

جامعة غليزان  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص : مالية وتجارة دولية

بعنوان :

دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، دراسة حالة  
ORSIM للصناعات الميكانيكية (واد رهيو)

**Le rôle de la stratégie de gestion des ressources humaines dans  
l'amélioration de la performance au sein de l'organisation, une  
étude de cas d'ORSIM pour les industries mécaniques (Wade  
)Rhiu**

تحت اشراف:

د.بن زعمة سليمة

من اعداد الطالب (ين) :

صرفاق عبد الحميد

الحاج حميد

اعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة (ب)	ولد هنية هاجر
مقررا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة (ب)	غوال نادية
مشرفا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة (ب)	بن زعمة سليمة

**السنة الجامعية : 2023/2022**

# شكر وعرفان

بادئ ببدء نحمد الله على هذا الإنجاز وهذا الوصول وتحقيق هذا النجاح فالحمد لله  
دائما وأبدا

شكر حار يفوق الخيال للوالدين الكريمين، فشكري لن يوفيكم وان منحتكم العالم  
فهديتي لن تكفيكم فهذا البحث شكري وتقديري

وأیضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين  
الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة  
الفاضلة "بن زعمة سليمة" على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي  
في تجميع المادة البحثية, فجزاها الله كل خير

أساتذتي الكرام, اللجنة المشرفة, كل التبجيل والتوقير لكم على قبولكم تقييم هذا  
العمل وهذا البحث

وأخيرا أتقدم بجزيل شكري إلى كل من ساندوني في اخراج هذه الدراسة على  
أكمل وجه

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على أشرف المرسلين "محمد ﷺ"

بالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر الى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأينا ان

تخصص مالية وتجارة دولية هدفنا ساميا ومغامرة عظيمة ونخاية تستحق السير وتحمل العناء

لأجلها وبهذا الصدق نهدي هذا النجاح الى:

من نقدر جهودهم في كل الأوقات وما فعلوه من أجلنا، من دعم وسهر وتعب وتشجيع

"والذي حفظهما الله ورعاهم"

واتوجه بالشكر الى اسرتي فردا فردا الذين صبرو وتحملو معي ومنحوني الدعم على جميع

الأصعدة

اشكر الأصدقاء والاحباب وعلى رأسهم زملائي في تخصص "مالية وتجارة دولية"

اشكر أساتذة جامعة جامعة "احمد زبانة - غليزان -"

صرفاق عبد الحميد والحاج عميد

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الرقم 1-1	أهم وظائف إدارة الموارد البشرية	7
الرقم 1-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	39
الرقم 2-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	41
الرقم 3-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	43
الرقم 3-4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	44
الرقم 3-5	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	45
الرقم 3-6	توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	46

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أهداف إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها	الرقم 1.1
16	توسيع رأس المال البشري	الرقم 2.1
17	تكلفة الموارد البشرية/ القيمة المضافة للموارد البشرية	الرقم 3.1
34	الهيكل التنظيمي لمجمع BCR	الرقم 1.3
41	النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	الرقم 2.3
42	النسبة المئوية لأفراد العينة حسب السن	الرقم 3.2
43	النسبة المئوية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الرقم 4.2
44	النسبة المئوية للخبرة المهنية لأفراد العينة	الرقم 5.2
45	النسبة المئوية للمناصب الوظيفية لأفراد العينة	الرقم 6.2
46	النسبة المئوية لنوعية عقد عمل أفراد العينة	الرقم 7.2

## المخلص

ترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل الذي يمثل إحدى وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، لقد تطور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، لينبثق عنها ما يدعى الآن بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التي تعنى بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وبالتالي نجاحها وبقائها من خلال أداء الموارد البشرية الفعال، ومن هذا المنطلق تحولت إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة بالأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات إلى دارة تنفيذية لها دور كبير في المنظمة و جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية التنظيمية، وقد عمدنا إلى إسقاط الدراسة النظرية على التطبيقية من باب مؤسسة الصناعات الميكانيكية بوادي رهيو.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الصناعات الميكانيكية، وادي رهيو

## **Study summary**

The roots of thinking in developing a strategy for managing human resources go back to the concept of long-term manpower planning, which represents one of the functions and tasks of human resources management. on the productivity of the organization And its organizational effectiveness, and thus its success and survival through the effective performance of human resources In this sense, the Human Resources Department has shifted from being a job concerned with the affairs of the working individuals, and its job is to provide consultations to an executive department that has a major role in the organization and an integral part of the organizational strategy.

**Keywords:** Human resource management strategy, Mechanical Industries Corporation, Wadi Rhyo

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر والعرفان
ب	الإهداء
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الأشكال
ج	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
خ	فهرس المحتويات
1	الفصل الأول: المقدمة
	دراسة نظرية
	الفصل الثاني: الإطار النظري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة
4	تمهيد
	1. إدارة الموارد البشرية
5	1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية
6	2.1. وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
10	3.1. الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
	2. الإطار النظري للإستراتيجية الموارد البشرية

12	1.2 . مفهوم الإستراتيجية الموارد البشرية
13	2.2 . أبعاد ومبادئ الإستراتيجية الموارد البشرية
17	3.2 . التقييم والرقابة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	3. المؤسسة
23	1.3 ماهية المؤسسة
23	2.3 أنواع المؤسسة
23	3.3 علاقة المؤسسة بالموارد البشرية
4. دراسات سابقة	
26	1.4 مذكرات ماستر و ماجيستر
28	2.4 أطروحات دكتوراه
30	3.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة (القيمة الوظيفية)
31	خلاصة الفصل
<b>الدراسة التطبيقية</b>	
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية وادي رهيو</b>	
32	<b>تمهيد</b>
<b>1. ماهية مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)</b>	
33	1.1 . تعريف مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)
35	2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)

39	3.1. مهام وأهداف مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)
	2. الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية
40	1.2. مجتمع وعينة الدراسة
40	2.2 تقنيات الدراسة المعتمدة وحدود الدراسة
40	3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
40	1.3. وصف عينة الدراسة
41	2.3 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الرابع: الخاتمة
51	قائمة المراجع
52	الملاحق

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات الرئيسية على مستوى كافة المنظمات الإدارية والتي برزت إبان التطورات المتسارعة التي شهدتها البيئة الصناعية والتي أدت إلى عدم استقرارها من خلال التنافس الجلي وتعدد منابعها وهذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى خلق طرق جديدة إدارية تمكنهم من مواكبة عجلت التنافس والتي من شأنها خلقت ما يسمى بإدارة الموارد البشرية وهذه الأخيرة استحوذت على كثير من اهتمام المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك أن العنصر البشري بمثابة الخلية الأم لإدارة ونجاح المؤسسات الاقتصادية، إذ تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول المنظمات ونقطة قوتها ومن هذا المنطلق ندرك انه ما كان استهداف المؤسسة للعنصر البشري إلا وإدراكها انه أساس نجاحها ورفع مستوى دوام سيرورتها وتحقيق أهدافها كون هذه الموارد تملك طاقات على غرار الموارد الأخرى، فتعمل المؤسسات الناشئة أو الصغيرة على تبني هذا المورد والاستفادة منه بأقصى ما يمكن. فمن خلال تقييم أداء المؤسسة أو بصفة خاصة أداء العاملين من طرف إدارة الموارد البشرية يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى أفراد المؤسسة وتحديد النقائص والمشاكل التي يواجهها العنصر البشري المؤسسي وبذلك تلجأ الإدارة إلى تحسين هاته المشاكل من خلال تحسين ظروف العمال ورفع مستوى الكفاءات العملية والعلمية وهذا ما نلاحظه في العقود الأخيرة التي شهدت ما يعرف بالاستثمار المعرفي لدى العمال وتنمية الموارد البشرية من اجل كسب رأس مال معرفي وفكري.

**أولاً: مشكلة الدراسة:** من خلال ما سبق ومشكلة إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في المؤسسات فان التساؤل الرئيسي الذي يطرح نفسه، ما هي فاعلية تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

## ثانياً الأسئلة الفرعية:

- ❖ ما هي إستراتيجية الموارد البشرية؟
- ❖ ما لمقصود بإدارة الموارد البشرية؟
- ❖ ما هو مفهوم المؤسسة وكيف تتبنى المؤسسات مشروع إدارة الموارد البشرية؟

**ثالثاً: فرضيات الدراسة:** من خلال المشكلة الرئيسية والأسئلة الفرعية لابد من طرح الفروض التالية:

- الفرضية الرئيسية: تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية له دور فعال في تحسين أداء المؤسسة
- الفرضيات الفرعية:
  - إستراتيجية الموارد البشرية هي خطة تتبناها المؤسسات الناشئة لتحقيق أهدافها.
  - إدارة الموارد البشرية تمثل حلقة وصل بين أفراد المؤسسة وأهداف المؤسسة.

- تمثل المؤسسة الكيان الذي من خلاله ينشا التطور بمختلف أنواعها، وتبني المؤسسات الإستراتيجية الموارد البشرية يمنح المؤسسة فرصة تهيئة ظروف عملها للأحسن لمواكبة سيرورة النجاح.

**رابعاً: أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التأكيد على مدى وأهمية اتباع المؤسسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال أهميتها في رسم خطط مستقبلية ناجحة للمؤسسات تضمن من خلالها مشروع الوعي الفكري والعملي داخل المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية من اجل تأكيد صحة الفرضيات أو إبطالها
- التعرف على مفاهيم إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وكذلك مفهوم المؤسسة، وتقريب المفهوم حول مدى فاعلية هذه الإدارة في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة.

**خامساً: أهداف الدراسة:** من خلال هذه الدراسة نسعى إلى توضيح مدى فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة ومحاولة خلق صورة واضحة لتحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة من خلال مقارنة الفرص والكفاءات بين الموارد البشرية وكذلك التأكيد على الدور النامي الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها.

**سادساً: مبررات اختيار الموضوع:** من أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع هي:

- الموضوع المدروس في هذه المذكرة هو مضمون من مضامين التخصص
- ملاحظة ما تعانيه المؤسسات في تطوير استراتيجياتها واعتقادنا ان العنصر البشري هو بمثابة مفتاح نجاح وسيرورة الحسنة للمؤسسات
- وكذلك لأهمية هذا العنصر وتخصيصه من الله تعالى وتمييزه بالعقل على سائر المخلوقات، وإذ لا بد منه يجب الاهتمام به ودفعه إلى عجلة سيرورة المؤسسات
- محاولة تقييم العنصر البشري في مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية بواد رهيو لخلق تقييم ملموس لمدى فاعلية هذا العنصر في نجاح المؤسسات.

**سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

**سابعاً: المنهج المستخدم:** من اجل الوصول إلى مدى صحة وخطا الفرضيات ودراسة إشكالية البحث دراسة دقيقة كان ولا بد منه تبني المنهج التالي:

- المنهج الوصفي: دراسة نظرية لماهية المؤسسة والموارد البشرية والإطار النظري للإستراتيجية وتبني بعض الدراسات السابقة حول خلية الدراسة، كما اعتمدنا على هذا المنهج في دراسة حالة

مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية بوادي رهيو ووصف مختلف الجوانب التي اعتمدها في اتخاذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- المنهج التحليلي الإحصائي: اعتمدها في تحليل نتائج دراسة حالة مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية بوادي رهيو حيث تم الاعتماد على أساليب إحصائية حول فاعلية العنصر البشري داخل هذه المؤسسة حيث تتناسب وعينات الدراسة ومن بين هاته الأساليب:

# دراسة نظرية

# الفصل الثاني

الإطار النظري في إستراتيجية إدارة  
الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل  
المؤسسة

## تمهيد:

لقد شهدت المؤسسات تطورا ملموسا خلال السنوات الأخيرة والتي أبرزت من خلاله تنافسا شديدا بين المؤسسات خاصة الناشئة منها, وحدثت تطورات تكنولوجية وغيرها من أساليب التطور التي من خلالها مكنت من تحقيق أهداف المؤسسات ومن بين أهم الاستراتيجيات المتبعة إستراتيجية الموارد البشرية والتي مثلت خلية كيان نمو المؤسسات والذي كان لا بد منه هو رعاية المؤسسات لهذا الجانب البشري والعمل على تنمية مهاراته بما أنها من أكثر الموارد تحسسا للنكبات والأزمات والتي تعمل على رمي بصنارة حل هذه الظروف الصعبة لتي قد تواجهها المؤسسات, وهذا ما نلاحظه في مؤسسات الدول النامية, إذ تهتم بالعنصر البشري بشكل خاص, ولهذا تلعب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دورا هاما من خلال التخطيط الفعال لهياكل المؤسسة والتي تعكس بدورها صورة نجاح المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

1. إدارة الموارد البشرية
2. الإطار النظري لإستراتيجية الموارد البشرية

## 1. إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لم تعتبر وليدة اللحظة وإنما ناتجة عن عدة تغيرات ناتجة أساسا على الثورة الصناعية التي ساهمت وبشكل ما بخلق دوافع لاهتمام المؤسسات بالجانب البشري الذي خلق وبشكل خاص تنافس مع مختلف المؤسسات وتحقيق الأهداف الخاصة حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مثلت بدورها إطارا منهجيا يستهدف تعظيم قدرات العنصر البشري وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها العامة.

### 1.1. ماهية إدارة الموارد البشرية

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى كلمة يونانية مكونة من كلمتين Agos و Stratos والتي تعني قائد الجيش وقد ورد في قاموس المورد علم وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية التي ترسم المسارات المختلفة لتنظيم المعارك.

تعرف الموارد البشرية على أنها جملة الأشخاص المشاركين لخلق خطة لتحقيق أهداف التي تسعى إليها المؤسسات (بلوط، 2022، صفحة 18).

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية وقد قسم هذا الاختلاف إلى وجهات نظر تقليدية عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط روتيني لمجموع عمال المؤسسة فيما يخص الملفات وفترات العمل والمهام (عبد الباقي، صلاح الدين، 2002، الصفحات 24-25)، أما من الناحية الحديثة أو ما يعرف بأصحاب النظرة الحديثة التي تقتضي بان إدارة الموارد البشرية من ضروريات تسيير الوظائف داخل المؤسسة وذلك لأن العنصر البشري له أهمية كبيرة في تحقيق الكمية الإنتاجية للمؤسسة (عبد الباقي، صلاح الدين، 2001، صفحة 27).

في تعريف آخر، عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد مجموع احتياجات المؤسسة من القوى العاملة ومحاولة توفيرها حسب احتياجات المؤسسة والاستفادة منها بأعلى الكفاءات الممكنة (شاويش، مصطفى نجيب، 1996، صفحة 27).

ومن ناحية أخرى نجد أن إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنظمة التي تنظم سير العمال داخل المؤسسة، الذي تمكنهم من فرض ذواتهم وإظهار كفاءاتهم الفكرية وقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. التي تضمن بقاءها و استمراريتها (عبد الباقي، صلاح الدين، 2002، صفحة 27).

### 2.1. وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

مثل مختلف الإدارات فان إدارة الموارد البشرية لها عدة وظائف تسعى من خلالها إلى تحقيق جملة الأهداف تتحكم فيها المؤسسة.

### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

1) الوظائف الإدارية: تتلخص الوظائف الإدارية في النقاط التالية (زوليف, مهدي حسن، 2001، الصفحات 17-19):

- وظيفة التخطيط: تهتم هذه الوظيفة بدراسة إستراتيجية المؤسسة من حيث احتياجاتها من العنصر البشري وكذلك التنبؤ باحتياجات المؤسسة مستقبلا من ناحية الكم والنوع والإطارات ذات الكفاءات والقدرات المؤهلة وذلك من أجل تحصيل كل احتياجات المؤسسة
- وظيفة تحليل وتصميم الأعمال: تشمل هذه الوظيفة على تفصيل صورة للواجبات والمسؤوليات وتحليل العمل في الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية وتتفاوت الأعمال فيما بينها من حيث المدة ونطاق العمل وهذه الوظيفة تحتاج إلى مهارات عالية (مريم, حسين، 2013، صفحة 35).
- وظيفة التنظيم: مع خلق إدارة خاصة بالموارد البشرية تم وضع سياسات ورسم خطط متعلقة بالأفراد وهذا من خلال إيجاد تنظيم ملائم يخلق ظروف جيدة تسمح باستمرار الوظيفة وتحديد الواجبات والسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة وتقسيم المهام حسب الكفاءات.
- وظيفة التوجيه والرقابة: يقصد بها توجيه جهود الأفراد من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من حيث التوافق والقبول، وتعتبر الرقابة وظيفة إدارية تتبناها إدارة الموارد البشرية من اجل تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم من اجل ضمان تحقيق الأهداف.

### الوظائف المتخصصة: يتضمن ما يلي (شاويش, مصطفى نجيب، 1996، صفحة 27)

- وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة أساسا بتحديد أهم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكفاءات والقدرات من ضمان تحقيق أهداف المؤسسة ويشمل نطاق هذه الوظيفة تقدير احتياجات المؤسسة خاصة من العنصر البشري، تعيين الأفراد وتحديد مناصب عملهم بعد إجراء اختبارات الكفاءة التي تتوافق واحتياجات المؤسسة.

- وظيفة تدريب وتنمية العاملين: بعد استقطاب الكفاءات المناسبة من الموارد البشرية يجب على الإدارة تنمية مهارات العمال بشكل مستمر لرفع من قدرات المؤسسة و استمراريتها وذلك من خلال التدريب المستمر وضمان سلامة تنظيم العمل.
- (2) **وظيفة التعويض أو المكافأة:** تهتم لمكافئة الأفراد العاملين على جهودهم وانجازاتهم والتي تهتم لجانب الأجور من اجل تحقيق هيكل عادل بين العمال.
- (3) **وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة الكفاءات البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والترفيهية والاجتماعية وضمان الحقوق بعد التقاعد.

والجدول التالي يلخص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

### الجدول الرقم 1.1: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الوظائف حسب الدور
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحليل العمل</li> <li>▪ تخطيط القوى البشرية</li> <li>▪ البحث عن القوى البشرية</li> <li>▪ الاختبار ثم الاختيار والتوظيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وظائف خاصة باجتناب القوى</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العلاقة الإنسانية</li> <li>▪ التعاقد السيكلوجي</li> <li>▪ السلامة والصحة المهنية</li> <li>▪ الامن الاقتصادي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وظائف تحافظ على القوى البشرية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقييم الأداء والتعليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وظائف تطوير القوى الموارد البشرية</li> </ul>

المصدر: (مانع, صبرينة، 2015، صفحة 22)

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف رئيسية ذات أهمية عالية تتمحور أساسا في السير لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف فرعية:

(1) **أهداف رئيسية:**

- **تعظيم الإنتاجية:** يتمحور هذا الهدف في أساسه في سلسلة من الأنشطة و الإجراءات التي تتخذها الإدارة من اجل تحقيق الهدف الأسمى لها, وبما أن أهداف الأفراد العاملة تتوافق وأهداف

المؤسسة فبذلك يصبح هدف الإنتاجية لغة الكل داخل المؤسسة، إن كفاءات الجانب البشري تمثل الدافع الذي من شأنه يقترح الحلول لأسباب عراقيل الإنتاجية، كما يقترح أفكار جديدة ورسم خطط مستقبلية يكون من شأنها العمل على الإنتاجية، ومنه فترتبط خطط إدارة الموارد البشرية بتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الإدارة الشخصية التي من شأنها تحمي المورد البشري وحقوقه. (النجار، فريد، 2007، صفحة 209)

■ **هدف البقاء والاستمرارية:** تسعى إدارة الموارد البشرية باسم هذا الهدف إلى ضمان استمراريته والمحافظة على وجودها على أنها بؤرة نمو وتطور المؤسسة، وسيرها في خطى متقدمة رغم الظروف وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الهدف "الوقاية التنظيمية". أصبح هذا الهدف ذو أهمية عالية بعد ظروف ومخلفات الحرب العالمية الثانية الذي اظهر عجزا وتراجعا ملموسة في الكفاءات وبروز تنافس بين المنظمات الإدارية في استقطاب أهم الكفاءات آنذاك. وهذا ما دفع بالمؤسسة إلى مراجعة حساباتها في الاحتفاظ بقوتها من اجل دوام سيرورتها وهذا من خلال وضع إجراءات من شأنها تخلق التوافق بين توزيعات أدوار العمل من جانب، ومن جانب آخر تحافظ على قدرات الكفاءات العالية المتواجدة، ولتحدي ظروف العمل كان لا بد من إدارة الموارد البشرية أن تبذل مجهودات تنظيمية متزايدة تساهم في استقرارها (ربايعه، 2003، صفحة 20).

(2) **أهداف فرعية:** تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف الرئيسية لإنجاز أهداف فرعية (محمد المرسي، جمال الدين، 2006، صفحة 30):

■ **الأهداف الاجتماعية:** تعمل حسب تشريعات العمل والعمال، وذلك من خلال تشغيل أفراد المجتمع أصحاب الكفاءات وتتخلص هاته الأهداف فيما يلي:

➤ تحصيل مجتمع عمالي للمؤسسة ذو كفاءة وقدرات من الناحية العلمية، الاقتصادية والتنافسية.

➤ التحقق من أن كل أوامر وخدمات المؤسسة تطبق من طرف موظفيها.

➤ التأكد من أن المؤسسة تحمي حقوق عمالها وتضمن سيرورة العمل في ظروف تلاءم راحتهم.

■ **الأهداف التنظيمية:** تعمل على أن يكون عمل إدارة الموارد البشرية يتماشى مع سيرورة مختلف إدارات المؤسسة من خلال وضع سياسات تنظم العلاقة بين العاملين والمؤسسة وان التنسيق بين إدارات المؤسسة الأخرى تحقق ما يلي:

➤ وضع خطط من شأنها تضع حلول لمشاكل العمال داخل المؤسسة.

➤ تقديم النصائح وبعض الخطط الإجرائية لرؤساء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بالعمل واطلاعهم على ما يعكر نشاطات إدارتهم.

➤ العمل على جعل مدراء الأقسام الأخرى على اتباع خطط السلامة لحماية العمال وممتلكاتهم.

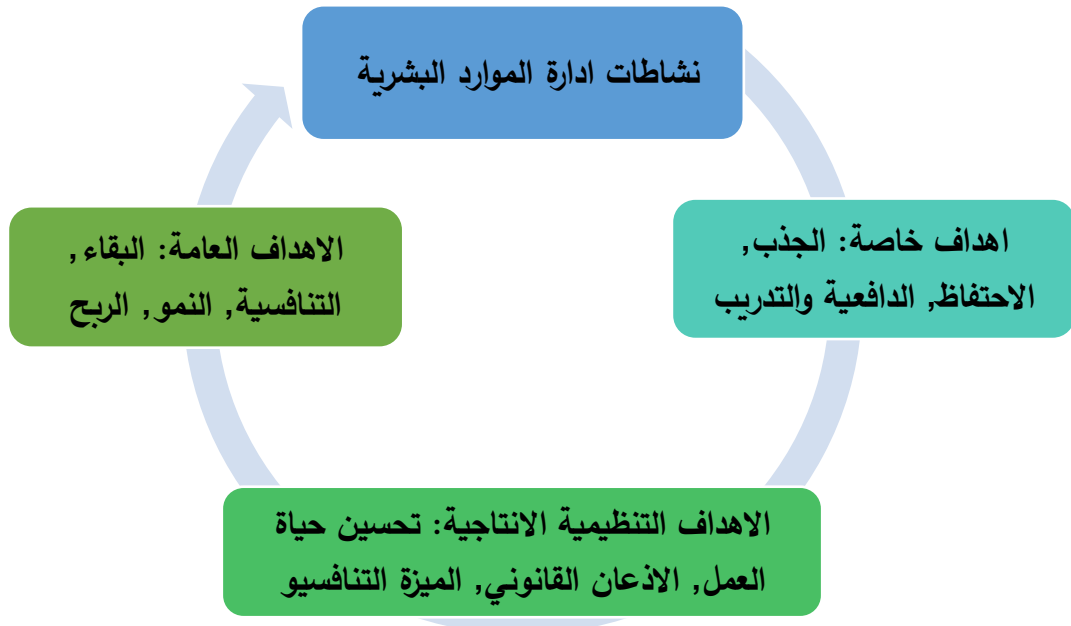
➤ العمل على توضيح شروط وتعليمات وسياسات المؤسسة للعمال.

(3) **الأهداف الوظيفية:** تنظيم وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمجموعة الأفراد العاملين داخل المؤسسة وتلبية حاجاتها.

(4) **الأهداف الإنسانية:** من خلال هذا الهدف تعمل المؤسسة على معاملة الأفراد العاملين بشكل يتوافق مع كينونتهم الإنسانية، وذلك من خلال معاملتهم بأسلوب تربوي وأخلاقي بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية التي تعكس السمعة الطيبة للمؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال جملة الأهداف إلى تحقيق أهداف المؤسسة تحت شروط حماية الكفاءات العاملة والشكل التالي يلخص أهداف إدارة الموارد البشرية (بلحمري و بوشیخي، 2014، صفحة 11).

الشكل الرقم 1.1: أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالب

## 1.1. الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال مواجهة عدة تحديات أهمها التحديات العالمية، فالعالم من خلال التكنولوجيا والمعلوماتية أصبح بمثابة قرية صغيرة يمكن من خلالها معرفة أهم المؤسسات القوية والفاعلة في العالم من خلال ظاهرة ما يعرف بالعولمة والتي شملت كل المجالات، هذا ما دفع المؤسسات إلى الاهتمام بصورة أكبر بإدارة الموارد البشرية التي كان لها الأبعاد التالية: (زايد، عادل محمد، 2003، الصفحات 38-41)

- **أبعاد الجودة:** التي عرفتها التي كان لها بعد استراتيجي في رسم خطط التنافس من خلال المقارنة في الأداء وتطبيق نظام الجودة وهذا راجع إلى دور كفاءات العنصر البشري العاملي في المؤسسة على العمل على تحصيل جودة عالية المنتج المؤسسة.
  - **أبعاد اجتماعية:** هو التكفل الحسن بالعنصر البشري وتجسيد ظروف ملائمة للعمل، وذلك من خلال مواجهة تحديات اجتماعية التي شهدته المنظمات الاجتماعية من خلال تقليص حجمها بالإضافة إلى تغير هيكله العمالة في الأسواق.
  - **أبعاد تميز الأداء:** تسعى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من جهة وتحسين أداء العمال من جهة أخرى من خلال التركيز على أداء الموارد البشرية بإدارة مهاراتها الوظيفية وتطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية والتركيز على إدارة فرق العمل.
- وهذا ما يؤكد السبب المباشر الذي يحكم أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو الاهتمام بالعنصر البشري سبب نجاح المؤسسات.

## 2. الإطار النظري لإستراتيجية الموارد البشرية

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتطلباتها ومتغيراته الأساسية المؤثرة من حيث رسالتها، و غايتها، أهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، كغيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، كالأحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

## 1.2. مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح المعاصر، نقدم بعضها في يلي:

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، فهي مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة (عامر، 2001، صفحة 45).

هي التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي؛ دف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري (يرقى، 2008، صفحة 62).

ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية دف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، بما يفعل من نواحي الإبداع والمرونة (ديسلر، 2003، صفحة 56).

مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (بلمهدي، 2008، صفحة 168).

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي فن التخطيط السليم و الفعال للموارد البشرية في المنظمة وتحسين دورها في الأداء، بحيث يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وهذا التوجه يرتبط مع فلسفة الموضوع المبحوث عنه من حيث علاقة الإستراتيجية بعملية التدريب و التطوير الذي يعتبر أحد العوامل الأساسية و المهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطويرها (عسكر الشمري، 2017، صفحة 32).

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من الخصائص نبرزها في النقاط التالية:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمه من فرص و تهديدات، كذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي الضعف.
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء

## 2.2. مكونات وأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (واكلي، 2015، صفحة 7)

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة و هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، و تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل و هي :

❖ **دراسة و تحليل متطلبات رسالة المؤسسة:** يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تحدد الإطار العام لأعمال و نشاطات المؤسسة و التي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية الإلمام بشكل دقيق و عميق بمضمون رسالة المؤسسة لأنها توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

❖ **دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية:** تتكون الدراسة و التحليل من شقين: الأول : تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، أما الشق الثاني يتمثل في تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار و كيفية استغلالها، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها، و في ضوء نتائج التحليلين تقارن إمكانات المؤسسة البشرية مع احتمالات الفرص و المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل معناه وجود فجوة إستراتيجية يجب العمل على تغطيتها، إذن يتركز دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة

و تجنب المخاطر المحتملة فيها، و هل بإمكانات الموارد البشرية الحالية للمؤسسة؟، أم هناك فجوة و ما هي المهارات المطلوبة لتغطيتها؟ و كيف يمكن توفيرها؟ و كيف سيتم تدريبها و تحفيزها و رعايتها؟

❖ **تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** في ظل الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد

البشرية تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، اختيار، تدريب ... الخ بشكل ينسجم و يتوافق و يساهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

✚ **إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** يتم فيها تقدير احتياجات إدارات المؤسسة و

أعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والموصفات و العدد، كما يتم تحديد مصادر توفرها و برامج استقطابها و تبني السبل الكفيلة للاختيار الأفضل، بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

✚ **إستراتيجية التعلم و التدريب و التنمية:** المطلوب تصميم برامج لتعليم العاملين كل

جديد و تطور، و برامج تدريب لتحسين الأداء الحالي، و برامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل و تمكينهم من التعامل مع أي جديد، تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المؤسسة مكانا للتعلم و التدريب المستمر، و هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية، للوقوف على معرفة احتياجاتها التدريبية، كما يصاحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية للعاملين، التي تبين الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية.

✚ **إستراتيجية التعويضات:** تضم إستراتيجيات الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية و

الحوافز و توضع بشكل يساعد على إنجاز إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى تشكيل و خلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية، لتحقيق الأداء المتميز و الولاء و الانتماء لديها تجاه أعمالها و مؤسستها بما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

✚ **إستراتيجية علاقات العمل:** تسعى إلى تحقيق الانسجام و التفاهم المشترك بين المؤسسة

و بين كل من النقابة و الحكومة على حد سواء

❖ يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج و وضع أنظمة و سياسات و

قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل و التنفيذ. فيما يخص الأنظمة المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضعها ما يلي: نظام تقييم الأداء، و النظام التأديبي، و نظام الاتصالات، أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصممها برامج: المزايا الوظيفية، التعلم و التدريب و التنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل،

تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة و الصحة في مكان العمل، أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات: الاختيار و التعيين، الحوافز، علاقات العمل

### ثانيا: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

على خلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تتماشى مع احتياجات العمل و التي تم فيها تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية على أساس مخصص قصير المدى، تتمتع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتركيز بعيد المدى ، تعتبر فيه نهجا متكاملا لإدارة الأفراد، فيتوجب بذلك أن تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا من خلال ثلاثة أبعاد (Johan و Robert، 2000، الصفحات 15-16):

**01. تحسين الأداء التنظيمي:** يمكن أن ينظر للأداء التنظيمي بأنه الفعالية في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن، وبما أن الموارد البشرية في المنظمة تعتبر جزء من عملية تصميم وإنتاج وتقديم هذه الخدمات، فإن هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية القيام بأنشطة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وهذا من خلال:

- ✓ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي
- ✓ المساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاندماج والاكستاب والتقليص التنظيمي
- ✓ إعادة هندسة المؤسسة وسيرورة العمل
- ✓ ضمان المسؤوليات المالية لنتائج الموارد البشرية

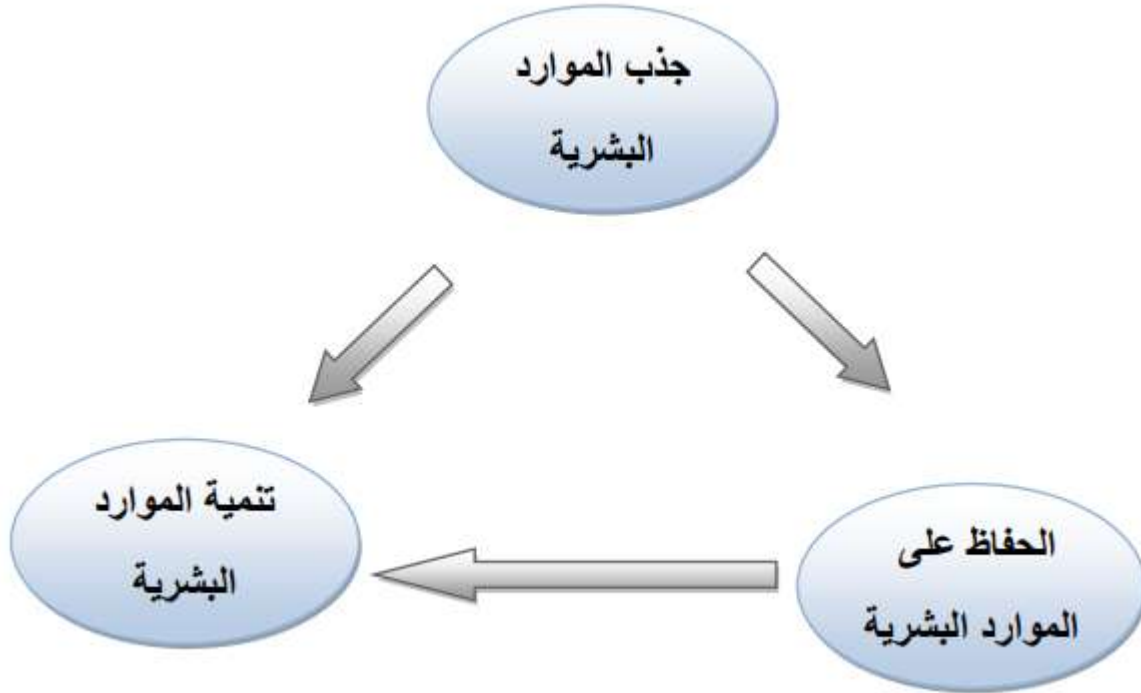
**02. توسيع رأس المال البشري :** الرأسمال البشري هو القيمة الكلية للموارد البشرية في المنظمة، ويسمى كذلك بالرأسمال الفكري، يتكون هذا الأخير من الأفراد في المنظمة والقدرات والكفاءات التي يمتلكونها وقدرتهم على استخدامها في عملهم، وأهم طريقة لتطوير الرأسمال البشري هي استخدام قدرات ومواهب كل الأفراد داخل المنظمة بالإضافة إلى الجلب الأمثل للموارد البشرية من الخارج. بسبب التحول الديموغرافي في القوى العاملة، إدارة الموارد البشرية يجب أن تحرس على تعظيم و رفع قدرات جميع مواردها البشرية المختلفة، ومن هنا لا بد من خبراء الموارد البشرية ضمان وتوفير فرص للأفراد لتطوير قدراتهم مهما كانت خلفياتهم وظروف معيشتهم، وكخالصة يمكن توسيع الرأسمال البشري بما يلي

- ✓ جذب واستقطاب الموارد البشرية

✓ المحافظة على الموارد البشرية

✓ تنمية الموارد البشرية

الشكل الرقم 2.1 : توسيع رأس المال البشري

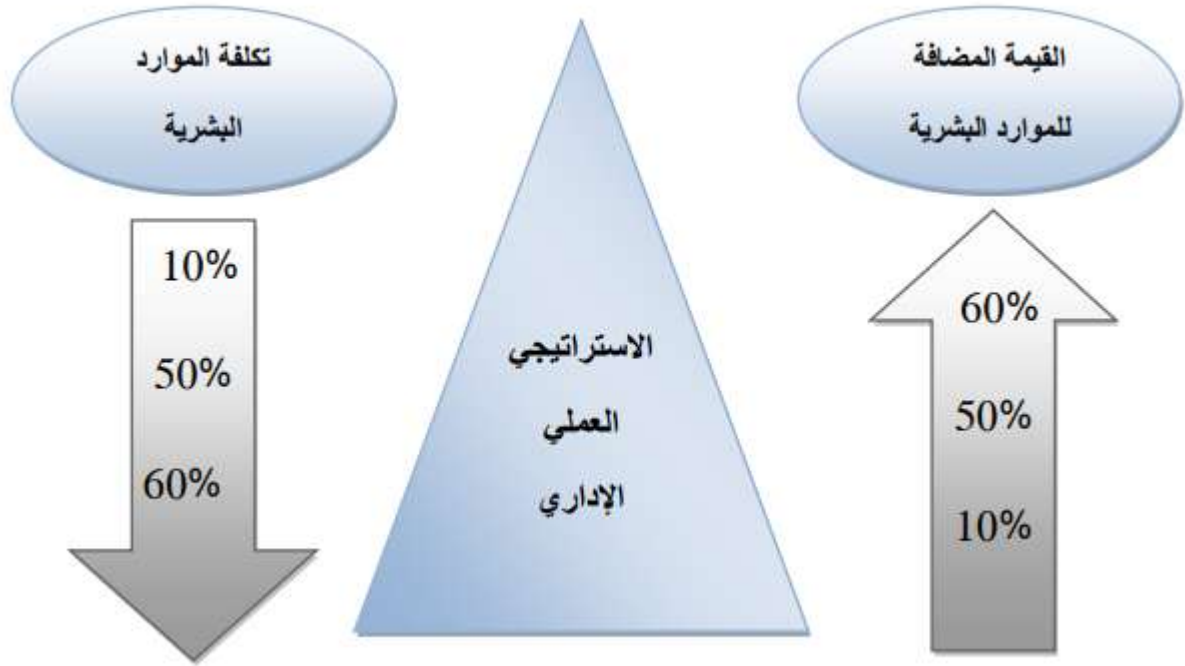


المصدر: (زايد, عادل محمد, 2003, صفحة 50)

03. التدريب على تكلفة / فعالية نظم الالتزام البعد الاستراتيجي الثالث لإدارة الموارد البشرية

يتمثل في مباشرة أنشطة وخدمات الموارد البشرية بطريقة التكلفة / الفعالية التي تضمن التطابق والتكيف مع القوانين واللوائح المطبقة، ولقد أجريت إحدى الدراسات لدور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فأظهرت النتائج بأن أكبر نسبة من الوقت والتكلفة يتم التركيز عليها في المستوى الإداري، ومع ذلك فإدارة الموارد البشرية تضيف القيمة الأكبر على المستوى الاستراتيجي ، أما الأنشطة الإدارية تنتج أو تضيف قيمة محدودة للمنظمة، وفي هذا الإطار يجب الأخذ بعين الاعتبار جانبين هامين هما : الالتزام القانوني والنظم الإدارية ، حسب الدراسات التي قام بها سبنسر Spencer، فإن 21 % من تكاليف وظيفة الموارد البشرية هي محصورة في الدور التقليدي لإدارة الأفراد في حين لا تقدم سوى 31 % من القيمة المضافة، وبصورة تطابقية، وجد أن 21 % من القيمة المضافة يمكن تولدها من الدور الاستراتيجي الذي لا يكلف سوى 31 % من تكاليف الوظيفة.

الشكل الرقم 3.1 : تكلفة الموارد البشرية / القيمة المضافة للموارد البشرية



Lyle M.Spencer . Reengineering Human Resources (New York. Source :  
Sons 1995). p 16

## 1.2. التقييم و الرقابة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تعتبر الرقابة الإستراتيجية كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) لذلك تعتبر الرقابة الإستراتيجية ضرورية لأي تنظيم، فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان وتعرض لكل خلية من خاليا التنظيم تتأثر بها وتؤثر عليها، إنها تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من زيادة في الإنتاج وتقديم خدمات وتحسين أداء عاملها والرفع من مهارتهم وقدراتهم وكفاءتهم، فالرقابة الإستراتيجية على هذا الأساس لا تستخدم لتصيد الأخطاء وتطبيق الإجراءات التعسفية بل تهدف إلى تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاط وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والرشد في عملية اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وهناك عدة أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها من أهمها:<sup>1</sup>

- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، وفور وقوعها، والمعالجة والتصحيح الفوري لها
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين، من خلال توفير الحوافز المادية و المعنوية

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 58.

- التعرف على المشكلات والعقبات ، وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول
- التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق الخطط المرسومة
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية.

تختلف وتتعدد الرقابة الإستراتيجية حسب المستويات الإدارية ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات:

1. **الرقابة على مستوى المنشأة:** يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا تستخدم المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية... الخ (فريد الصحن، محمد، 2000، صفحة 341).

2. **الرقابة على مستوى العمليات و الأنشطة:** و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج و أفراد، تمويل... الخ، و هناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل:

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة

- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب

- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية (أبو قحف، عبد السلام، 2002، صفحة 477).

3. **الرقابة على مستوى الأفراد:** يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكياتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم، إن هذه التقارير عادة، تعد بصفة دورية وفي الغالب تعد سنويا، وبالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل:

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز (فريد

الصحن، محمد، 2000، صفحة 347)

يمكننا معرفة أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي (نصر الله، 2001، صفحة 107):

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء و مدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم
  - تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم
  - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال
  - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف
  - أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة
  - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير
- كما أنه توجد عدة طرق لتطبيق تقييم الأداء الوظيفي منها (صالح، عبد القادر، 2013، صفحة

:14)

- **طريقة الترتيب العام:** هو ترتيب كافة الموظفين بناء على أدائهم من حيث الأفضل إلى الأضعف؛ عن طريق تطبيق مقارنة خاصة مع مستوى الأداء العام
- **طريقة المقياس المتدرج:** هي عبارة عن نوع من أنواع القوائم التي تحتوي على الدرجات الآتية: 5 ممتاز، و4 جيد جداً، و3 جيد، و2 مقبول، و1 ضعيف، وتمتلك كل منها أوزاناً وفقاً لدورها في عملية تقييم الأداء
- **طريقة المقارنة الثنائية:** هي تطبيق مقارنة بين أداء اثنين من الموظفين؛ من أجل معرفة الموظف الذي يعد متفوقاً على زميله ثم تُجمع كافة المقارنات لترتيب الموظفين وفقاً لأدائهم.

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء تصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة تحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، والشك أن التداخل و الارتباط بين عملية الرقابة و تقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها،

فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات و توضيح طرق أساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد و أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.

الرقابة الإستراتيجية من أهم وظائف العملية الإدارية، حيث أنها تعد ركنا أساسيا يعتمد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها، بالرغم من سوء فهم تطبيقها في بعض الأحيان. إن الرقابة الإستراتيجية تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة وتظهر أهميتها على الأداء الوظيفي فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تقويم وتعديل الانحرافات والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز.

إن الرقابة الإستراتيجية على الأداء هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد أداء الفرد بغية الوصول أداء خال من الانحرافات، إنها تساعد وتمكن الإدارة من التطوير والزيادة في أداء مواردها البشرية في مختلف المهن والوظائف داخل المؤسسة (ثابت, عبد الرحمن إدريس، 2005، صفحة 56)



### 3. المؤسسة

تلعب المؤسسات دور فعال وحيوي في اقتصاديات الدول نتيجة لمساهمتها في تنويع الاقتصاد الوطني، زيادة الناتج المحلي، توظيف الأيدي العاملة الوطنية ورفع الإيرادات ، حيث تعتبر هذه المؤسسات القوة المحركة لمختلف فروع الإنتاج إضافة إلى تنمية قدرات مالكيها و إشراكهم في تحقيق التنمية، لذلك سنعالج في هذا المبحث المؤسسة ماهيتها، دورها، وأدائها، وعلاقتها بالموارد البشرية.

#### 1.3 ماهية المؤسسة

من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة يتميز بالشمولية، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي بشري واجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعية متعددة وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية والديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير إذ تعرف كما يلي:

- وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها (صخري، 2007، صفحة 24).

- تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط. (سلاطنية، 2012، صفحة 60)

- خلية اقتصادية وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة.

- مفهوم وطبيعة جد معقدة، تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي  
- تنظيم تسلسلي للأفراد يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، يتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة يطلق عليها المنظمة (عبد ربه، 2013، صفحة 91).

#### 2.3 أنواع المؤسسة

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير وهي (عبد

ربه، 2013، صفحة 100):

1. حسب طبيعة النشاط: تصنف المؤسسات في شكل قطاعات وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي و القطاع الثانوي وقطاع الخدمات، ويمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات و الأغراض من ذلك، وتقسّم عموماً إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات " السلع و الخدمات" المعدة من طرف المؤسسة.
2. حسب الأهمية: حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي و القيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، ولكن المعايير الأكثر استخداماً تتمثل في رقم العمال، و القيمة المضافة.
  - أ. عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة التي توظف ما بين 10 و500 عامل، والمؤسسات الكبيرة التي توظف أكثر من 500 عامل
  - ب. رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها
  - ت. القيمة المضافة: تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال من الناحية النظرية.
  - ث. نتيجة الاستغلال: وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل
3. حسب الشكل القانوني: تصنف كما يلي:
  - أ. مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
  - ب. شركات الأشخاص: تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد
  - ت. شركات رؤوس الأموال : تتمثل في شركات المساهمة
  - ث. الشركات ذات المسؤولية المحدودة: هذا الشكل القانوني يسمح للشركة بالقيام بوظائف مختلفة في نفس الوقت كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.
4. حسب ملكية رأس المال: ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها على اعتبار أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين و الأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:
  - أ. المؤسسات الخاصة: تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو مجموعة من الأشخاص
  - ب. المؤسسات العامة : تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة

ت. المؤسسات المختلطة: تلك التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار

إضافة إلى ما سبق ذكره من أنواع المؤسسات، هناك مؤسسات وجمعيات تنشط في المجتمع، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية و الاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات والشركات التبادلية إضافة إلى مؤسسات الإدماج.

### 3.3 علاقة المؤسسة بالموارد البشرية

هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج و التسويق و المالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد و التخصصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، وبذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب أو التحفيز، يؤدي إلى إعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تحققها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة باعتبارها أهدافا فرعية منبثقة منها، ويتجلى أثر إدارة الموارد البشرية على السير الحسن لأهم إدارات المؤسسة في التالي (علي المرعي، 2019، صفحة 54):

✓ **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج:** لا شك أن العملية الإنتاجية تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية و الاجتماعية، لهذا تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، وباعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية و الاجتماعية و النفسية فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة ممثلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كما ونوعا، حتى يتوافق مع هذه التغيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي

✓ **علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:** تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتم بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكانياتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة، و في سبيل ذلك لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلما

زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20% من إيراداتها الكلية. تنشئ المؤسسة قسما دوليا. و يكون مستقلا تماما مثله مثل أقسام الإنتاج المحلية أو الإقليمية، و في هذه المرحلة تتسع مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيدا نظرا لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى مما سيؤثر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

✓ **علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية:** واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الوارد المالية التي تغطيها، و يعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك تحمل المؤسسة تكاليف غير مبررة، و من الصعب متابعتها كتكاليف نشاط التدريب الذي تنفق عليه مبالغا مالية طائلة الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلا.

#### 4. الدراسات السابقة

من خلال المسح للدراسات السابقة لا سيما تلك المتناولة لموضوع إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة تم تحليل مجموعة من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة و ربط أهداف دراستنا بالنتائج المتوصل إليها .

#### 1.4 مذكرات ماستر وماجستير

- دراسة ( شعيب معزوز ) مذكرة ماستر بعنوان : " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة- " : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، و التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، كما سعت إلى إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، و قد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة و القائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية و تقييم أداء الموارد البشرية.

- دراسة ( الزغودي محمد السابح ) مذكرة ماستر بعنوان : " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة - " : هدفت الدراسة إلى التعرف على مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تمت دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية، حيث اعتبرت أن مهنة المراجعة في الوقت الراهن تواجه مجموعة من المتغيرات و التي ترجع إلى عدة عوامل اجتماعية اقتصادية وبيئية و كنتيجة لهذه التغيرات أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشري و يعتبره الركيزة و الميزة الأولى للتفوق و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة من الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات تستطيع الاستمرار في مزاوله أنشطتها و تحسين أدائها حيث تعتبر المراجعة، الأداء الإداري التي تساعد الإدارة على بلوغ أهدافها حيث تعمل على تقييم أنشطتها المختلفة، و هذا الاختيار مدى الالتزام بالإجراءات و المراسيم الرقابية الأمر الذي جعل مراجعة إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة حيث اتسع نطاق الاهتمام في الجزائر من طرف الباحثين المهنيين خاصة بعد ظهور الإصلاحات و إعادة الهيكلة المالية و العضوية للمؤسسات و المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بورقلة كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية و الذي ينعكس بدورها على تحسين أدائها.
- دراسة ( ليلي بوحديد ) مذكرة ماجستير بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية " : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، كما سعت إلى إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة و القائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية.
- دراسة ( بوقطف محمود لجمعة ) مذكرة ماجستير بعنوان : " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية - دراسة حالة بجامعة خنشلة - " : هدفت

الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين والتعرف على مدى مساهمة لتكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف والكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وأن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وأن للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.

- دراسة ( سليم مجلخ ) مذكرة ماجستير بعنوان : " أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي - دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مديرية وكالة قالمة- " : هدفت الدراسة إلى استجلاء الغموض وتوضيح الفكرة حول موضوع التطوير الإداري للموارد البشرية ومحاولة قياس الأثر الايجابي الذي تحدثه عملية التطوير الإداري للموارد البشرية وتقديم صورة واضحة عن البرامج التطويرية الناجحة في المجتمعات الغربية ومحاولة إسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج جمة من أبرزها أن الأثر الايجابي للبرامج الخاصة بالتطوير الإداري والظروف المتحسنة في جو العمل الذي يؤثر بدوره على الأداء الجماعي للإطارات البنك كما لا يمكن نسيان أوجه القصور الكثيرة التي تعاني منها منظمات الأعمال ومشكلات بقيت متجذرة انعكست بالسلب علي مدي فاعلية ونجاح التطوير الإداري لمنظمات الأعمال كونه سبيل ناجح في الرفع من الأداء الجماعي للموارد البشرية عامة والإطارات البنكية خاصة.

#### 2.4 أطروحات دكتوراه

- دراسة ( غنية بودوج ) أطروحة دكتوراه بعنوان : " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " : هدفت هذه الدراسة إلى جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية، وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة، كما هدفت إلى الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة، والمؤسسة الاستشفائية خاصة ومحاولة التخفيف من المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل، وقد خلصت

الدراسة إلى أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عته انكماش حاد في ميزانية التكوين، وبالتالي فإن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، كما تنعدم الارتباطات بين مخططات التكوين و التوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات وعجز في اليد العاملة المكونة، ناهيك عن مخططات التكوين التي لا تستجيب غالبا لاحتياجات ورغبة العمال، كون هذه المخططات لا تتم في الغالب بإشراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر و بالتالي غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المتواصل يؤثر سلبا على المؤسسة.

- دراسة ( مانع صبرينة ) أطروحة دكتوراه بعنوان : " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة - دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر - " : هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة، واعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، ومحاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الإستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح التنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع والتأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث أكدت أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي التطوير التنظيمي، الإداري، وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وأكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات

محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في: عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج لتدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية و من ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.

#### 3.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة وطيدة مع دراستنا كونها تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء من خلال زوايا مختلفة حيث أن معظم الدراسات تناولت الجانب التطبيقي لها في مؤسسات خدمتية أو اقتصادية، واستخدموا نفس المنهج المستخدم في دراستنا كونه والمتمثل في المنهج الوصفي، كونه يعتبر أفضل منهج يساعد على جمع أكبر معلومات ويسهل عملية الجمع و الترتيب و التحليل و المناقشة، وهذا ما جعلنا نعتمد عليه في دراستنا.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور منها زمان ومكان التطبيق، كما تختلف أيضا في أهداف الدراسة و النتائج التي سنتوصل إليها لاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

## خلاصة

ومتلما يعتبر المورد البشري عنصرا هاما داخل المؤسسة، فهو أيضا أهم عنصر في بيئتها الخارجية، أين تسعى المؤسسات إلى إشباع حاجاته، وفقا للجودة التي يتوقعها و الذوق الذي يناسبه للأهمية الكبيرة التي يلعبها، حيث قمنا في هذا الفصل بالتعرف على ماهية المؤسسات وأنواعها ومعايير تصنيفها، لنتطرق بعد ذلك إلى علاقة المؤسسة بالموارد البشرية. وختمنا الفصل بعرض مختلف الدراسات الأدبية التي ناقشت هذا الموضوع.

## الفصل الثالث

دراسة حالة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية وادوي رهيو

**تمهيد**

تعتبر مؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو من بين أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ويتجلى ذلك في حجم مساهمتها في الإنتاج، لهذه الأسباب ارتأينا أن تكون مكانا لإجراء دراستنا الميدانية، وفي خلال هذه الفصل سوف نحاول تقديم نظرة شاملة عن هذه المؤسسة عموما والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وفي الأخير نعرض النتائج المتوصل إليها ونقوم بتحليلها.

## 1. ماهية مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)

في إطار الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول مؤسسة ORSIM التابعة لمجمع BCR وهذا من أجل التعرف على الظاهرة محل الدراسة في جانبها التطبيقي ، وعليه سنتناول هذا المبحث للتعريف بهذه المؤسسة من خلال الإشارة إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي ، توضيح لطبيعة نشاطها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)

### 1.1. التعريف بالمؤسسة الأم BCR

المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير تعد من أهم وأكبر المؤسسات الإنتاجية في الجزائر ، تلعب دور كبير في الرفع من مستوى الاقتصاد الوطني، لقد انبثقت هذه المؤسسة بعد الهيكلة الجديدة للشركة الأصلية SONACOM التي أنشئت بموجب المرسوم المؤرخ في أوت 1967 لتغطية الحاجيات الوطنية للأجهزة و الآلات الميكانيكية، وعليها أنشئت المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 83-08 المؤرخ في 01 جانفي 1983 الصادر عن وزارة الصناعة آنذاك و في مارس 1991 أصبحت المؤسسة تتكون من أربع وحدات موزعة عبر التراب الوطني كل وحدة تتكون من وحدة للإنتاج ووحدة تجارية باستثناء وحدة الشراقة ، إضافة إلى المديرية العامة بسطيف و هذه الوحدات هي:

❖ وحدة عين الكبيرة بسطيف

❖ وحدة برج منايل بيومرداس

❖ وحدة الشراقة بتيبازة

❖ وحدة وادي رهيو بجليزان

لجأت المؤسسة إلى اتباع سياسة التفرغ دون الانفصال عن المؤسسة الأم وتمت عملية التفرغ كما يلي:

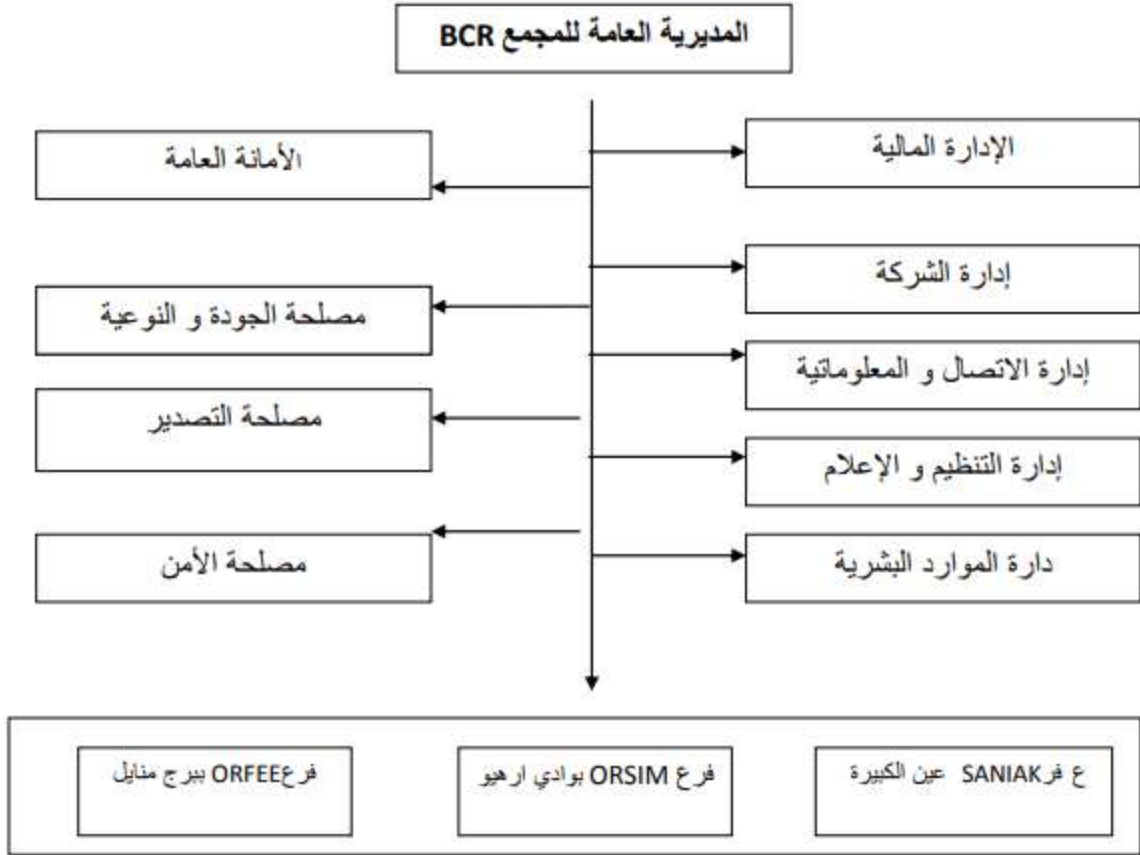
❖ سنة 2001 فرع "ORFEE" الكائن مقرها ببرج منايل المتخصصة في صناعة منتجات أينوكتس، سكاكين، أحواض مائية.

❖ سنة 2002 فرع "SANIAK" الكائن مقرها بعين الكبيرة و المتخصصة في صناعة اللوازم الصحية

❖ سنة 2002 فرع "ORSIM" الكائن مقرها بوادي رهيو و المتخصصة في الصناعة الميكانيكية ولوازم البراغي، اللوالب، والصنابير .

وعلى إثر هذا تم تغيير تسمية مؤسسة BCR إلى مجمع BCR

الشكل الرقم 1.3: الهيكل التنظيمي لمجمع BCR



المصدر : المصلحة التجارية لمؤسسة أورسيم

1. التعريف بفرع ORSIM بوادي رهيو

تعتبر شركة أورسيم (ORSIM) من أهم فروع مجمع BCR، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث نجد أن تخصصها يشمل إنتاج وتوزيع اللوالب والبراغي بعد قرار إعادة فتح الهيكلة في 2001، بعدما كانت البراغي والسكاكين والصنابير، زيادة على ذلك تقوم بخدمات أخرى تتمثل في القيام ببعض التحاليل الكيميائية لمواد أولية لشركات أخرى مستوردة من الخارج، يقع مقرها على مستوى الغرب الجزائري بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر ووهران، ويبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 متر، ويتربع على مساحة قدرها 124800م<sup>2</sup> مقسمة كما يلي:

## التطبيقية

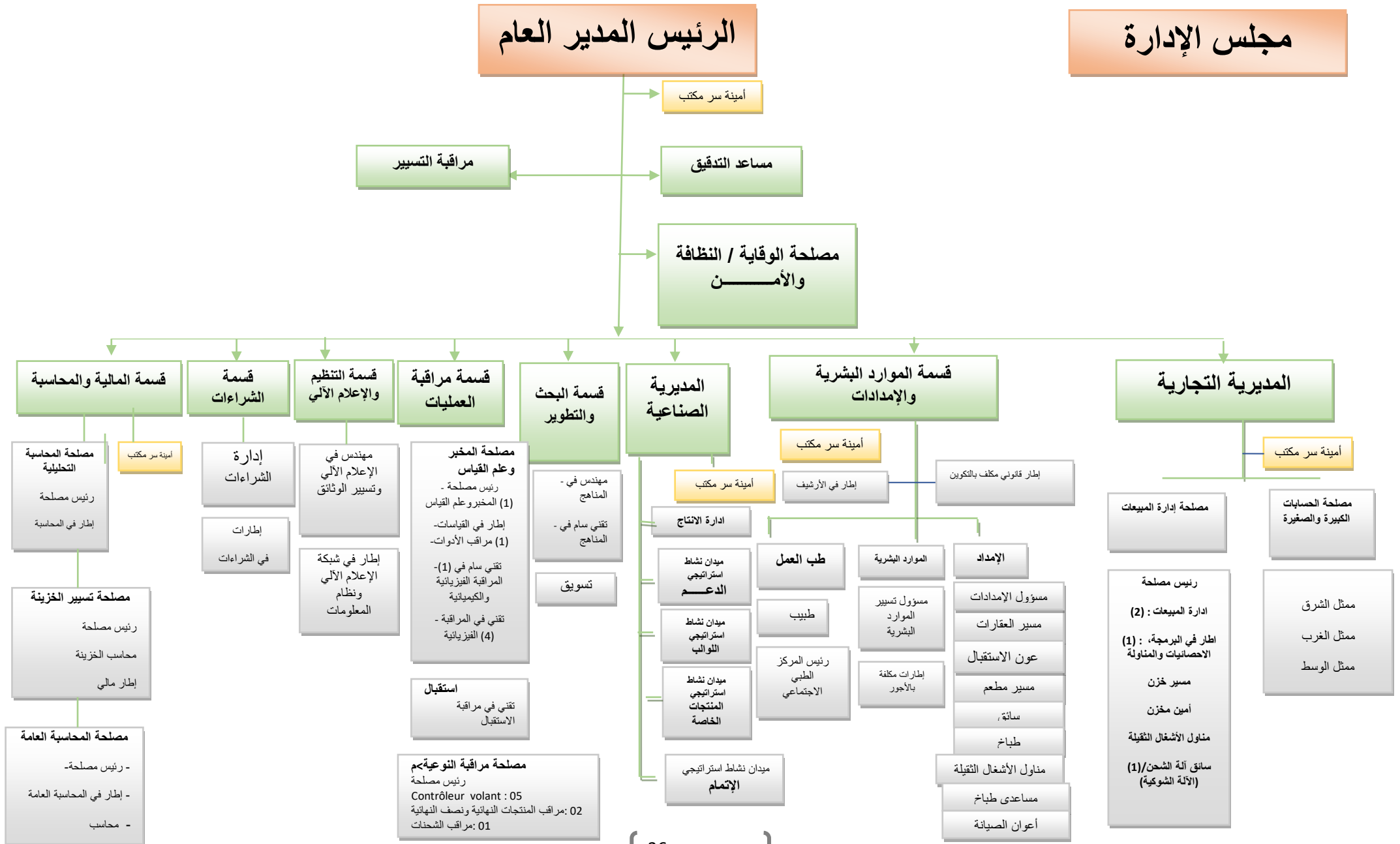
- مخزن المادة الأولية: 3360م<sup>2</sup>.
- مخزن المادة الكيميائية: 1008م<sup>2</sup>.
- ورشة إنتاج اللوالب: 97441م<sup>2</sup>.
- ورشة إنتاج الصنابير: 12480م<sup>2</sup>.
- المصنع: 2700م<sup>2</sup>.
- ورشة الأدوات: 1300م<sup>2</sup>.
- الجزء المخصص للإدارة: 9600م<sup>2</sup>.

ويحتوي المركب على 269 آلة تكنولوجية عالية لمواكبة التطورات، كما تمتلك الشركة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة الجيدة، ومعنى (ORSIM) هو:

- OR: OUED RHIOU.
- S: Société.
- I: Industriel.
- M: Mécanique.

**الشكل رقم 2.1 الهيكل التنظيمي تمهيدية لمؤسسة الصناعات الميكانيكية**

وادي رهيو  
(ORSIM)



## التطبيقية

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعقدت المهام والأعمال، مما يؤدي إلى إيجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة من أجل تسهيل العمل وتقسيمه بطريقة جيدة، وكذا تحديد المسؤوليات حتى لا يكون هناك تداخل، وبذلك تسهيل مراقبة العمل ومتابعته، حيث ينقسم إلى:

1- **المديرية العامة (Direction Générale):** إن المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديرية والأقسام والدوائر والمصالح، وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع المديرية الأخرى للمؤسسة الأم.

2- **المديرية الصناعية (Direction industrielle):** للمديرية الصناعية مدير صناعية يسهر على إدارة شؤون الإنتاج، وكذا الدوائر التابعة له والمتمثلة في:

أ- **أمانة المديرية:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة، وتوجه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر والهيئات الخاصة بنشاطات وتنظيم الاجتماعات من السير الحسن داخل المؤسسة.

ب- **المساعد الصناعي و مسؤول العلاقات (D.A.S Soutient):** ويشرف على الدوائر التالية:

✓ دائرة الإعداد: وضع التخطيط للبرنامج السنوي للإنتاج.

✓ دائرة البحث والتطوير: تنمية وتطوير الإنتاج.

✓ دائرة الطرق والمناهج: دراسة طريقة وتصنيع المنتج.

✓ دائرة الأدوات: دراسة جميع أدوات التصنيع المستعملة.

✓ دائرة الصيانة: توفير قطع الغيار ومتابعة عمل الآلات باستمرار.

✓ دائرة مراقبة النوعية: مراقبة جودة المنتجات.

3- **المديرية التجارية (Direction COMERCIALE):** وتتكون هذه المديرية مما يلي:

- **أمانة المديرية (Secrétairerie De Direction):** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة.

- **مسؤول التصدير (Assistant Exportation).**

- **رئيس دائرة البيع (Chef De Département Des Ventes).**

- رئيس دائرة تسيير المحزون والمخازن ( **Magazines Et Stocks** )  
**Chef Département De Gestion** ).

4- **المديرية المالية ومراقبة التسيير**: تحضى هذه المديرية بمكانة حساسة في المؤسسة لكونها تدير المصالح المالية، وهي بدورها تضم:

- أمانة المديرية.

- دائرة مراقبة التسيير.

- دائرة المالية والمحاسبة.

5- **أمانة المديرية العامة**: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة.

6- **مصلحة الأمن (Service Sécurité)**: السهر على وقاية وحماية أجهزة المطافئ، والسهر على احترام النظام الداخلي من طرف الجميع.

7- **قسم مراقبة العمليات (Divi. Controle Opera)**: السهر على مراقبة البضاعة كماً ونوعاً عند الاستقبال ومراقبة عملية الإنتاج، وتوجد بها ثلاثة مصالح:

- مصلحة الاستقبال وأدوات القياس.

- مصلحة مراقبة التصنيع.

- المخبر.

8- **قسم الموارد والإمدادات (D.Ressources Et Logistiques)**: يدير ويتابع الحوار الاجتماعي، ويقوم بالإشراف على متابعة التحضير والمفاوضات مع النقابة، كما يسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية والتشريعية وإعداد مخطط التكوين للمستخدمين المطابق للاستراتيجية للسكرتيرة، ويضم هذا القسم دائرتين:

أ- دائرة الوسائل العامة.

ب- دائرة الوسائل والموارد.

9- **قسم المشتريات (Division D'achat)**: تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية بأقل تكلفة في الأوقات المحددة وبالكمية وبالنوعية المطلوبة، وتنقسم إلى:

## التطبيقية

أ- مصلحة المشتريات المحلية.

ب- مصلحة المشتريات الخارجية.

10- قسم التنظيم والإعلام الآلي: يسهر على تسيير شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل، البحث و السرعة في التنفيذ

### 3.1. مهام وأهداف مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو (ORSIM)

#### أولاً: المهام

يقوم فرع أورسيم بعدة مهام من أجل الحفاظ على سمعته المحلية والإقليمية وكذا الخارجية، لتحقيق التنافس تتمثل هذه المهام في:

- استغلال كافة الوسائل المتاحة استغلالاً سليماً واستخدام الأدوات اللازمة استخداماً ناجحاً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق بني مختلف الوظائف
- التخطيط للتنمية وفقاً لمجال للنشاط المتبع تحت إشراف الهيئة الوطنية
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق
- تنظيم دراسات علمية وعملية على التسويق، ومتابعة التطورات الحاصلة والطارئة
- ضمان التموين المنظم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية
- مساندة وتطوير استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف

#### ثانياً: الأهداف

- المحافظة على الكثير من الزبائن، وذلك بإرشادهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات في السوق
- تلبية رغبات وحاجيات الزبائن والسعي إلى معرفة آرائهم وانتقاداتهم
- السعي وراء تطوير المنتج وفق المقاييس المعتمدة دولياً، والمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية
- تحقيق الخطة المسطرة، والمحافظة على استقلال المؤسسة
- الاستمرارية والبقاء في السوق
- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق
- تحقيق أقصى ربح..

## 2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف بالأداة المستخدمة لجمع البيانات و مجتمع الدراسة و العينة التي وزعت عليها أداة الدراسة.

### 1.2. مجتمع وعينة الدراسة

**مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع دراستنا هذه من كافة الإداريين و العمال التقنيين ورؤساء المصالح في مؤسسة الصناعات الميكانيكية بوادي رهيو بولاية غليزان، والبالغ عددهم 285 عاملا، اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من طرف إدارة المستخدمين بالمؤسسة

عينة الدراسة: بعد تحديد مجتمع الدراسة و البالغ عددهم 285 عامل، تم حساب وتحديد حجم العينة المستهدفة، وقد كانت متباينة في الخصائص بحيث يشكل منهم إطارات وتقنين على مختلف مستوياتهم

### 2.2. تقنيات الدراسة المعتمدة وحدود الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة أدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف و التحليل

✓ الملاحظة: خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على الملاحظة كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات، حيث ركزنا على خلفيات موضوعنا داخل وأقسام ومصالح المؤسسة.

✓ المقابلة: كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما، فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف المصالح الموجودة فيها

### 3.2. أساليب تحليل النتائج

قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات المقدمة لنا من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة و معالجتها ببرنامج Excel

### 3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## التطبيقية

## 1.3. وصف عينة الدراسة

سنقوم بتوضيح الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن... الخ، تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية

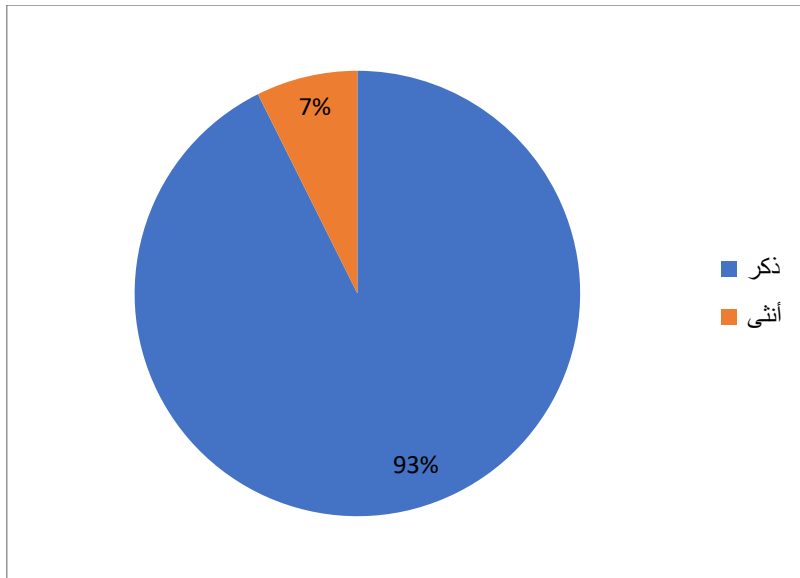
## 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## الجدول الرقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	عدد العمال	الجنس
% 92.63	264	ذكر
% 7.37	21	أنثى
% 100	285	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

## الشكل 2.3: النسبة المئوية لأفراد العينة حسب الجنس



## المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 1.2

يوضح الجدول و التمثيل البياني أعلاه أن نسبة الذكور كانت مهيمنة على نسبة الإناث، حيث بلغت الأولى 93%، في حين قدرت الثانية بـ 7 %، وهذا طبيعي ومنطقي بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

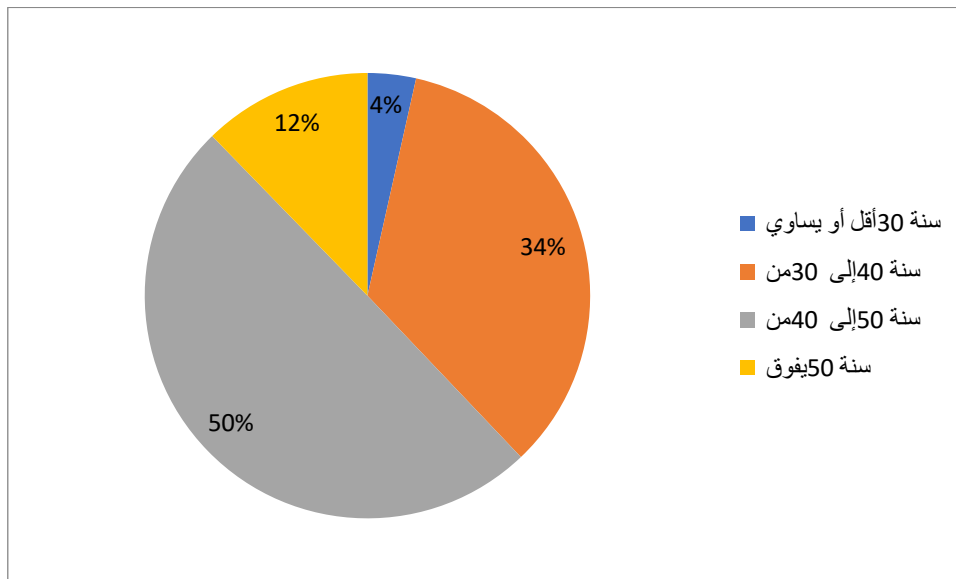
## التطبيقية

الجدول الرقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	عدد العمال	السن
% 3.51	10	أقل أو يساوي 30 سنة
% 34.39	98	من 30 إلى 40 سنة
% 49.82	142	من 40 إلى 50 سنة
% 12.28	35	يفوق 50 سنة
% 100	285	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل الرقم 3.3: النسبة المئوية لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2.2

## التطبيقية

يوضح الجدول والتمثيل البياني أعلاه عدد العمال و النسب المئوية لكل فئة، حيث أن أعلى نسبة كانت للفئة التي يتراوح عمرهم بين 40-50 سنة بنسبة 50%، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 34 %، تليها الفئة التي يفوق سنها 50 سنة بنسبة 12 %، تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 4%.

يتبين لنا أن الفئة المهيمنة في الفئة التي يتراوح أعمارها بين 40 و50 سنة وهي فئة تمتاز بالخبرة و الرزانة الكافيتين للعمل، في حين نجد أن أسوأ نسبة كانت للشباب وهذا يدل على الجمود في التوظيف لا سيما في الآونة الأخيرة، وستتحمل عواقبه المؤسسة في السنوات القادمة.

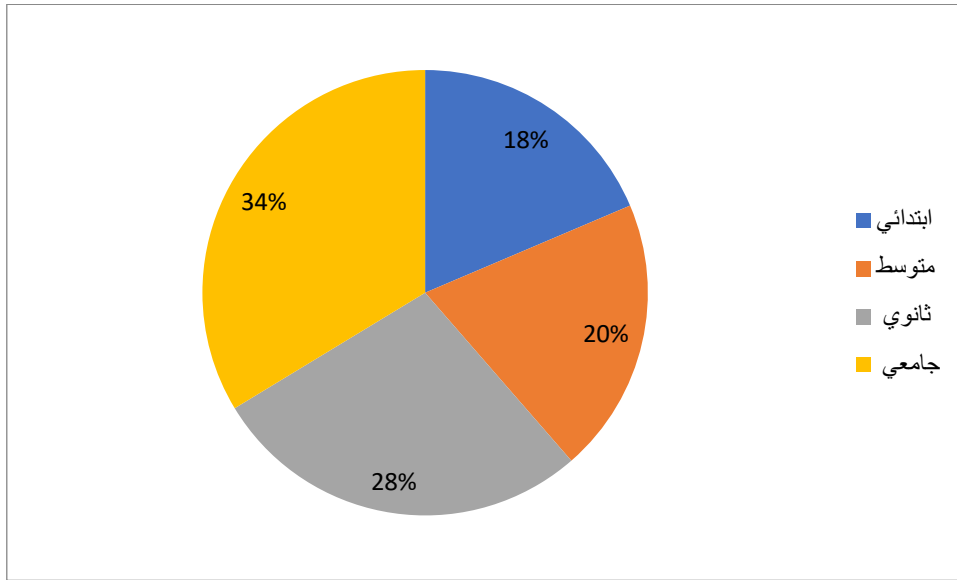
## الجدول الرقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	عدد العمال	المستوى التعليمي
3.51 %	53	ابتدائي
34.39 %	57	متوسط
49.82 %	79	ثانوي
12.28 %	96	جامعي
100 %	285	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

## الشكل الرقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التطبيقية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 3.2

يوضح الجدول والتمثيل البياني أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للعمال، ويتضح أن معظم العينة ذو مستوى جامعي، وذلك بحكم نشاط المؤسسة الذي يتطلب حاملي شهادات جامعية حيث قدرت بنسبة 34%، وهي نسبة عالية ومؤشر جيد للمؤسسة، أما المستوى الثاني فقد قدر بنسبة 28%، في حين أن المستوى المتوسط بلغ نسبة 20%، بلغ المستوى الابتدائي 18%، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل عام في عملية التوظيف على شهادات جامعية.

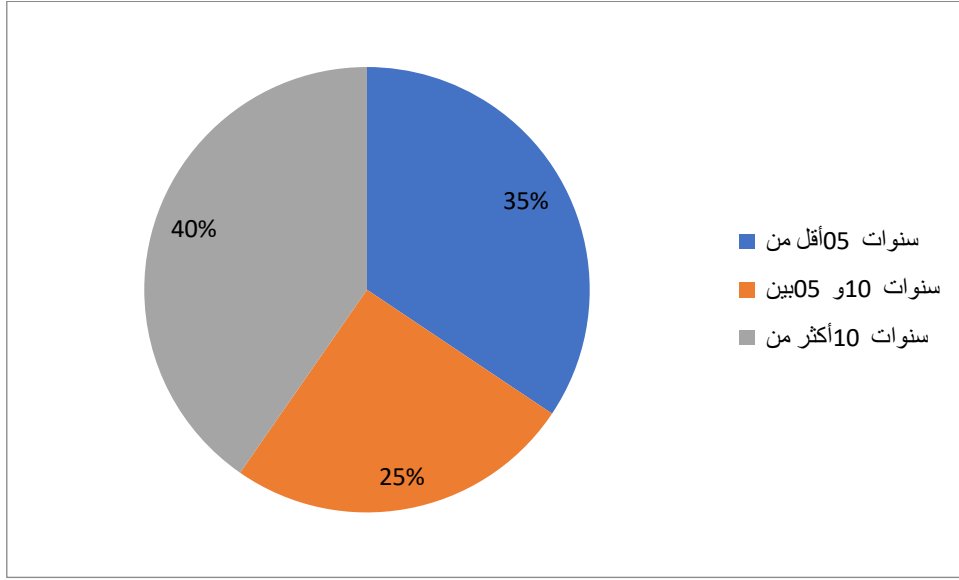
الجدول الرقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	عدد العمال	الخبرة المهنية
34.39%	98	أقل من خمس سنوات
25.26%	72	بين 05 و 10 سنوات
40.35%	115	أكثر من 10 سنوات
100%	285	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل الرقم 5.3: النسب المئوية للخبرة المهنية لأفراد العينة

## التطبيقية



## المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 4.2

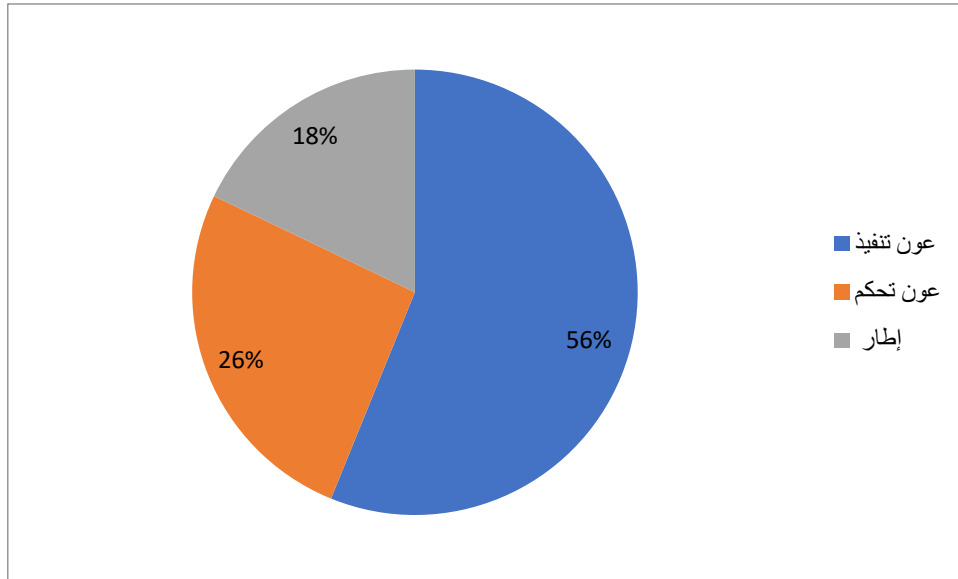
يتضح من الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن أغلب الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ذو خبرة أكثر من 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 40%، تليها في المرتبة الثانية العمال الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 35%، أما نسبة 25% فكانت للعمال الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات.

## الجدول الرقم 5.3 : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة	عدد العمال	المنصب الوظيفي
56.14%	160	عون تنفيذ
25.96%	174	عون تحكم
17.89%	51	إطار
100%	285	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل الرقم 6.3: النسبة المئوية للمناصب الوظيفية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 5.2

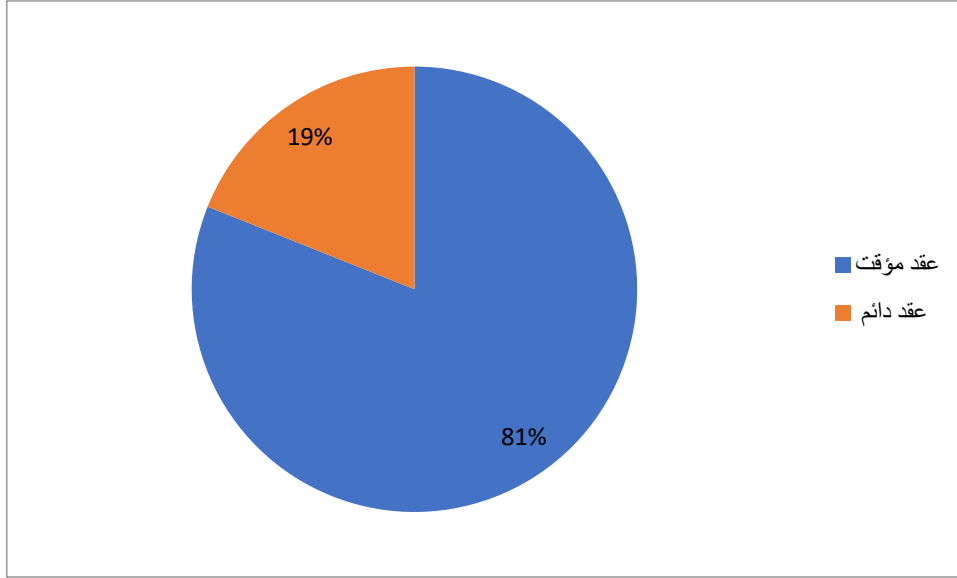
يتضح من الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن أغلبية عمال المؤسسة أعوان تنفيذ بنسبة 56% وهذا راجع إلى المستوى الجامعي للعينة، ثم نجد أعوان التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 26% وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رؤساء المصالح بصفة كبيرة في القيام بعملية السهر على عملها، في حين نجد نسبة 18% للإطارات وهذا يعكس الدور القيادي الموجود في المؤسسة

الجدول الرقم 6.3: توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل

النسبة	عدد العمال	نوع عقد العمل
56.14%	231	عقد مؤقت
25.96%	54	عقد دائم
100%	285	المجموع

## المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل الرقم 7.3: النسب المئوية لنوعية عقد عمل أفراد العينة



## المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 6.2

يتضح من الجدول و التمثيل البياني أعلاه أن العمال الذين لديهم عقد مؤقت مهمين على العمال الذين لديهم عقد دائم.

ونحن نتواجدون على مستوى المؤسسة قمنا بطرح جملة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحثنا نذكر منها

■ س : هل تقوم المؤسسة بدفع الأجر على ساعات العمل الإضافية ؟ وكم المبلغ ؟

نعم، المبلغ يختلف من شهر إلى آخر حسب ضرورة المصلحة وحسب عدد الساعات الإضافية التي تم العمل بها والأيام التي تم استدعاء العامل فيها (أعياد ومناسبات)

■ س: ما هي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعمال؟

حوافز مادية:

جوائز (هدايا)

منحة المردودية الفردية

منحة المردودية الجماعية

## التطبيقية

منحة الأهداف المخصصة

منحة الأعياد والمناسبات

حوافز معنوية:

شهادات تقدير وتهنئة

شهادة شكر وعرفان

➤ **الاستنتاج العام :** بعد مناقشة النتائج والمعاينة الميدانية توصلنا إلى النقاط التالية

- ✓ تمثل إدارة الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة من خلال استراتيجياتها المطبقة .
- ✓ أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على بناء الإطار الذي يساهم في بناء و تطور المؤسسة و ارتفاعها و مسايرة التغيرات و التطورات بمديرية أورسيم
- ✓ انتهاج إدارة الموارد البشرية استراتيجيات التدريب مبنية على أساس الاحتياج التدريبي لمتطلبات الوظائف من أجل تنمية معارف إطاراتها و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و ذلك للرفع من كفاءاتهم بناء على رسم خطط إستراتيجية فعالة و ناجحة من خلال إعطاء أهمية للتدريب في المؤسسة باعتباره الطريقة و الأسلوب الذي يحقق فعالية الأداء للمورد البشري و بالتالي فعالية الأداء داخل المديرية ككل.
- ✓ اعتماد مديرية الصناعات الميكانيكية سياسات موضوعية تتمثل في اجتذاب القدرات و الخبرات من بين القادرين على العمل و الراغبين فيه مع العناية باختيارهم و تعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
- ✓ للترقية أهمية بالغة في نفوس عمال المديرية فهي تشجع على رفع الأداء .
- ✓ الحوافز المادية والمتمثلة في المنح لها رد فعل ايجابي على أداء العمال
- ✓ تستخدم إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة ومساهمتها المستمرة في إنجاح أهدافها المؤسسة لتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي حتى تحقق البقاء و الاستمرارية للمؤسسة.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار و تعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المؤسسة» كما تقوم بتحليل العمل و تصميم الوظائف بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فبعد جمع المعلومات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت وجود مساهمة من طرف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية (الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاول الطالب معالجة أحد أهم المواضيع الحديثة والمهمة في تفسير و نجاح المؤسسات ألا وهو" دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة.

حيث تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة و تصحيحها و تطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها من خلق القيمة و التميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور ، كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة و نخص بالذكر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التدريب و التحفيز وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية و المؤسسة ككل بهدف تهيئة الموارد البشرية تقنيا و اجتماعيا و تنمية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي و بالتالي المؤسسي.

وعلى ذلك استهدفت هذه الدراسة في الفصل الثالث تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال التخطيط الاستراتيجي لضمان الموارد البشرية الفعالة و بالتالي العمل على تحسين مستوى أدائهم و بالتالي تحسين الأداء المؤسسي وذلك على مستوى مؤسسة الصناعات الميكانيكية وادي رهيو ولاية غليزان

### 1. نتائج الدراسة

✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة

و الإدارة لاستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف و التدريب و التحفيز و تقييم

✓ يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية و المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية باعتباره جوهر العملية الإنتاجية.

✓ هناك علاقة بين أداء المؤسسة و أداء الموارد البشرية أي علاقة تأثر و تأثير من خلال تأثر أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية وتؤثر الموارد البشرية في الكفاءة و الإنتاجية، إذن يمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة.

✓ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة و متطلباتها و متغيراتها الأساسية، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و الإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة و معاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل.

✓ يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة

## 2. التوصيات:

✓ يجب على المؤسسات أن تولي اهتمام كبير للعنصر البشري بأنه استثمار طويل الأجل.  
✓ الحرص على إشراك عمال المؤسسة في صياغة أهداف و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ يجب على الإدارة العليا للمؤسسة القيام بعملية تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لأن نجاح المؤسسات الجزائرية يتوقف على الفهم الجيد للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.  
✓ العمل على زيادة نشر الوعي حول مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمختلف الموارد البشرية من خلال إقامة ندوات و اجتماعات و نشاطات.

✓ العمل على تكوين خطط مستقبلية ووضع برامج طويلة الأجل لتخطيط و استقطاب وتوظيف موارد بشرية فعالة.

✓ هناك نقص للموظفين العاملين على مستوى مصالح المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يجب عليها أن تقوم بعملية توظيف موارد بشرية فعالة لتحقيق الأهداف بأكثر بكفاءة و فعالية

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً - الكتب

1. إبراهيم بلوط. (2022). *إدارة الموارد البشرية في منظور استراتيجي*. بيروت : دار النهضة العربية.
2. بلقاسم سلاطينية. (2012). *علم الاجتماع الإعلامي*. دار الفجر للنشر و التوزيع.
3. جاري ديسلر. (2003). *إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد عبد المتعال*. الرياض: دار المريخ للنشر.
4. جمال الدين محمد المرسي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21*. مصر : لجامعة الإسكندرية.
5. حسين مريم. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. عمان : دار حامد للنشر.
6. حنا نصر الله. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. عمان : دار زهران للنشر و التوزيع.
7. سامح عبد المطلب عامر. (2001). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. دار الفكر ناشرون وموزعون.
8. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال*. دار الجامعة الجديدة للنشر.
9. صلاح الدين عبد الباقي. (2001). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات*. مصر : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
10. عادل محمد زايد. (2003). *إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية*. كلية التجارة، جامعة القاهرة.
11. عبد الرحمن إدريس ثابت. (2005). *ثابت إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية* - مصر : الدار الجامعية.
12. عبد السلام أبو قحف. (2002). *أساسيات التنظيم و الإدارة*. مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
13. علي محمد ربايعه. (2003). *إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

14. كلثوم واكلي. (2015). دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، . مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13.
15. محمد رائد عبد ربه. (2013). نظرية المنظمة و المؤسسات. المنهل للطباعة و النشر والتوزيع.
16. محمد فريد الصحن. (2000). مبادئ الإدارة. مصر : الدار الجامعية، الإسكندرية.
17. مصطفى نجيب شاويش. (1996). إدارة الأفراد. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
18. مها صلاح عسكر الشمري. (2017). تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية. المنهل للطباعة والنشر والتوزيع.
19. مهدي حسن زوليف. (2001). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر.
20. منيد موسى أبو عساف علي المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة. المنهل للطباعة و النشر و التوزيع.

#### الرسائل والمذكرات الجامعية

1. عبد القادر صالح. (2013). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جامعة ورقلة.
2. سمية بلحمري، و عائشة بوشيخي. (2014). الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجامعات المحلية، "دراسة حالة ولاية الشلف" مذكرة ماجستير في تسيير المالية العامة. جامعة تلمسان.
3. صبرينة مانع. (2015). أثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه. جامعة بسكرة.
4. حسين يرقى. (2008). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة سونطراك، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر.
5. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003،

**المجلات العلمية**

1. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 08، العدد 08، 2008.
2. واكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015.

**المراجع باللغة الأجنبية**

1. Lyle M.Spencer . Reengineering Human Resources (New York. Sons 1995).
2. Robert L.Mathis and Johan H.Jackson , Human Resource Management, South-Western College Pub,2000.



# الملاحق

