النظر فيها من خلال إضفاء نوع من العدالة بين الموظفين وتشجيع المتميزين منهم وكذلك تحسيس ولفت انتباه الوصاية بضرورة تعديل القوانين واللوائح لتصبح أكثر قبولا وتشجيعا على العمل وتجعلهم يرغبون في تحقيق أهدافهم خاصة تلك المتعلقة بالأجور والترقيات وهذا للتمكن من تأدية المهام الوظيفية على أحسن وجه.

وكذلك التدريب والتطوير الذي يخضع له الموظفون في المؤسسة وما توفره من برامج تدريبية منتظمة معتمدة على معالجة نقاط الضعف والقوة ودراسة كل من التهديدات والفرص التي تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية، هي الأخرى جاءت بدرجة قبول متوسطة وهذا ما يدل على أنها هي الأخرى بحاجة إلى تطوير من خلال توفير وتشجيع الموظفين للالتحاق بدورات التكوين والتدريب من اجل تحسين أدائهم والقيام بمهامهم على أكمل وجه، وسعي المؤسسة أكثر إلى توفير فرص للتعلم والتكوين التي تزيد من كفاءاتهم وفعاليتهم في العمل من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.

أما فيما يخص مشاركة العاملين كذلك هي الأخرى جاءت متوفرة ولكن بدرجة قبول متوسطة جدا أي أن مبادئ روح العمل الجماعي والمشاركة والولاء التي يلتزم بها الموظفون هي الأخرى بحاجة إلى تطوير من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات في مجال العمل وتنمية روح عمل الفريق وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وهذا بالبحث عن المعلومات اللازمة داخل المؤسسة التي من شأنها خلق نوع من الثقافة التنظيمية المشجعة على التحلي بالقيم الايجابية المتمثلة في المشاركة والعمل كفريق.

أما فيما يخص متغير كفاءة أداء العاملين هو الآخر جاء بمستوى قبول ذو درجة متوسطة بوسط حسابي قيمته 1.7093 وانحراف معياري قيمته 0.7604 وهو اقل قيمة من متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويمكن القول انه يكاد يكون بمستوى قبول منخفض وهذا ما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير كفاءة أداء العاملين وهو إشارة إلى أن المؤسسة تقريبا لا تتوفر على بيئة عمل تدعم وتشجع على كفاءة أداء العاملين.

وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ولكنها ليست بالمستوى الذي يجعلها مشجعة وداعمة لكفاءة أداء العاملين بها ولذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تعمل على تبني رؤية إستراتيجية في إدارة عملية الاستقطاب والتعيين لجذب الموارد البشرية الكفؤة ووضعها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالعدد المناسب، كذلك تحسين ومراجعة نظم الحوافز والأجور بشكل يتناسب وتوقعات وكفاءات الموظفين وتطبيقها بنوع من العدل، وتحسيس ولفت انتباه الوصاية بضرورة تعديل القوانين واللوائح لتصبح أكثر قبولا، كذلك توفير وتشجيع الموظفين للالتحاق بدورات التكوين والتدريب من اجل تحسين أدائهم، وتوفير فرص للتعلم والتكوين التي تزيد من كفاءاتهم

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

وفعاليتهم في العمل، وتشجيع مشاركة العاملين في حلقات النقاش والاجتماعات (الحوار الاجتماعي) لإعطائهم فرص لإبداء رأيهم في القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة لتطويره بما يلائم ويحسن من مستوى عملية الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

من اجل اختبار العلاقة بين متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتعيين، نظم الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) وكفاءة أداء العاملين تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II-12): يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتعيين، نظم الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) وكفاءة أداء العاملين.

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
		كفاءة أداء العاملين.	
	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	0.477**	0.000
1	الاستقطاب والتعيين.	0.434*	0.002
2	نظم الحوافز والأجور.	0.250	0.080
3	التدريب والتطوير.	0.418*	0.003
4	مشاركة العاملين.	0.187	0.193

*دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل/ **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20.

- اختبار الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.477 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وكفاءة أداء العاملين. تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين الاستقطاب والتعيين وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.434 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز والأجور وكفاءة أداء العاملين.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة بين نظم الحوافز والأجور وكفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض هذه الفرضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة أداء العاملين. تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والتطوير وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.418 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وكفاءة أداء العاملين. تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة بين مشاركة العاملين وكفاءة أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يجعلنا نرفض هذه الفرضية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص هل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دور في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بأنه نعم له دور وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه وظيفة الاستقطاب والتعيين السائدة في المؤسسة في استقطاب الأفراد المتميزين ذوي الجدارة للالتحاق بالعمل بها وإقناعهم بأهميته وفي مشاركة الإدارة العليا لبعض مسؤولي المصالح في هذه العملية، وفي محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالعدد المناسب، كما أنها تهتم في المستقبل بوضع قاعدة معلومات للمفاضلة بين المترشحين المتقدمين للعمل بها ولكنها تجد صعوبة في استقطاب موارد بشرية متعلمة من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية تحدها في ذلك قوانين التوظيف بالقطاع العام، حيث يصعب توجيه مهارات وقدرات العاملين حسب متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي وذلك بتحليل الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.

وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة التدريب والتطوير السائدة في المؤسسة في كفاءة أداء العاملين من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لمعالجة وتقليص هذه الفجوة من خلال إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي منتظم يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم ولكنها تبقى غير كافية تحدها هي الأخرى القوانين واللوائح الحكومية والنقص الحاد في الميزانية والوسائل اللازمة لتحقيقها وعدم وجود تحليل أو دراسة للمتطلبات المستقبلية في مجال التكوين والتدريب.

بينما لا يوجد لنظم الحوافز والأجور السائدة بالمؤسسة دور في كفاءة أداء العاملين وهذا راجع إلى عدم تناسب التعويضات التي تمنحها المؤسسة مع توقعات وكفاءة أداء العاملين بها، وعدم استخدامها للمكافأة كجزء من نظام الحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون وذلك يرجع بالأساس للقوانين الأساسية التي تحكم مستخدمي الصحة والتي تحدد

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

رواتب وأجور الموظفين والتي تعتبر غير محفزة وغير مرنة، وأيضا عدم اتسام نظام الحوافز، الترقية والعقوبات في المؤسسة بالعدل وهو شعور نسبة كبيرة من الموظفين والذين يعتقدون أنها تسيير وفق مبدأ المحاباة والمحسوبية.

بينما لا يوجد لمشاركة العاملين بالمؤسسة دور في كفاءة أداء العاملين وهذا راجع إلى عدم تبني بعد التسيير التشاركي لتحسين نوعية الخدمات الصحية واتخاذ المسؤولين للقرارات الارتجالية العشوائية، ووجود هوة كبيرة بين الإدارة العليا والطاقتين الطبي والشبه الطبي من حيث الانفرادية بالتسيير وعدم النظر إلى الموظفين على أنهم موارد هامة لها قيمة وإعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون رجوعهم لرؤسائهم المباشرين، وعدم اهتمام إدارة المؤسسة بأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في تحقيقها، وعدم تشجيعها للسلوكيات الإيجابية فيهم كتجسيد روح التعاون بين الموظفين والعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي، وعدم تشجيع الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل منهم خبرة وتجربة، بما يلائم ويحسن من مستوى أدائهم الوظيفي، وغياب وسائل التفاوض الرسمي وغير الرسمي مع مختلف الفاعلين (نقابات، لجان... الخ)، وفي نفس الوقت السهر على خلق طريقة تسييرية تركز على المشاركة المباشرة.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هناك علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.477 عند مستوى دلالة 0.05، أي أن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية السائد بالمؤسسة جاء متوسط وكذلك الحال بالنسبة لكفاءة أداء العاملين وهذا ما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين وبالتالي كلما امتلكت المؤسسة مبادئ متميزة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونجحت في تطبيقها بأمثليه على ارض الواقع كلما استطاعت المؤسسة من تحسين كفاءة أداء العاملين فيها والوصول إلى الهدف المسطر.

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمكنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري بالتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الحوارية جمورة، وعرض هيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح، مع التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وبالمنهج الكمي في الجانب التطبيقي، من جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي وتحليلها باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج SPSS، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة.

وأخيرا توصلت هذه الدراسة إلى أن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دور في كفاءة أداء العاملين وهذا من خلال: الدور الذي تلعبه وظيفة الاستقطاب والتعيين السائدة في المؤسسة في استقطاب الأفراد المتميزين ذوي الجدارة للالتحاق بالعمل بها وإقناعهم بأهميته، وفي مشاركة الإدارة العليا لبعض مسؤولي المصالح في هذه العملية ، وفي محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، وكذلك الدور الذي تلعبه وظيفة التدريب والتطوير السائدة في المؤسسة في الرفع من كفاءة أداء العاملين بها، من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف لمعالجة وتقليص هذه الفجوة، ومن خلال إخضاع العاملين لبرنامج تدريبي منتظم يساهم في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم وتطوير جوانبهم السلوكية وفي علاقاتهم مع جماعة العمل وبالتالي تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ومردوديتهم.

الرقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان.
02	قائمة محكمي الاستبيان.
03	إعلان توظيف.
04	كشف راتب طبيب عام للصحة العمومية.
05	كشف راتب متصرف.
06	علاوة تحسين الأداء.
07	برنامج تكوين الأطباء للسداسي الثاني.

الملخص:

عاجلت الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة ؟

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى مساهمته في تحسين كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة.

ومن خلال الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي وتحليلها باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج SPSS.

وأخيرا توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة طردية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين بمقدار 0.432 عند مستوى دلالة 0.05

- الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أداء العاملين، أداء المؤسسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في
كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة.
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بن فرحات عبد المنعم.

إعداد الطالب:

سلام حمزة.

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الانتمى

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

الابراج

الله الحق

فهرس الجداول والأشكال.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.	01
19	أنواع الاستراتيجيات العامة وإستراتيجية الموارد البشرية.	02
27	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	03
73	مقياس ليكارت الثلاثي.	04
74	الاتساق الداخلي ل فقرات الاستمارة.	05
76	معاملات الصدق والثبات.	06
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	07
78	إختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف Kolmogrov _Smirnov).	08
79	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد الاستقطاب والتعيين.	09
80	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد نظم الحوافز والأجور.	10
81	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد التدريب والتطوير.	11
82	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات بعد مشاركة العاملين.	12
83	يتضمن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات المتغير التابع كفاءة أداء العاملين.	13
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات	14
86	معامل ارتباط بيرسون بين متغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتعيين، نظم الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) وكفاءة أداء العاملين.	15

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	أفمؤذج الدرأسة.	01
22	مستويات الإدارة الإستراتيجية.	02
44	أنواع الأداء حسب معيار المصدر.	03
50	العوامل المؤثرة في الأداء.	04
52	محددات الأداء.	05
62	تسلسل التحفيز والأداء.	06
70	المهكل التنظيمي للمؤسسة	07

فهرس المحتويات.

الصفحة.

المحتويات.

	البسمة.....
	الآية.....
	الإهداء.....
	الشكر والعرفان.....
V	ملخص المذكرة.....
VI	فهرس المحتويات.....
IX	فهرس الجداول.....
X	فهرس الأشكال.....
أ-ك	مقدمة.....
1	الفصل الأول/ الإطار النظري للدراسة.
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.....
3	الفرع الأول: مفهوم المورد البشري وأسباب الاهتمام به.....
5	الفرع الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
7	الفرع الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.....
11	الفرع الرابع: سياسات تسيير الموارد البشرية.....
13	المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية.....
13	الفرع الأول: مفهوم وأهداف الإدارة الإستراتيجية.....
16	الفرع الثاني: عناصر البناء الإستراتيجي.....
17	الفرع الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....
18	الفرع الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
22	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
23	الفرع الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
28	الفرع الثاني: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....
30	الفرع الثالث: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....

33	الفرع الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق.....
37	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء العاملين.....
37	المطلب الأول: أداء المؤسسة.....
37	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة.....
40	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.....
43	الفرع الثالث: أنواع وأبعاد أداء المؤسسة.....
46	الفرع الرابع: مستويات الأداء.....
47	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين.....
47	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي والبشري.....
49	الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين.....
50	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وعناصره.....
51	الفرع الرابع: محددات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه.....
53	المطلب الثالث: الأداء المتميز.....
53	الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز.....
54	الفرع الثاني: أهمية الأداء المتميز وأهدافه.....
56	الفرع الثالث: دوافع التميز في الأداء.....
57	الفرع الرابع: مقومات الأداء المتميز.....
60	المبحث الثالث: مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين.....
60	المطلب الأول: مساهمة الاستقطاب والتعيين في كفاءة أداء العاملين.....
61	المطلب الثاني: مساهمة نظم الحوافز والأجور في كفاءة أداء العاملين.....
63	المطلب الثالث: مساهمة التدريب والتطوير في كفاءة أداء العاملين.....
65	المطلب الرابع: مساهمة مشاركة العاملين في كفاءة أداء العاملين.....
66	خلاصة الفصل الأول.....
67	الفصل الثاني/ الإطار التطبيقي للدراسة.
68	تمهيد.....
69	المبحث الأول: تقديم المؤسسة حل الدراسة.....
69	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.....
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.....

72	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
72	المطلب الأول: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.....
72	الفرع الأول: طرق جمع البيانات.....
72	الفرع الثاني: أداة الدراسة.....
73	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
73	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
76	المطلب الثاني: الدراسة لوصفية لعينة الدراسة.....
77	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة.....
76	الفرع الثاني: خصائص مبحوثي عينة الدراسة.....
78	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف سمرنوف).....
79	المبحث الثاني: عرض وتفسير النتائج.....
79	المطلب الأول: دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدراسة.....
86	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
87	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
89	خلاصة الفصل الثاني.....
91	الخاتمة.....
98	المراجع.....
	الملاحق.

فهرس المحتويات

I. القرآن الكريم.

II. الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، 2007.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
- 4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- 5- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- جمال على سلامة، كتاب تحليل العلاقات الدولية، "دراسة في إدارة الصراع الدولي"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.
- 7- د. حسين علاوي خليفة، النظرية الإستراتيجية المعاصرة، دار الحكمة، بغداد، 2013.
- 8- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 9- الدحلة فيصل عبد الرؤوف، "تكنولوجيا الأداء البشري" المكتبة الوطنية"، عمان، 2001.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007.
- 11- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1998-1999.
- 12- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2000-1999.
- 13- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 15- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1998.
- 16- عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 17- سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، دون طبعة، 1978.
- 18- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط2، 2006.
- 19- عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1999.

- 20- عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990.
- 21- عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997.
- 24- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
- 25- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2002.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
- 27- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 28- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 29- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 30- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
- 31- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية للأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32- محمد سعيد سلطانة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية بيروت، 1993.

III. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 33- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 34- احمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك
- 35- بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، العراق، 2005.
- 36- بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكر لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 37- تيرورت عادل، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
- 38- الخليفة زياد سعيد، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.

- 39- ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.
- 40- سمالي يحمية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 41- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 42- عبد الله الثاني للتميز، دكتوراه فلسفة في الإدارة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 43- عبد الله لفايدة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"، حالة شركة سونلغاز -قسنطينة- مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 44- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان الجزائر، 2011.
- 45- محمد زايد، "بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.

IV. المنتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 46- آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 29 و 30 أكتوبر، 2002.
- 47- جمال مرقص يوسف، أثر المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه، من الناحية العلمية والعملية في جمهورية مصر العربية، في إطار الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992.
- 48- دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006.
- 49- رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس 2005.
- 50- عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسيا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس، 2005.

51- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي، السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتحديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، 27 - 29 نوفمبر، 2004.

52- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9- 10 مارس 2004.

53- وائل إدريس، جاسر النسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي (دراسة تحليلية)، المؤتمر الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 27 و 28 نيسان، 2005.

V. المقالات والمحاضرات:

54- علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، (www.hrm-group.net/vb/archive/index.phpt) اطلع عليها بتاريخ (2018/03/02).

55- عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، (غير منشورة).

VI. المجلات:

56- عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000.

57- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

1- المواقع الإلكترونية:

58- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2006/12/20/4262.html> consulté le (12/04/2018).

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

- 59- A.Guittet, **Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation**, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995.
- 60- A.M. Fericelli et B .Sir, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996.
- 61- Annie Bartoli, **Le management dans les organisations publiques**, Dunod, Paris.
- 62- Armand Dayan, **Manuel de gestion**, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998.
- 63- Bélanger L. Et Al, **Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines**, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999.
- 64- Bernard.Galambaud, **Des Homes A Gérer**, ESF.Paris .2ed.1999.
- 65- Bernard Galambaud, **Si la GRH était de la gestion**, Edition liaisons, Paris, 2002.
- 66- Bernard Martory, Daniel Grozet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances**, Dunod, Paris,4ème Edition , 2001.
- 67- Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Edition d'organisation, Paris, 1999.
- 68- Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 69- Ecosip, **Dialogues autour de la performance d'entreprises, les enjeux**, Ed l'harmattan, (ouvrage collectif), Paris, 1999.
- 70- Guy Le Boterf, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Les édition d'organisation, Paris, 2001.
- 71- H.Koontz et C .O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, éd Mc GrawHill,Québec, 1980.
- 72- Jacques Erschler, Bernard Grabot, **Organisation et gestion de la production**, Hermès science,
- 73- Jean Favry, **L'entreprise de la valeur (Quand les ressources humaines font la différence)**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 74- J. Brabet Dir, **Repenser La Gestion Des Ressources Humaines**, Economica, Paris,1993,
- 75- J.Barraux, **Entreprise et performance globale**, Edition Economica, Paris, 1997.
- 76- Petit Et Autres: **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000.

- 77- Philippe lorino, **comptes et récits de la performance**, édition d'organisation; Paris, 1995.
- 78- Robert. G.Eccles, **Les manifestes de l'évaluation des performances in HBR**, les systèmes de mesures des performances, 1999.
- 79- Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, 1ère Edition, presses, Polytechniques et universitaire romandes, France, 1999.

.II الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 80- Aurélie Dudejert, Agnès lancini, **Quelle mesure de la performance pour les démarches de gestion des connaissances**, présentation du modèle à respecter pour la présentation des communications au 10^{ème} congrès de l'AIM, France.
- 81- Bia Chaabane, **Mutation des entreprises et environnement économique**, in séminaire international "compétitivité des entreprises économique et mutations de l'environnement "département de gestion, université de Biskra, octobre, 2002.
- 82- J. Chaabouni, **Les concepts de performance dans les théories du management: in la performance, théories perceptions et pratiques, faculté des sciences économiques et de la gestion**, sfax, 1992.

.III المجلات:

- 83- Anthony A. Atkinson John H et autre, **Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale**, Harvard l'expansion management, Review, Décembre, 1997.
- 84- C.-H.Besseyre Des Horts, **Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines**, Revue Française De Gestion, N65, 1987.
- 85- J.-l castro, F guérin, j.lauriol, **le modèle des 3C en question**, Revue française de gestion, mars - avril, 1998.
- 86- Pascal Barillot, **Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise (l'exemple du tableau de Bord prospectif)**, Revue de gestion, France, 2000.
- 87- PH.lorin, J-C. Tarondeau , **de la stratégie au processus stratégique**, Revue française de gestion, n 117, janvier-février 1998.

.IV المواقع الالكترونية:

- 88- Olivier de la villarmois, **Le concept de performance et sa mesure**, Avril, 2001, p01.
- 89- (olivier.fr/dossiers/dossier-km internet.pdf).consulté le (12/03/2018).

ثالثا - القوانين والنصوص التنظيمية:

- 90-** المرسوم التنفيذي 140/07، المؤرخ في: 19 مايو 2007، الجريدة الرسمية العدد رقم: 33، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها.
- 91-** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1433، الموافق ل: 15 يناير سنة 2012، الجريدة الرسمية العدد رقم: 20، يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها.
- 92-** القرار الوزاري مشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

قائمة محكمي الاستبيان.

الرقم	اسم المحكم
01	د. منصورى رقية.
02	د. خير الدين جمعة.
03	أ.مدوكى يوسف.

في عصر يشهد عدة تغيرات سياسية، اقتصادية وتكنولوجية هائلة تفتح العالم فتؤثر في كيفية تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي بحيث أصبحت الجودة هي الأساس، بعد أن كان في الماضي المعيار الأساسي للاقتصاد هو مبدأ الاستقرار أما مع التحديات التي أصبحت تفرضها العولمة اليوم من خلال تعزيز الفرص والمخاطر للجميع فقد غدت ضاغطة على كل المنظمات لإدخال التحسينات ليس من أجل التنافس فحسب بل من أجل ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية ومحاوله التميز.

هنا تكون المنظمة في موقف حرج للغاية حيث لا يكفيها الأداء العادي لمواجهة التغيرات والمنافسة وتطلعات الزبائن المتنامية، ومن الجلي أن المنظمة مهما كانت إمكاناتها وقدراتها لن تتمكن من المحافظة على موقعها التنافسي بنفس المستوى من الأداء وبنفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يحتم عليها طبعاً من تحسين أدائها إلى درجات عالية تتميز بها على غيرها وترتقي إلى مصاف العالمية، لأن أداء المنظمة يعرف على أساس تحسين القدرة التنافسية وبالتالي تحسين النتائج أي البقاء والنمو في قطاعات النشاط.

وفي هذا السياق تمتلك المنظمة العديد من الموارد التي تمكنها من تحسين أداءها وتحقيق أهدافها، ومن أهمها الموارد البشرية لما لها من تأثير ولاعتبارها رأسمال لها، وهي أحد العوامل الرئيسية فيها حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية مروراً بالأقسام الوسطى في كل مجالات النشاط، فالموارد البشري يمثل جميع العاملين بالمنظمة على اختلاف مؤهلاتهم وأدوارهم، وبدونه لا يمكن أن يكون هنالك أي تنظيم، ومن هذا المنطلق فقد اهتم عدد من المنظرين بالإدارة بهذا المورد وقاموا برصد شتى السبل لتدريبه، وتطويره، وتنمية قدراته، واستغلال المعرفة الكامنة لديه، وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يقوم بالأعمال والمهام الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة، وخلق ميزة تنافسية من خلالها.

وقد تضايف الاهتمام بالموارد البشرية واعتبرت ولعهد طويل كأداة لخدمة الإستراتيجية وذلك على غرار باقي الوظائف غير انه ولزمن غير بعيد أصبح ينظر إليها من طرف الكثيرين على وجوب أخذها بعين الاعتبار بصفة أكثر أهمية منذ الشروع في أول مرحلة لإعداد الإستراتيجية من أجل رفع التحديات التي تملئها المتطلبات الراهنة لتسيير إستراتيجي يعتمد أكثر على المورد الداخلي والكفاءات لتحسين الأداء إذ المفروض أن يؤثر تسيير الموارد البشرية على المعارف، القدرات، المهارات، المواقف، وسلوك الأفراد وبالتالي التأثير على أدائهم وعلى أداء المنظمة ككل ومن المفترض أن هذا الأخير مع إستراتيجية المنظمة يقوم بالموائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التدريب، التكوين، التقييم،... والأداء التنظيمي للعاملين.

وفي هذا الإطار فقد شهد القطاع العام ومنه المنظمات الصحية إصلاحات عميقة لتحسين أدائها ومردودية خدماتها، فهي وإلى عهد قريب كانت قائمة على رؤية تستند إلى حشد الهياكل والمنشآت والوسائل ضمن نمط عرف بالقطاع الصحي كمشروع استراتيجي يهدف إلى تلبية حاجيات المواطنين غير انه كان خلال السنوات الأخيرة محل العديد من الانتقادات بسبب النتائج التي حققتها والتي لم تكن بمستوى الطموح المرجو منها، وهو ما حدا بالقائمين عليه إلى تشریح أسباب الإخفاق وتمحيص كوامن الفشل في هذا الخيار وقد عزى كذلك إلى عدد من الأسباب من أهمها التسيير والموارد البشرية إذ ربط موضوع التحكم في التسيير ونجاعة أداء المنظمة ومردوديتها في جانب مهم منها بأهلية وكفاءة أداء الموارد البشرية، وهو ما يطرح علامات استفهام عديدة حول دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ومنه تحسين أداء المؤسسة الصحية ككل.

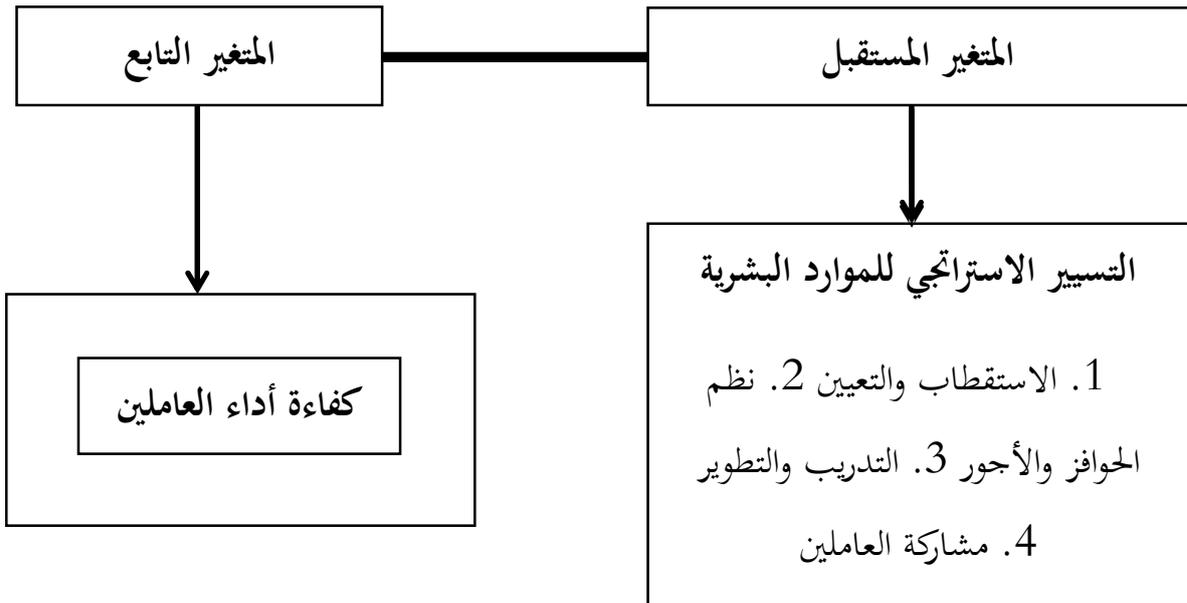
وبغرض معرفة دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الصحية واختياراً من الطالب الباحث المؤسسة العمومية للصحة جمورة كمجال مكاني للدراسة ، فانه وبناء على ما سبق يطرح الطالب التساؤل التالي:

أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات العمومية للصحة ؟

الشكل رقم (01): يبين أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

ويمكن تجرئة إشكالية الدراسة إلى:

التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - ما دور الاستقطاب والتعيين في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة؟
- 2 - ما دور نظم الحوافز والأجور في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة؟
- 3 - ما دور التدريب والتطوير في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة؟
- 4 - ما دور مشاركة العاملين في كفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة.

تعد فرضيات الدراسة إجابة وحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيوضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها وتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: التطبيق الموضوعي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يكتسي أهمية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الصحية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين وكفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز والأجور وكفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وكفاءة أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع.

1- إن ما تعرفه المؤسسة الصحية من تذبذب وانتقال من حالة إلى حالة في مجال التنظيم والتسيير وانعكاسها على مردودية الأداء ما أثر على طبيعة نشاطها الحيوي، فقد خلق لدى الطالب الفضول في محاولة الاطلاع ومعرفة الأسباب والعوامل المؤدية إلى هذا التغيير ومحاولة فهم وتحلية العلاقة الترابطية بين تسيير المورد البشري والأداء المنتظر منه وذلك للمساهمة في البحث في توصيف دور تسيير المورد البشري في كفاءة أداء العاملين ومحاولة تحسيس ولفت انتباه الفنيين والخبراء والباحثين في ميدان الصحة للتطرق لهذه المواضيع وخصوصا افتقارها الواضح لدراسات جادة ومعقدة في هذا المجال.

2- ميل شخصي ورغبة في مواصلة البحث والاستطلاع في مواضيع تسيير الموارد البشرية بقطاع الصحة.

3- شعور من الطالب بأهمية الموضوع في ظل الإصلاحات المتتالية التي تعرفها المنظومة الصحية الوطنية.

رابعا: أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية الدراسة في:

- 1- المساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة.
- 2- محاولة إيضاح أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره محدد من محددات نجاح المؤسسات، بالإضافة إلى إبراز طبيعة علاقته بكفاءة أداء العاملين.
- 3- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة باعتباره انه مورد استراتيجي يمنح التفوق والتميز في حالة ما تم الاهتمام به من قبل المسؤولين في التخطيط الاستراتيجي.
- 4- تقديم معلومات وتوصيات تساعد في لفت انتباه المسؤولين وخاصة المسيرين في الإدارة العليا بقطاع الصحة وبالمؤسسات العمومية الصحية إلى أهمية إتباع أسلوب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول إلى الكفاءة في أداء العاملين وبالتالي الكفاءة في أداء المؤسسة.

خامسا : أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- 1- التعرف على كيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات.
- 2- توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى مساهمته في تحسين كفاءة أداء العاملين.
- 3- لفت انتباه المسيرين في القطاعات والمؤسسات الصحية إلى ضرورة تحسين الخدمات عن طريق تحسين كفاءة أداء العاملين.
- 4- تبيان المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا الصحية والتي تحول دون الوصول إلى التميز في أداء العاملين ومحاولة إيجاد بعض الحلول لذلك.

سادسا: الدراسات السابقة.

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأداء العاملين، فنجد أن هناك دراسات تناولت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ودراسات أخرى تناولت أداء العاملين. وفيما يلي سنحاول استعراض بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة بالموضوع:

الدراسات باللغة العربية.

الدراسات الجزائرية.

1. دراسة سراج وهيبة¹:

قامت الباحثة بدراسة الإطار العام لتنمية الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الإستراتيجية، ثم عرضت نماذج من الاستراتيجيات الوظيفية في الموارد البشرية، ثم تطرقت إلى الإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية وكذا معرفة بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، في ظل التطورات التي يشهدها محيط هذه الأخيرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاءها مستقبلا، وأنها أخذت شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة تعمل في إطار إستراتيجية المؤسسة.

2. دراسة خان أحلام²:

تناولت هذه الدراسة مفهوم وتطور وظيفة الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل تسيير المهارات ومساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بالتطبيق على مؤسستين اقتصاديتين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، وان نظرة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية مازالت نظرة إدارية.

¹ دراسة سراج وهيبة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.

² خان أحلام، "تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004.

3. دراسة باباه ولد سيدن³:

تطرق الطالب في دراسته إلى أن تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لذلك يتم إدارته، وتؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة ويتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، لذا يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة، ولهذا يتم إدارته استراتيجيا.

خلصت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود المبذولة، التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك.

4. دراسة حسين يرقى⁴:

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وإلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم تطرق إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية وتسييرها بطريقة فعالة والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والتعرف على طبيعة القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وإيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وكذا تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: أن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه، كذلك يمكن أن يسهم الاستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك، وأن من بين أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري، ولتحقيق النجاح يجب الاهتمام بالموارد

³ باباه ولد سيدن، "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010.

⁴ حسين يرقى، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

البشرية واعتبارها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية، لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات وأصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية.

5. دراسة سملاي يحضية⁵:

تطرق الباحث في دراسته إلى دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الاستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة طرح أفكار جديدة تثن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، وفي محاولة صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية، اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتضمن كفاءاتها الفردية، اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية التي تسعى الطروحات النظرية والدراسات الميدانية من خلالها إلى بلورة إطارها المفاهيمي وأدواتها التطبيقية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أصبحت تلعب الموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الابتكار والإبداع وكونه مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس وصفا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية تجاه منافسيها.

6. دراسة عبد الحكيم جري⁶:

انطلق الباحث في دراسته من الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزه على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه، ثم تطرق الباحث إلى الميزة التنافسية ومصادرها. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على طبيعة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات؛ إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها

⁵ سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

⁶ عبد الحكيم جري، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة لجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2013، 1.

الوظيفي، وتقييم أداءها؛ إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وإبراز أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج يمكن ذكر بعضها كما يلي: ضرورة وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتمكين جميع العمال من فرص التدريب، وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم، ضرورة استقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لهم القدرة على جعل المنتجات متميزة ولهم القدرة في التحكم في التكاليف، أن المؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي، وأن الموارد البشرية هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو لذا يجب أن تعمل المؤسسات على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.

7. دراسة ناصر دادي عدون⁷:

تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورها ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية. وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية، وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقوها إن وجدت.

الدراسات العربية.

1. دراسة زياد مفيد القاضي⁸:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأردنية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن أداء الجامعات الخاصة في الأردن مرتبط بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال أداء العاملين، وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تأخذ الممارسات (الاستقطاب، التعيين، التدريب، التطوير ومشاركة العاملين) بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء الجامعات الخاصة في الأردن.

⁷ ناصر دادي عدون، "دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية "حالة الجزائر"، دكتوراه دولة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.

⁸ زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، أطروحة ماجستير مقدمة في قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

الدراسات باللغة الأجنبية.

الدراسات الجزائرية.

1. BOUDJEMIL Ahmed (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإطار الحالي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة قدرة المؤسسات أو الشركات على المنافسة، وهذا بالتوافق مع الإدارات ووضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، كمستويات الإنتاج والمبيعات.

بحيث توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة تسيير الموارد البشرية دور مهم في العملية الإنتاجية، عبر القيام بوضع خطط وأساليب مناسبة في التسيير، وبالتالي زيادة كفاءة العاملين وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات الأجنبية.

دراسة (Khera 2010) ¹⁰:

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، وتناولت الدراسة 17 ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التدريب والتطوير وتناولت عينة من 184 من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، بنك خاص وبنك من القطاع العام) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ومعامل الارتباط (Duncan's mean test) وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين، التعويضات والتدريب والتطوير.

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

قمت بالتعرف من خلال الدراسات السابقة على الإطار العام لتسيير الموارد البشرية واتجاهاتها المعاصرة وأهميتها الإستراتيجية وعلى دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والإطار العام للأداء المستدام في المؤسسة وأداء العاملين بها، وكذلك على توظيف المورد البشري، تدريبه، تخطيط مساره الوظيفي، وتقييم أداءه.

أما عن أوجه التشابه بين دراستي وبعض من الدراسات السابقة فيمكن في تطرقنا إلى العلاقة التي تربط بين تسيير الموارد البشرية وأداء العاملين بالمؤسسة، أما عن أوجه الاختلاف فيمكن في الطريقة التي قمت من خلالها بتحديد أبعاد متغير

⁹ BOUDJEMIL Ahmed, "Performance des ressources humaines" Forum international sur le développement humain et [Frsalelandmaj](#) dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Université de Ouargla, mars 2004.

¹⁰ (Khera 2010) بعنوان (human resource practices and their impact on employee productivity: A perceptuel analysis of private, public and foreign bank employee in India).

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتي أوردتها في أربعة أبعاد، وهي (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) وكذلك في ربطها مع متغير كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة.

وستعتمد دراستي على كفاءة أداء العاملين كمتغير تابع للمتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية)، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وبين كفاءة أداء العاملين في المؤسسات العمومية للصحة، حيث سنحاول التركيز على الجانب الإستراتيجي في دراسة تسيير الموارد البشرية مع استخدام استبيان، وتحليل بياناته ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

ثامنا: حدود الدراسة وصعوباتها.

1 - حدود الدراسة .

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على العمال الإداريين والممارسين الطبيين والشبه طبيين للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ب- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة.

ج- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2018.

2 - صعوبات الدراسة.

1- بعد التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين كل على حدى، لم نقف أمام دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرين معا في قطاع الصحة.

2- صعوبة التحلي بالموضوعية والتجرد في الطرح لأنني موظف بالمؤسسة ومعني بمجريات البحث.

تاسعا: منهج الدراسة وهيكلها.

1- منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج الكمي، بحيث يتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستمارة وتحويلها في شكل رقمي من أجل تحليلها فيما بعد باستخدام قواعد التحليل الإحصائي الاستدلالي وبالاستعانة ببرنامج SPSS.

2 - هيكل الدراسة:

سيتم معالجة موضوع الدراسة وفق الخطة التالية:

الفصل الأول:

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول إطارا نظريا ومفاهيميا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تم تناول الإطار العام لإدارة الموارد البشرية (مفهوم المورد البشري وماهية إدارة الموارد البشرية...) ، ثم أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مفهوما، أهدافها، عناصرها، مراحلها ومستوياتها، وفي الأخير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إطاره، إشكاليته، فرضياته وأهميته.

أما المبحث الثاني فتناول إطارا نظريا ومفاهيميا حول أداء العاملين، حيث تم تناول مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة، أداء العاملين والأداء المتميز.

وفي المبحث الأخير تم تناول مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة من خلال دراسة مساهمة العناصر التالية: (الاستقطاب والتعيين، نظم الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين).

الفصل الثاني:

يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول منهجية الدراسة التطبيقية بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة وكذلك طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، أما المبحث الثاني فتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضياتها بالتطرق إلى خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا مناقشة وتفسير نتائجها وتقديم جملة من الاقتراحات.

مقدمة