



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Ain Temouchent University Belhadj Bouchaib



كلية: العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة للحصول على ماستر أكاديمي

الموضوع:

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على  
أداء المؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت-

تحت إشراف:

د. مطهري كمال

إعداد الطالبتين:

- مزادة روبية
- سكران فاطمة الزهراء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا "

صدق الله العظيم

(سورة النساء): 113

## الإهداء



وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

إلى أبي، قدوتي وقوتي، الذي علمني أن النجاح لا يمنح بل ينتزع بالإصرار.

وإلى أمي نبع الحنان وراحة القلب، التي كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة، وتسبقني إلى النجاح.

إلى سندي وعزوتي، إلى إخوتي بكم تكتمل فرحتي وبقربكم تقوى عزيمتي

شكرًا لوجودكم الدائم في حياتي

هذا التخرج ثمرة تعبكما، وهذا الإنجاز جزء بسيط من جميلكما الذي لا يرد

أسأل الله أن يجزيكما عني خير الجزاء، وأن يبارك في عمركما، ويجعلني دائما عند حسن ظنكم

إليكما ... أهدي هذا العمل، بكل فخر وامتنان

مزادة روبة

2026



## الإهداء



بكل مشاعر الامتنان والتقدي، أهدي هذا العمل المتواضع الى أعظم نعمة في حياتي، إلى من كانا  
سندي و دعمي في كل خطوة، إلى والدي الكريمين، اللذين بذلا الغالي و النفيس من أجل تعليمي  
وسهرا على راحتي ،وتحملا كل الصعاب من أجل أن أصل الى هذا اليوم، أسأل الله أن يحفظهما و  
يجزيهما عني خير الجزاء .

كما أهدي تخرجي هذا الى إخوتي الأعزاء ، الذين كانوا دائما مصدر دعم وتشجيع لي، وشاركوني  
لحظات التعب و الأمل فكان وجودهم بجانبني دافعا للإستمرار و النجاح .

كما أهدي ثمرة هذا الجهد الى نفسي، تقديرا لما بذلته من تعب وسهر ومثابرة ،وتجاوز لكل التحديات  
التي واجهتني خلال مسيراتي الدراسية ،فكان هذا العمل تنويجا لصبر طويل و عزيمة لا تنكسر .

ولايفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم من قريب او بعيد في إنجاح هذا العمل  
من أساتذة كرام وأصدقاء أوفياء ، وكل من مد لي يد العون والنصيحة .

اليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي، راجية من الله التوفيق و السداد

سكران فاطمة الزهراء



2026



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، وبه نستعين ونستمد العون  
نتقدم نحن طالبتي هذا العمل بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذنا المشرف مطهري  
كمال، على ما قدمه لنا من توجيه وإرشاد، وعلى صبره وتفانيه في متابعتنا، مما كان له  
الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها النهائي.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم العلوم الاقتصادية ، الذين لم  
يبخلوا علينا بعلمهم ومعارفهم طيلة مسارنا الجامعي، وكانوا خير عون لنا في تكويننا  
العلمي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن عميق إمتناننا لعائلاتنا الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم  
الدائم، وتحملهم لمشقة هذه المرحلة، كما نشكر زملاءنا وأصدقاءنا وكل من ساعدنا من  
قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، نسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل المتواضع  
نافعًا ومفيدًا



## فهرس المحتويات



| الصفحة |                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | الإهداء                                                                                     |
|        | شكر و تقدير                                                                                 |
|        | قائمة المحتويات                                                                             |
|        | قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق                                                           |
| أ-ث    | مقدمة                                                                                       |
|        | الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية                              |
| 01     | تمهيد                                                                                       |
| 02     | المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                                     |
| 02     | المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي                                                     |
| 02     | أولاً: مفهوم و أهمية التسيير الإستراتيجي                                                    |
| 03     | ثانياً: مستويات و مراحل التسيير الإستراتيجي                                                 |
| 05     | ثالثاً: تحديات التسيير الإستراتيجي                                                          |
| 06     | رابعاً: متطلبات التسيير الإستراتيجي                                                         |
| 08     | المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية                                                  |
| 09     | أولاً: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية و مفهومه                                      |
| 10     | ثانياً: أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية                                                 |
| 11     | ثالثاً: الوظائف و العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية                                 |
| 14     | المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                                          |
| 14     | أولاً: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه                                    |
| 15     | ثانياً: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                              |
| 15     | ثالثاً: أهمية واهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                                    |
| 16     | رابعاً: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية                                         |
| 17     | المبحث الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة                      |
| 17     | المطلب الأول: تكوين استراتيجية تسيير الموارد البشرية ومستويات ترابطها مع استراتيجية المؤسسة |

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | أولاً: تكوين استراتيجية تسيير الموارد البشرية                                            |
| 19 | ثانياً: مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة                    |
| 20 | المطلب الثاني: انعكاسات بدائل الاستراتيجية على استراتيجية تسيير الموارد البشرية          |
| 21 | المطلب الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                                 |
| 24 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة وإبراز الفجوة العلمية للمبحث                             |
| 24 | المطلب الأول: الدراسات السابقة                                                           |
| 24 | أولاً- الدراسات باللغة العربية                                                           |
| 28 | ثانياً- الدراسات باللغة الأجنبية                                                         |
| 29 | المطلب الثاني : إبراز الفجوة العلمية للدراسة                                             |
| 29 | أولاً-الفرق بين الدراسات السابقة باللغة العربية و الدراسات الحالية                       |
| 30 | ثانياً -الفرق بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية و الدراسات الحالية                    |
| 31 | ثالثاً- إبراز الفجوة العلمية                                                             |
| 32 | خلاصة الفصل                                                                              |
|    | <b>الفصل الثاني: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت</b>            |
| 34 | تمهيد                                                                                    |
| 35 | المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت                        |
| 35 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة(شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت) |
| 35 | أولاً- التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب                                        |
| 35 | ثانياً - التعريف بفرع الشركة لولاية عين تموشنت                                           |
| 36 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت                |
| 36 | أولاً- تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت                   |
| 38 | ثانياً- الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية                                             |
| 38 | المطلب الثالث: مهام و أهداف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت              |
| 40 | المبحث الثاني : الإطار التحليلي و المنهجي العام للدراسة                                  |

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| 40 | المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة           |
| 40 | أولاً- منهج الدراسة                          |
| 40 | ثانياً- مجتمع و عينة الدراسة                 |
| 41 | المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات            |
| 41 | أولاً- ترميز وإعداد البيانات للتحليل         |
| 41 | ثانياً- متغيرات الدراسة                      |
| 42 | المطلب الثالث: تصميم أداة البحث (الإختبارات) |
| 42 | أولاً- ثبات وصدق الدراسة                     |
| 43 | ثانياً- إختبار صدق الإتساق الداخلي           |
| 46 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة           |
| 46 | المطلب الأول: تحليل بيانات شخصية             |
| 51 | المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة           |
| 55 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة         |
| 59 | خلاصة الفصل                                  |
| 61 | الخاتمة                                      |
| 64 | قائمة المراجع                                |
| 68 | الملاحق                                      |



## قائمة الجداول و الأشكال



قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                  | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | الفرق بين الدراسات السابقة باللغة العربية و الحالية                                                           | 29     |
| 02    | الفرق بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة باللغة العربية                                                  | 30     |
| 03    | مقياس ليكارت الخماسي                                                                                          | 42     |
| 04    | ثبات و صدق الدراسة المحورين                                                                                   | 42     |
| 05    | نتائج معاملات بين معدل كل المحور و المعدل الكلي للفقرات حسب ارتباط بيرسون                                     | 43     |
| 06    | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"                     | 44     |
| 07    | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث "أداء المؤسسة"                                            | 45     |
| 08    | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع "علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة" | 45     |
| 09    | التكرار و النسبة بالنسبة للجنس                                                                                | 46     |
| 10    | التكرار و النسبة بالنسبة للفئة العمرية                                                                        | 47     |
| 11    | التكرار و النسبة بالنسبة للمستوى التعليمي                                                                     | 48     |
| 12    | التكرار و النسبة بالنسبة للأقدمية في المؤسسة                                                                  | 49     |
| 13    | التكرار و النسبة بالنسبة للمنصب الوظيفي                                                                       | 50     |
| 14    | تحليل عبارات المحور الثاني "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"                                              | 51     |
| 15    | تحليل عبارات المحور الثالث "أداء المؤسسة"                                                                     | 52     |
| 16    | تحليل عبارات المحور الرابع "علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة"                          | 53     |
| 17    | نتائج الإنحدار الخطي البسيط                                                                                   | 55     |
| 18    | جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA                                                                     | 56     |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                   | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------|--------|
| 01    | مستويات التسيير الإستراتيجي                   | 04     |
| 02    | أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية | 24     |
| 03    | الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز عين تموشنت      | 36     |
| 04    | الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية          | 38     |
| 05    | برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية     | 40     |
| 06    | تمثيل نموذج الدراسة                           | 41     |
| 07    | تمثيل بياني حسب الجنس                         | 46     |
| 08    | تمثيل بياني حسب الفئة العمرية                 | 47     |
| 09    | تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي              | 48     |
| 10    | تمثيل بياني حسب الأقدمية في المؤسسة           | 49     |
| 11    | تمثيل بياني حسب المنصب الوظيفي                | 50     |



# المقدمة



يشهد عالم الأعمال في المرحلة الراهنة تحولات متسارعة فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي، إلى جانب تصاعد حدة المنافسة وتعدد البيئة التنظيمية للمؤسسات. وقد دفع ذلك المؤسسات إلى البحث عن أساليب تسيير حديثة تُمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء. ولم يعد الاهتمام مقتصرًا على الموارد المادية والمالية فحسب، بل أصبح المورد البشري يُعد الركيزة الأساسية والعامل الحاسم في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

وفي هذا الإطار، برز التسيير الاستراتيجي كمدخل إداري معاصر يركز على الرؤية المستقبلية والتخطيط بعيد المدى، من خلال مواءمة أهداف المؤسسة مع مواردها وإمكاناتها، بما يسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويُعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم تطبيقات هذا المدخل، إذ يسعى إلى الاستغلال الأمثل للعنصر البشري عبر تحقيق الانسجام بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وأصبحت المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، مطالبة بتبني ممارسات استراتيجية فعالة في إدارة مواردها البشرية لمواجهة التحديات المختلفة والارتقاء بمستوى أدائها، ويتجسد ذلك في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الكفاءات، وتحفيز العاملين، وتقييم أدائهم بما يخدم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وعليه، لم يعد المورد البشري مجرد منفذ للمهام، بل أضى شريكًا أساسيًا في خلق القيمة المضافة وتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، تبرز ضرورة دراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، لا سيما في المؤسسات التي تواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية. وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء مؤسسة سونغاز بولاية عين تموشنت، باعتبارها من المؤسسات الحيوية التي يستوجب نشاطها اعتماد ممارسات استراتيجية فعالة في تسيير مواردها البشرية قصد تحسين أدائها وتحقيق أهدافها المنشودة.

### \* إشكالية الدراسة:

إنطلاقًا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة محل الدراسة؟

## مقدمة العامة

ولتوضيح هذه الإشكالية أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وما هي الممارسات التي يمكن أن ترتبط بتحسين أداء المؤسسات؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة محل الدراسة ؟

وللاجابة على هذه التساؤلات نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

- يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التوافق بين سياسات الموارد البشرية و التوجهات الاستراتيجية العامة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أداء المؤسسة، في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت .

### مبررات اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي للموضوع باعتباره يدخل ضمن التخصص.

- تزايد أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل التحولات الراهنة، ودوره المحوري في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

- توفر إمكانية إجراء دراسة ميدانية داخل مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

### أهداف الدراسة:

- عرض وتوضيح الإطار المفاهيمي و النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مع إبراز أهم مفاهيمه ومرتكزاته الأساسية.

- الوقوف على مدى تبني مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت لممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحديد مستوى تطبيقها داخل المؤسسة.

- تحليل طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة محل الدراسة، وبيان مدى تأثيره في تحسين أدائها التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

- الإسهام في تدعيم وإثراء الرصيد المعرفي المرتبط بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من خلال معالجة الموضوع في إطار علمي ومنهجي.
- إبراز الدور الاستراتيجي للمورد البشري باعتباره عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية التنظيم.
- تقديم دراسة تطبيقية على مؤسسة عمومية جزائرية ذات بعد اقتصادي واجتماعي هام، بما يضيف على البحث طابعاً عملياً يعكس واقع الممارسة داخل المؤسسات الوطنية.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة.
- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
- الحدود الزمانية: كان التربص إبتداءً من 15 فيفري إلى 20 مارس لسنة 2026.

### منهج الدراسة:

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستناداً الى مشكلة الدراسة، تبين ان المنهج الأنسب لهاته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال: الإعتماد على المراجع الكتب، الاطروحات و المقالات و المجالات في تكوين لإطار النظري للموضوع.
- أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الإستمارة وذلك بالإعتماد على برنامج Spss.

### صعوبات الدراسة:

- محدودية الاطلاع على بعض المعلومات الخاصة بمؤسسة التربص، نظراً لطابعها السري وعدم إمكانية نشرها أو تداولها.
- صعوبة جمع البيانات من بعض العاملين بسبب انشغالاتهم المهنية وضيق الوقت المتاح لديهم للإجابة على أسئلة الاستبيان.
- ندرة المراجع العلمية المتخصصة في بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، مما استدعى بذل جهد إضافي في البحث عن مصادر مناسبة.

### هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالج من خلال مقدمة عامة، فصل نظري بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

**الفصل الأول :** تحت عنوان الإطار النظري التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المفاهيم الأساسية للتسيير لإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بأداء المؤسسة إضافة الى الدراسات السابقة وإبراز الفجوة العلمية للبحث.

**الفصل الثاني :** تحت عنوان الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت ، سنتطرق في هذا الفصل إلى التقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت ، وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.



## الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



## تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة درجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، الأمر الذي فرض على المؤسسات تبني المدخل الاستراتيجي في تسيير مختلف أنشطتها. ويُعد هذا المدخل وسيلة فعالة لتمكين المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في بيئة تنافسية متزايدة.

وفي هذا السياق، برزت الموارد البشرية كأحد أهم العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها. وقد أدى ذلك إلى تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى وظيفة ذات بعد استراتيجي، حيث أصبح مدراء الموارد البشرية شركاء في عملية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة. ويتطلب هذا التحول تحقيق التكامل والتوافق بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث :

- المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- المبحث الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة
- المبحث الثالث: دراسات سابقة وإبراز الفجوة العلمية للبحث

## المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، حيث يركز على الربط بين سياسات تسيير الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد جاء هذا المدخل نتيجة لتطور دور الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى عنصر استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويهدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتها بالمؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي

يعد التسيير الاستراتيجي منظومة شاملة تهدف إلى تحديد توجهات المؤسسة وصياغة أهدافها طويلة الأجل في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد. كما يعمل على حسن استغلال الموارد واتخاذ قرارات رشيدة تضمن تحقيق الكفاءة والاستمرارية.

أولاً: مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي:

#### 1- تعريف التسيير الاستراتيجي:

1- يقصد بالتسيير الاستراتيجي تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة وصياغة غاياتها على المدى الطويل، من خلال اختيار الاستراتيجية الأنسب في ضوء متغيرات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر.<sup>1</sup>

2- يُقصد بالتسيير الاستراتيجي عملية تمكن المؤسسة من التكيف مع محيطها، بما يضمن تحقيق أهدافها واستمراريتها على المدى الطويل، وذلك من خلال تعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها وتحسين قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

3- يقصد بالتسيير الاستراتيجي إشراك مختلف أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال الاعتماد على تعدد الرؤى، الأمر الذي يساهم في تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المعتمدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد الطبعة الأولى، عمان، 2003

<sup>3</sup> - Francine Séguin et autres، Le management stratégique de l'analyse à l'action، les éditions transcontinental، Québec، 2008، p (27-41).

4- يُقصد بالتسيير الاستراتيجي تنظيم وإدارة علاقة المؤسسة بمحيطها التنافسي، بهدف تحديد موقعها سواء مقارنة بالمؤسسات الأخرى أو من حيث تموضعها الداخلي، بما يسهم في تحسين أدائها وتطوير كفاءتها.<sup>1</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن التسيير الاستراتيجي يمثل عملية تخطيط وتنفيذ للسياسات والخطط طويلة الأجل، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها على الاستمرارية والتنافس في بيئة متغيرة.

## 2- أهمية التسيير الاستراتيجي: ويمكن إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- يساعد المؤسسات على استشراف المشكلات والتنبؤ بالفرص المستقبلية.
- يساهم في توضيح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وآفاق تطورها.
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف ذات الأهمية الاستراتيجية.
- يمكن المؤسسة من استغلال الفرص التي يتحها المحيط الخارجي، مع تعزيز عناصر القوة وتقليل آثار التهديدات ونقاط الضعف الداخلية.
- يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تعزيز التعاون والتكامل والمرونة.<sup>2</sup>

## ثانيا - مستويات ومراحل التسيير الإستراتيجي:

### 1- مستويات التسيير الاستراتيجي:

يُعدّ التسيير الاستراتيجي إطاراً شاملاً لتسيير مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة، إذ يهدف إلى حسن استغلال الموارد الداخلية، واغتنام الفرص المتاحة، وتوجيه الكفاءات البشرية بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتجسد التسيير الاستراتيجي في ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:

### أ- التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

- يقصد به ذلك المستوى الذي يهتم بتسيير الأنشطة الكلية للمؤسسة، حيث يتم من خلاله تحديد الخصائص العامة التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتوزيع الموارد المتاحة على وحدات الأعمال المختلفة. ويهدف هذا المستوى إلى ضمان التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات، وترتكز أهم مهامه فيما يلي:
- تحديد التوجهات العامة للمؤسسة، ولاسيما الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- اختيار المجالات والأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

<sup>1</sup> - رفيق بوخزود، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة

عبد الحميد مهري قسنطينة، جوان 2018، ص 86.

<sup>2</sup> - فلاح حسن الصيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 30

- تخصيص الموارد المتاحة بما يحقق الانسجام بين وحدات الأعمال.
- تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات التنظيمية.

#### ب-التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

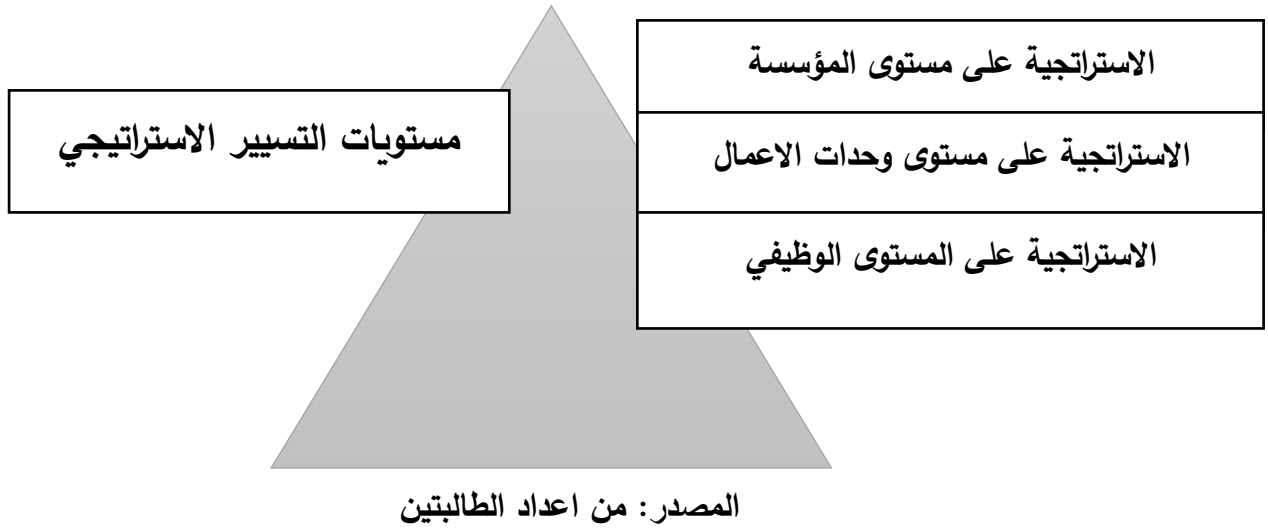
يركز هذا المستوى على تسيير الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال على حدة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية في سوق أو نشاط معين. ويسعى إلى تطوير كفاءات جديدة أو تعزيز الكفاءات القائمة بما يسمح بالاستجابة لمتطلبات السوق وتحقيق أهداف المؤسسة العامة.

#### ج-التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يهتم هذا المستوى بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف الأساسية داخل المؤسسة، مثل وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، حيث يتم العمل على توجيه هذه الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية العامة. ويُعرف هذا المستوى بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، إذ تسعى كل وظيفة إلى تحسين أدائها واستغلال مواردها وفق منظور استراتيجي يضمن الاستمرارية والتنافسية.

ففي مجال الإنتاج، يتم التركيز على حجم الإنتاج وجودته واستقراره، بينما يهتم التسويق الاستراتيجي بتحقيق الحصة السوقية، واختيار قنوات التوزيع المناسبة، وتلبية حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (01): مستويات التسيير الاستراتيجي



<sup>1</sup> -صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص 25-26.

2-مراحل التسيير الاستراتيجي: تمر عملية التسيير الاستراتيجي بثلاث مراحل مترابطة ومتكاملة، تتمثل فيما يلي:

#### أ-مرحلة التصميم الاستراتيجي:

تُعرف هذه المرحلة بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم خلالها تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، إلى جانب تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف. وبناءً على نتائج هذا التحليل، يتم اختيار الاستراتيجية الأنسب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والموارد التكنولوجية والبشرية التي تمتلكها.

#### ب-مرحلة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية:

تشمل هذه المرحلة تحويل الاستراتيجية المختارة إلى خطط وبرامج عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تحديد الأنشطة اللازمة، وتوزيع الموارد، ووضع جداول زمنية ومعايير للأداء. كما تتطلب تهيئة الهياكل التنظيمية، وتوفير الموارد البشرية والمادية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، بما يضمن انسجام الجهود وتكاملها لتحقيق الأهداف المسطرة.

#### ج-مرحلة المراجعة والتقييم الاستراتيجي :

هي المرحلة الأخيرة في عملية التسيير الاستراتيجي، وتهدف إلى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجها من خلال أنظمة الرقابة وجمع المعلومات. ويتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المسطرة، واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تحديات التسيير الاستراتيجي

يُعدّ التسيير الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل البيئة، اختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها مع متابعة نتائجها. غير أن تعقّد هذه العملية وتعدد مراحلها يفرضان جملة من التحديات التي تؤثر على فعاليتها.

1.العلاقة بين المؤسسة والبيئة: تواجه المؤسسة صعوبة في التحكم في العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على نشاطها، كما أن تداخل الحدود بين البيئة الداخلية والخارجية يزيد من تعقيد عملية التسيير الاستراتيجي، مما يستوجب متابعة مستمرة للتغيرات المحيطة والتكيف معها.

<sup>1</sup> - غطاس يمينه، بصرائني أسماء ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة قاصدي مرباح،

2. **التنظيم الشبكي و الافقي:** تعدّ إشكالية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكلية من القضايا القديمة والمتجددة في الفكر التنظيمي، حيث أشار Chandler سنة 1962، في دراسته المعروفة Strategy and Structure ، إلى أن الهيكلية تتبع الاستراتيجية، وذلك بعد تحليله لتطور كبرى المؤسسات الأمريكية. غير أن هذه المسألة ظلت محل نقاش نظري وتطبيقي، خاصة مع تطور الممارسات الاستراتيجية وظهور أشكال تنظيمية حديثة غيرت من المبادئ الكلاسيكية للتنظيم.

وقد أدت التحولات التنظيمية والعلاقات الجديدة داخل المؤسسة وبين مختلف وحداتها إلى محدودية فعالية التنظيم الهرمي التقليدي، مما استدعى تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة تقوم على مفهوم التشكيل التنظيمي (Configuration)، مع إعادة النظر في أسس التحكم، وتكامل الوظائف الرئيسية، وتخصص الوحدات، إضافة إلى منح قدر أكبر من الاستقلالية لمراكز المسؤولية.

### 3. المقاربة المبنية على الموارد :

تقوم المقاربة المبنية على الموارد على اعتبار المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة، التي تمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت نادرة وصعبة التقليد. وتشمل هذه الموارد الأصول، القدرات، المعارف والمهارات التي تساعد المؤسسة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، مع تحقيق التوافق بين مواردها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

## رابعاً: متطلبات التسيير الاستراتيجي

### 1-تهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

تُعد تهيئة المؤسسة شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال اعتماد تخطيط استراتيجي فعال، يضمن وضوح الرؤية والأهداف من خلال ما يلي:

#### أ-التهيئة المعنوية والسلوكية

تتمثل في ترسيخ قناعة أعضاء المؤسسة، خاصة القيادات والإدارة العليا، بأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأهداف، وتعزيز روح الانتماء والعمل الجماعي، وتقوية الارتباط بين مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة، بما يدفعهم لبذل الجهود اللازمة لضمان استقرار المؤسسة ونموها.

<sup>1</sup> -عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، جامعة بسكرة، مجلة علوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص90.

## ب- التهيئة الإدارية

تشمل التأكد من توفر المهارات والقدرات الإدارية المناسبة لدى أعضاء المؤسسة، وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، مع ضمان وضوحها وقابليتها للتنفيذ، إلى جانب تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

## ج- التهيئة الفنية والتحليلية

تقوم على الاستفادة من الخبرات السابقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة، وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين بما يساعدهم على دراسة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

## 2- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي

يستدعي تطبيق الإدارة الاستراتيجية امتلاك المؤسسة معرفة دقيقة بجملة من الجوانب الأساسية، وذلك من خلال جمع وتوفير المعلومات الضرورية لممارسة الإدارة الاستراتيجية، سواء تعلّق الأمر بالعناصر الداخلية للمؤسسة أو بالمتغيرات الخارجية المحيطة بها. وتشمل هذه المعلومات ما يلي:

- تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة لخدمة أغراض الإدارة الاستراتيجية.
- حصر المعلومات المتوفرة وبيان كيفية الاستفادة منها في دعم الممارسة الاستراتيجية.
- التعرف على المعلومات غير المتاحة التي يستلزم توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- استخدام الأدوات والوسائل المناسبة لجمع المعلومات اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
- وضع الإجراءات التنظيمية الكفيلة بضمان الحصول على المعلومات المطلوبة بفعالية.

## 3- تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي

يتحقق ترسيخ التفكير الاستراتيجي من خلال الممارسات الفعلية للإدارة الاستراتيجية والنتائج التي تحقّقها الخطط الاستراتيجية، حيث تُعد استمرارية هذا التفكير لدى أعضاء المؤسسة من أهم استثماراتها، ولا تقتصر على مرحلة إعداد الخطة، بل تمتد لتصبح منهجاً دائماً يوجّه السلوك التنظيمي، ويُراعى في الاجتماعات وورش العمل، وعند مواجهة المشكلات والأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يجعل فلسفة وقيم المؤسسة قائمة على أسس التفكير الاستراتيجي.

ويستلزم ذلك ما يلي:

- ربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية.
- إنشاء نظام معلومات متكامل يساعد على متابعة التغيرات الداخلية والخارجية وتوجيه التكيف معها بما يخدم أهداف المؤسسة ورسالتها.
- تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية المستقبلية لدى أعضاء المؤسسة لتعزيز التعامل الموضوعي مع متغيرات البيئة.
- تطوير النظم الإدارية والتعليم التنظيمي وصياغة السياسات وقواعد العمل وفق منطق النتائج والمساءلة.

#### 4- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا

يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي على مدى التزام الإدارة العليا ومنحها له أولوية دائمة، من خلال تخصيص الوقت والجهد، والمشاركة الفعلية في جميع مراحله. كما يتجسد ذلك في دعم التفكير الاستراتيجي، وتشجيع مشاركة العاملين، وتوفير مناخ إداري محفّز يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

#### 5- المعرفة الكاملة والدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي امتلاك أعضاء المؤسسة فهماً شاملاً لمكونات عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراحلها، ونتائجها المتوقعة، ومتطلبات تنفيذها. ويتحقق ذلك من خلال إدراك أهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، وتوفير البيانات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة وتطورها، وتحليل أوضاعها الحالية وإمكاناتها المتاحة.

كما يستلزم الأمر الإلمام بمنهج التخطيط ومتطلبات فعاليته، وتحديد الموارد المادية والبشرية والفنية اللازمة لتطبيقه، إلى جانب التعرف على المفاهيم والمصطلحات الأساسية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وبيان أوجه التشابه والاختلاف والعلاقة فيما بينها.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

يُعدّ تسيير الموارد البشرية عنصراً أساسياً في المؤسسة، إذ يهتم باستقطاب وتطوير وتحفيز العاملين بما يخدم أهدافها. كما يساهم في تحسين الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتهم.

<sup>1</sup> -مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص

## أولاً: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية ومفهومه

### 1-التطور التاريخي:

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية وظيفة حديثة نسبياً، إلا أنَّ أهميتها تعاظمت بشكل ملحوظ ، حيث مرّت بعدة مراحل وتسميات تبعاً للتغيرات التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها العالم، خاصة في نهاية القرن العشرين. وقد انتقلت من دور إداري تقليدي إلى دور استراتيجي يمكّن المؤسسة من مواجهة تحديات جديدة، لتصبح مورداً أساسياً يسهم في تحقيق البعد الاجتماعي داخل المؤسسة. ويمكن تلخيص مراحل تطورها فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: قبل الحرب العالمية الأولى

لم تكن هناك إدارة متخصصة للموارد البشرية، بل اقتصر الأمر على أنشطة بسيطة كالتوظيف والتكوين الأولى.

#### المرحلة الثانية: ما بين الحربين العالميتين

ظهرت مصلحة المستخدمين في المؤسسات الكبرى، وكان تركيزها الأساسي على فرض الانضباط داخل المؤسسة.

#### المرحلة الثالثة: 1950-1959

شهدت هذه الفترة تطوراً في التشريعات الاجتماعية المتعلقة بالعمل، مما أدى إلى بروز جانب قانوني يهتم بتطبيق قوانين العمل.

#### المرحلة الرابعة: 1960-1969

انتقلت المؤسسة من الاهتمام بالجانب الكمي إلى الجانب الكيفي، حيث أصبح التركيز على تحسين كفاءة العاملين ورفع إنتاجيتهم من خلال التكوين والتطوير.

#### المرحلة الخامسة: 1975-1985

تأكدت مكانة إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية داخل المؤسسة، مع زيادة الاهتمام بالتوظيف، والأجور، والتكوين، وتنظيم مدة العمل.

#### المرحلة السادسة: ما بعد 1985

اتجهت إدارة الموارد البشرية نحو بعد استراتيجي، نتيجة التحولات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، والأزمات الاقتصادية، والتغيرات الديموغرافية، مما فرض على المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة تنوعه الثقافي والاجتماعي.<sup>1</sup>

## 2- تعريف تسيير الموارد البشرية:

تعددت التعريفات المقدمة لتسيير الموارد البشرية، ومن بينها أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تنمية فعالية الأفراد العاملين داخل المنظمة، بما يساهم في تحقيق أهدافها، إذ تُقاس الفعالية بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها المسطرة.

كما يُعرّف أيضاً بأنه العملية التي تهدف إلى استقطاب الأفراد المناسبين من حيث العدد والنوعية لخدمة أهداف المنظمة، والعمل على تحفيزهم والمحافظة عليهم، بما يضمن بذلهم أقصى جهد ممكن لتحقيق النجاح والوصول إلى الأهداف المحددة.

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن تسيير الموارد البشرية يُعد وظيفة أساسية داخل المنظمة، تسعى إلى حسن استغلال العنصر البشري عبر مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

## ثانياً: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية

### 1- أهمية تسيير الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من كون العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، وهو المحرك الرئيسي لبقية الموارد داخل المنظمة. فنجاح المؤسسة وتطورها يعتمدان بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على الإبداع والابتكار. لذلك أصبحت إدارة الأفراد من أولويات الإدارة الحديثة، باعتبارهم أساس تحقيق الميزة التنافسية.

### 2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

وتبرز أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال ما يلي:

-الإسهام في رفع الإنتاجية وتحسين أداء العاملين.

-تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد اعتماداً على رأس مالها البشري.

<sup>1</sup> -بن عياد نجي، لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التكوين أثناء الخدمة واثريهما على تحسين أداء الكفاءات، مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، سنة 2018-2017، ص9.

<sup>2</sup> -شقرور الورد، اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في

الطاقات المتجددة، العدد، 02، 2021، ص12

-ترسيخ قيم الالتزام والمشاركة لدى العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.<sup>1</sup>

### أهداف تسيير الموارد البشرية

- الوصول إلى أداء متميز عبر استقطاب الكفاءات القادرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز دافعية العاملين وترسيخ التزامهم ومشاركتهم الفعالة وانتمائهم للمؤسسة.
- إكساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري.
- توفير بيئة عمل ملائمة مع ضمان مكافأة الأفراد على جهودهم وإنجازاتهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير الضمانات الاجتماعية والصحية.<sup>2</sup>
- السعي إلى استقطاب وجذب اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة.
- تنمية مهارات العمال ومعارفهم وقيمهم ويجعلهم مصدراً دائماً للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض تكاليف العمل.
- اعتماد نظام أجور عادل ومتوازن يضمن توزيعاً منصفاً للرواتب بين العاملين.
- ترسيخ روح التعاون والانسجام والتنسيق بين الجهود، مع تحفيز وإشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حماية حقوق العمال والارتقاء بمستواهم الثقافي وتوسيع فرص التعلم، بما يعزز وعيهم ويسهم في تحقيق تطلعاتهم وأهداف المؤسسة معاً.<sup>3</sup>

### ثالثاً: الوظائف والعوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

#### 1. وظائف تسيير الموارد البشرية:

تضطلع إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال إعداد وتنفيذ سياسات تنظم تعامل المنظمة مع عنصرها البشري، ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

#### أ - تحليل العمل:

يتمثل في دراسة الوظيفة من حيث أنشطتها ومهامها الأساسية، ووصفها بدقة، وتحديد المسؤوليات المرتبطة بها، إضافة إلى تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغلها.

<sup>1</sup> -بوالشرش نور الدين ، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 263.

<sup>2</sup> -سمير محمد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 10.

<sup>3</sup> -كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 12-13.

### ب- تخطيط الموارد البشرية:

تهدف هذه الوظيفة إلى تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، من خلال تقدير الطلب على العاملين ومعرفة العرض المتاح، ثم إجراء مقارنة بينهما لتحديد الفائض أو العجز، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة ذلك، وفق معايير فنية وإدارية محددة.

### ج- الاختيار والتعيين:

تتمثل في البحث عن الكفاءات المتاحة في سوق العمل واختيار الأنسب منها بالاعتماد على طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب، بهدف ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### د- تصميم نظام الأجور:

يشمل تحديد مستويات الأجور بما يضمن وجود نظام عادل ومتوازن، يراعي قيمة الوظائف وأهميتها داخل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أوضاع سوق العمل والمقارنة مع المؤسسات المنافسة.

### هـ- تصميم أنظمة الحوافز:

يرتكز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً، من خلال إعداد برامج حوافز مناسبة، وربطها بمستوى الأداء العام للمنظمة، بما يحقق العدالة ويلبي احتياجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

### و- وضع أنظمة وخدمات مزايا العاملين:

تتعلق بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، ومنحهم مزايا إضافية مثل مكافآت التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بما يعزز استقرارهم الوظيفي.<sup>1</sup>

### 2- العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية:

ان قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء وظائفها المختلفة لا تكون مطلقة، بل تتأثر بعدة عوامل يمكن توضيحها كما يلي:

#### العوامل الاقتصادية:

تؤثر الحالة الاقتصادية العامة والظروف المحيطة بالمؤسسة بشكل مباشر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي فترات الرواج تميل المنظمات إلى التوسع في أنشطتها المتعلقة بالموارد البشرية، بينما تتجه إلى

<sup>1</sup> - عطا الله محمد سير الشركة، غالب محمود إسحاق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار

المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2015، ص40-41

تقليصها خلال فترات الركود. كما أن الارتفاع المستمر في مستوى المعيشة ينعكس بدوره على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

#### العوامل القانونية:

تلعب القوانين والتشريعات والأحكام القضائية والقرارات الإدارية دوراً أساسياً في توجيه عمل إدارة الموارد البشرية، إذ أصبحت خاضعة لإطار قانوني ينظم مختلف جوانبها، مثل قوانين الحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، والسياسات المرتبطة بحقوق الأفراد داخل بيئة العمل.

#### العوامل الاجتماعية:

يشهد المجتمع تغيرات مستمرة تمس بنيته الطبقية وقيمه واتجاهاته، كما تؤثر التحولات الكبرى في أساليب المعيشة وأنماط التفكير على إدارة الموارد البشرية، خاصة مع اتساع دور الدولة في تنظيم شؤون الأفراد، مما ينعكس على سياسات المؤسسات في التعامل مع مواردها البشرية.

#### العوامل التكنولوجية:

أصبح التقدم التكنولوجي عاملاً مؤثراً بقوة في إدارة الموارد البشرية، إذ أدى التطور المتسارع في التكنولوجيا إلى إحداث تغييرات جوهرية في هذا المجال، نتيجة لتغير احتياجات ومتطلبات المنظمات، إضافة إلى التوسع المستمر في استخدام التقنيات الحديثة والاعتماد المتزايد على الأنظمة والحسابات الإلكترونية. ويمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### العوامل الداخلية:

وهي العوامل الناشئة من داخل بيئة العمل في المؤسسة، مثل السياسات الإدارية العامة، ونظرة الإدارة العليا للعاملين، ومدى اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى حجم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة. كما تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي ومكانة جهاز إدارة الموارد البشرية ضمنه في صياغة سياساتها وممارساتها.<sup>1</sup>

#### العوامل الخارجية:

وتتمثل في المؤثرات المحيطة بالمؤسسة والتي تشكل الإطار الذي تعمل ضمنه، إذ لا يمكن للمنشأة أن تعمل بمعزل عن المجتمع والبيئة التي تنتمي إليها. لذلك يتعين عليها التكيف مع هذه البيئة وتحقيق التوازن بين ما يعرف بالنظام الداخلي للمؤسسة والنظام المفتوح الذي يربطها بمحيطها الخارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 13.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 125.

### المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منهجاً ينسق بين أهداف المؤسسة وإدارة الأفراد، بهدف تنمية قدراتهم واستغلالها بفعالية. كما يعمل على رفع مستوى الأداء وضمان استمرارية المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخصائصه

##### 1- مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يُقصد بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ذلك الإطار الذي يتم من خلاله إعداد وصياغة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين في مختلف المستويات التنظيمية، على أن يكون ذلك منسجماً مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحت إشرافها.

كما يُعرّف بأنه عملية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، ورسم استراتيجياتها باعتبارها وسيلة لبلوغ تلك الأهداف في ظل بيئة متغيرة، مع متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التطبيق.<sup>1</sup> ويُعرّف كذلك بأنه عملية صنع القرارات المرتبطة بنظام الموارد البشرية، بما يضمن مواءمته مع متغيرات البيئة المحيطة، ودعم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

##### 2- خصائص تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

وتتمثل أبرز خصائصه فيما يلي:<sup>3</sup>

- التركيز على البعد الاستراتيجي إلى جانب الاهتمام بالجانب التنفيذي والتشغيلي قصير المدى عند إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- اعتبار الموارد البشرية مورداً استراتيجياً يشكل عنصراً أساسياً في تحقيق التفوق والميزة التنافسية.

- التأكيد على أهمية تحقيق التوافق والتكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

- مراعاة وتحليل البيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص وتحديات، إلى جانب دراسة البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية من حيث عناصر القوة والضعف.

- اعتبار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وسيلة فعالة لرفع مستوى الأداء التنظيمي، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة لهذا الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الكتاب، 2000، ص 45-46.

<sup>2</sup>- مصطفى أحمد السيد، نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup>- عائدة سيد خطاب، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، توزيع المكتبات بمصر والعالم العربي، طبعة 1999، ص 8.

## ثانياً: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

منذ حوالي سنة 1980 برز تحولان أساسيان في الممارسات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات. تمثل الأول في الانتقال من مجرد تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، حيث أصبح العنصر البشري يُعد مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن رأس المال المالي أو الأصول المادية، مما استوجب إدارة فعالة تقوم على التنسيق بين مختلف السياسات والتطبيقات المتعلقة بالأفراد. أما التحول الثاني فتمثل في الانتقال نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهو تطور أحدث في الفكر التنظيمي المعرفة من طرف **Lorino** أسهم في تبني البعد الاستراتيجي في مختلف وظائف المؤسسة، وظهر مفاهيم مثل التسويق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وعملياً، يعكس هذا التحول إدراكاً متزايداً للدور المحوري لوظيفة الموارد البشرية ضمن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، حيث لم تعد وظيفة تنفيذية تقليدية بل أصبحت شريكاً في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. كما يركز هذا التوجه على تحقيق الانسجام بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، على غرار الوظائف الأساسية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية. ويؤكد هذا المسار أن الانتقال إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء استجابة لعوامل خارجية وضغوط بيئية، وأسهم في بروز نماذج جديدة تؤكد أهمية المورد البشري كمصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن أن تحقق المؤسسة فعالية أكبر عندما تتمكن إدارة مواردها البشرية من تبني سياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالكفاءات المناسبة من حيث العدد والنوعية المطلوبة، مع توفير مستوى التحفيز اللازم لتلك الموارد. وفي هذا الإطار، أصبحت الموارد الداخلية للمؤسسة (المالية والمادية والبشرية)، ولاسيما الكفاءات، تحتل مكانة أساسية في نظريات وممارسات التسيير الاستراتيجي، مما جعل الموارد البشرية محوراً رئيسياً فيه. وبناءً على ذلك، فإن الانتقال إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يوفر أدوات وأساليب ملائمة لمواكبة متطلبات التسيير الحديث و الذي يعتمد بدرجة أكبر على تنمية الموارد الداخلية وتعزيز الكفاءات.<sup>1</sup>

## ثالثاً: أهمية واهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### 1- أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم الصورة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- تعزيز التفاعل مع البيئة على المدى البعيد وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات.

<sup>4</sup>-محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 25.

<sup>1</sup>-اسملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه

دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 94.

- تبني أفكار إبداعية تسهم في تطوير القدرات وتحقيق تحسينات مستمرة.
- دعم وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وبناء قدرات تحقق نتائج إيجابية.
- المساعدة في تحديد الحاجة إلى التغيير وترسيخ اعتباره فرصة للتطوير لا تهديداً.
- توفير أسس علمية ومنهجية لتخصيص الموارد والإمكانات بين وحدات المؤسسة.
- تحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق الفعال والرقابة على الأنشطة.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية:

- يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة عبر وضع استراتيجية تفصيلية متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وتشمل ما يلي:
- تحديد الغاية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في تعاملها مع العنصر البشري داخل المؤسسة.
  - توضيح الرؤية التي تعتمدها الإدارة لتوجيه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها.
  - وضع السياسات التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - إعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة لتوفير الموارد وسد الفجوات في الكفاءات، بما يضمن بلوغ مستويات الأداء المطلوبة.
  - اعتماد معايير للمتابعة والتقييم للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق النتائج المستهدفة.<sup>2</sup>
  - وبذلك تمكّن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المؤسسة من توفير احتياجاتها من الكفاءات كمّاً ونوعاً، وتؤسس إطاراً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري بما يخدم أهدافها العامة.

## رابعا: متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إدراك المؤسسة لأهمية إحداث التغييرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه التغييرات ما يلي:
- تعديل قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، من خلال تعزيز مستوى ولائهم للمؤسسة وأهدافها، وتنمية دافعيتهم نحو الأداء الجيد، وذلك عبر ترسيخ مبادئ العدالة في المعاملة وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل.

<sup>1</sup>-الدكتورة زدوري أسماء، مطبوعة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022/2023، ص

4-5.

<sup>2</sup>-مانع صبرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية)،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

كما يشمل ذلك تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم بما يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي لديهم وتعزيز روح الالتزام والابتكار، إضافة إلى تطوير نظام حوافز يتلاءم مع تطلعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

كما تفرض هذه التغيرات ضرورة تطوير مهارات مديري الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري، من أجل إنجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، العمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم التخطيطية والتسويقية وغيرها من المهارات الحديثة، بما يساهم في تحسين تعاملهم مع الفروق الفردية بين العاملين.

تطوير دور وظيفة الموارد البشرية، بحيث لا يقتصر دورها على الاهتمام بشؤون العاملين ومعالجة مشكلاتهم فقط، بل يتعدى ذلك إلى المشاركة الفعالة في صياغة الإستراتيجيات وتحديد الأهداف داخل المؤسسة، بدلاً من الاكتفاء بدور التنفيذ.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة

يعالج هذا المبحث طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة، من خلال توضيح أثر السياسات الحديثة في تطوير كفاءة العاملين. حيث أصبح المورد البشري عنصراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ودعم القدرة التنافسية. لذلك تتجه المؤسسات إلى اعتماد ممارسات متقدمة في إدارة مواردها البشرية بما يساهم في تحسين أدائها.

#### المطلب الأول: تكوين استراتيجية تسيير الموارد البشرية ومستويات ترابطها مع استراتيجية المؤسسة

يهدف تكوين استراتيجية الموارد البشرية إلى توجيه القدرات البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، لتعزيز الأداء وضمان ترابط فعال بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة العامة.

#### أولاً- تكوين استراتيجية تسيير الموارد البشرية

##### 1.دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:

يُعدّ مدير الموارد البشرية عضواً في الإدارة العليا، ويساهم في عملية التسيير الاستراتيجي للمنظمة. ومن هذا المنطلق يتولى تحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه. لذلك فإن بناء استراتيجية الموارد البشرية يبدأ بفهم متطلبات تنفيذ رسالة المنظمة، ويستلزم من مدير الموارد البشرية امتلاك رؤية واضحة وفهماً عميقاً لمضمون الرسالة لأنها تعبّر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.

<sup>1</sup> -زهير الصباغ وعبد العزيز بونبغة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285.

## 2.دراسة وتحليل البيئة:

### أ- البيئة الداخلية:

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في قدرات الموارد البشرية الحالية، وتقييم مدى قدرتها على تلبية متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية.

### ب- البيئة الخارجية:

يركز تحليل البيئة الخارجية على تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة، وذلك من خلال إجراء دراسات ميدانية تشمل:

- متابعة التغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة وأدائها.
- جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة بشكل مستمر والعمل على تحليلها.

## 3.وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية:

استناداً إلى نتائج التحليل البيئي السابق، يتم إعداد استراتيجية حديثة لإدارة الموارد البشرية أو العمل على تحسين الاستراتيجية القائمة بما يحقق التوافق مع استراتيجية المنظمة وأهدافها العامة.

## 4.إعداد استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيتها وتطبيقها داخل المنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية، وهي:

- 1.استراتيجية تصميم وتحليل العمل.
- 2.استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
- 3.استراتيجية الاستقطاب والاختيار.
- 4.استراتيجية التعيين.
- 5.استراتيجية تقييم الأداء.
- 6.استراتيجية التعليم والتدريب والتطوير.
- 7.استراتيجية المسار الوظيفي.
- 8.استراتيجية الرواتب والأجور.
- 9.استراتيجية السلامة المهنية.
- 10.استراتيجية الحوافز

## 5. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ينبغي أن يتسم تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمرونة الكافية لإدخال التعديلات اللازمة وفقاً لما يستجد من متغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة. فتنفيذ الاستراتيجية يتطلب إعداد سياسات وأنظمة ولوائح، إضافة إلى تصميم برامج خاصة بالموارد البشرية، بهدف تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية على أرض الواقع. ومن أهم هذه السياسات والأنظمة والبرامج ما يلي:

- سياسات الاختيار والتعيين والحوافز وعلاقات العمل وغيرها.
- أنظمة تقييم الأداء والتأديب والاتصالات وغيرها.
- برامج التعليم والتدريب والتنمية والمزايا الوظيفية وغيرها.

## 6. متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتمد تقييم ومتابعة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على مدى مساهمة نتائج تنفيذها في تحسين فاعلية الأداء التنظيمي. ونظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة الكلية من جهة أخرى، فإن نجاح استراتيجية الموارد البشرية يعني تحقيق أداء تنظيمي متميز على مستوى العنصر البشرية، مما يساهم في بلوغ أهداف المنظمة واستراتيجياتها. ويُعدّ الأداء التنظيمي المسؤول عن هذا الإنجاز من خلال تعزيز رضا العاملين وسعادتهم في العمل، وتحقيق اندماجهم وولائهم للمنظمة<sup>1</sup>

### ثانياً: مستويات الترابط بين تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة

غالباً ما يتم إعداد الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا داخل المؤسسة، حيث توجد أربعة مستويات لمدى الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية إعداد الاستراتيجية، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### 1- الارتباط الإداري:

يمثل هذا المستوى أدنى درجات الارتباط بين وظيفة تسيير الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي، إذ ينحصر دور الموارد البشرية في متابعة الأنشطة اليومية دون المشاركة في القضايا الاستراتيجية. كما أن مدير الموارد البشرية لا تتاح له الفرصة أو الوقت للنظر في الجوانب الاستراتيجية، إضافة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بعيداً عن مساهمة هذه الوظيفة.

<sup>1</sup> -دولي لخضر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار الإدارة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013/2014، ص 54-58.

## 2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد:

في هذا المستوى تتولى وحدة إعداد الاستراتيجية وضع الخطة الاستراتيجية ثم تقوم بإبلاغ الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية بها، حيث يقتصر دور هذه الأخيرة على تصميم الأنظمة والبرامج التي تساعد على تنفيذ الخطة. ورغم إدراك أهمية الموارد البشرية في التنفيذ، إلا أن قضاياها لا تؤخذ بعين الاعتبار أثناء مرحلة إعداد الاستراتيجية.

## 3- الارتباط ذو الاتجاهين:

يسمح بمشاركة قضايا الموارد البشرية أثناء إعداد الاستراتيجية، ويتم ذلك عبر ثلاث مراحل متتابعة: أولاً يقوم فريق إعداد الاستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المطروحة، ثم يقوم هؤلاء بدراسة تلك البدائل وتقديم نتائجهم، وأخيراً بعد اعتماد الاستراتيجية تُحال إلى مسؤولي الموارد البشرية لتصميم البرامج اللازمة لتنفيذها. ويعكس هذا وجود اعتماد متبادل بين التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

## 4- الارتباط المتكامل:

يمثل هذا المستوى علاقة ديناميكية قائمة على التفاعل المستمر، حيث يُعد مسؤول الموارد البشرية عضواً فاعلاً ضمن فريق الإدارة العليا. وفي المؤسسات التي تعتمد هذا المستوى يتم دمج أنشطة الموارد البشرية مباشرة في عمليتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: انعكاسات بدائل الاستراتيجية على تسيير الموارد البشرية

عند اختيار المؤسسة لبدل استراتيجي معين، فإن ذلك يؤثر مباشرة في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، إذ يفرض تكاملاً بين توجهات المؤسسة العامة وتوجهات إدارة الموارد البشرية. ومن خلال هذا التكامل يمكن إبراز انعكاسات البدائل الاستراتيجية على سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. استراتيجية النمو والتوسع:

تهدف استراتيجية التوسع إلى تحقيق زيادة ملموسة في أداء المؤسسة، ويتجلى ذلك في ارتفاع حجم المبيعات والأرباح، وزيادة الحصة السوقية، سواء عبر تطوير المنتجات الحالية، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة. ويستلزم تبني هذه الاستراتيجية تكثيف أنشطة إدارة الموارد البشرية، من خلال التخطيط لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين في الوظائف الجديدة، وتحديد متطلبات شغل هذه الوظائف، واختيار

<sup>1</sup>-نبيلة جميع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية - دراسة ميدانية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2015-2016، ص 103.

مصادر وأساليب الاستقطاب المناسبة، ووضع سياسات انتقاء فعّالة. كما يتطلب التوسع في أسواق مختلفة تطوير المهارات الأساسية للعاملين بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الجديدة.

## 2. استراتيجية الاستقرار:

تعني هذه الاستراتيجية محافظة المؤسسة على أنشطتها الحالية دون إدخال تغييرات جوهرية، وتُعتمد غالباً في بيئات تتسم بالاستقرار أو في المؤسسات التي تتجنب المخاطر. ولا يعني الاستقرار الجمود،<sup>1</sup> بل يشمل تحسين الأوضاع الداخلية للموارد البشرية عبر تقليل عمليات الاستقطاب، وتعزيز برامج التدريب والتنمية، وتحفيز العاملين للحفاظ على مستويات الأداء الحالية. كما ينبغي أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دعم السلوكيات التي تضمن الاستمرارية والاستقرار اعتماداً على الخبرات السابقة.<sup>2</sup>

## 3. استراتيجية الانكماش:

تلجأ المؤسسات إلى هذه الاستراتيجية عندما تواجه صعوبات أو تراجعاً في الأداء، بهدف إعادة التوازن وتحسين الكفاءة. وتشمل إجراءاتها تقليص حجم النشاط، وإعادة هيكلة القوى العاملة، وخفض التكاليف، وقد تمتد إلى تجميد الأجور أو تقليص برامج التدريب أو إنهاء بعض الخدمات. وفي هذه المرحلة تتجه إدارة الموارد البشرية إلى ترشيد استخدام الموارد، والحفاظ على الكفاءات الأساسية، ووضع برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من أداء مهام متعددة، إضافة إلى اعتماد سياسات تحفيزية تقلل من تسرب الموارد البشرية.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

نظراً لكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلاً أساسياً يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ووسيلة فعّالة لإحداث التغيير الإيجابي، سيتناول في هذا المطلب أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إذ يعتبرها العديد من الباحثين مدخلاً لتحقيق تنمية الموارد البشرية والكفاءات، بما يدعم تحقيق أداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد قائم على الكفاءات والمعرفة والجودة.

<sup>1</sup> - أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر - دراسة حالة المؤسسة

الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير BCR، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007، ص 324.

<sup>2</sup> - أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 123

<sup>3</sup> - خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نايل، دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة

العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13، 2015، ص 389.

### 1. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُصنّف هذا النموذج ضمن النماذج الكلاسيكية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويُعد من أكثرها تداولاً في الدراسات والأبحاث. وقد مرّ بتطور عبر مرحلتين أساسيتين:

في المرحلة الأولى، انصبّ اهتمام الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي عُرفت غالباً بالتسيير التنبئي للموارد البشرية. وقد أثارت هذه المقاربة خلال الفترة (1960-1970) نقاشاً واسعاً، باعتبار أن تسيير الموارد البشرية يُعد جزءاً من استراتيجية المؤسسة. وهذا ما أدى ابتداءً من ثمانينيات القرن الماضي، إلى بروز مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من توفير احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في الوقت المناسب، بما يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد تعزز تطور هذه المقاربة بفضل إسهامات مدرستي "هارفارد" القائمة على التسيير الاستراتيجي، و"ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية. حيث تلقتي المدرستان في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، واقتراح نماذج لإدارة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤكدان على أهمية تحقيق التوافق بين الاستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي، بحيث يُنظر إليه كعملية يتم من خلالها دمج إدارة الموارد البشرية مع باقي الوظائف التسييرية بما يضمن بلوغ أهداف المؤسسة.

### 2. نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج خلال السبعينيات نتيجة عدة عوامل، من أبرزها حاجة المؤسسات إلى نظام معلومات يتيح متابعة تكلفة الموارد البشرية وتقدير قيمتها الاستثمارية. وقد تطور هذا النموذج مدعوماً بنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يركز هذا النموذج على معالجة المعلومات الاقتصادية والمالية في إطار الفلسفة المحاسبية التي تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أصولاً بشرية. ويهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، كما يساهم في قياس تكلفة هذه الموارد، مما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات المناسبة وتدريبهم وتحفيزهم. ويسعى كذلك إلى إرساء نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستخدام الأمثل والتوظيف الرشيد للعنصر البشري داخل المؤسسة.

### 3. نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتسيير الكفاءات، حيث يُعد كلٌّ من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتنمية والتكوين، وتقييم الأداء نماذج أساسية لهذا التوجه الذي يركز على كفاءات المؤسسة. كما يمثل هذا النموذج إسهاماً تنظيمياً في استقطاب الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها. ويجعل نموذج

الكفاءات من استراتيجية الموارد البشرية أداة فعالة لخلق الموارد والأصول الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يتيح دمج كفاءات العاملين داخلها بما يؤدي إلى توليد معارف جديدة وتعزيز القدرات والمهارات المتاحة والمترجمة.

وأخيراً، يُعد نموذج تسيير الكفاءات من النماذج الحديثة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يركز على القدرات والكفاءات التسييرية والتنظيمية بوصفها عنصراً أساسياً في تحقيق كفاءة المؤسسة. كما يمنح هذا النموذج مسؤوليات أوسع للمسيرين عبر مختلف المستويات التنظيمية، ويعزز استقلالية العاملين، بما يسهم في بناء القدرات التنافسية للمؤسسة. ونظراً لأهمية هذا النموذج، سيكون محور دراستنا.

#### 4. نموذج تسيير المعرفة

تُعَد المعرفة مورداً استراتيجياً يسهم حسن تسييره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وقد ساهمت الدراسات والممارسات التسييرية في تطوير مفهوم تسيير المعرفة، الذي يشمل مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى إنتاج المعرفة وتجميعها وتنظيمها وتخزينها ونشرها واستثمارها داخل المؤسسة، مع ضمان سهولة الوصول إليها عند الحاجة. كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بمدى القدرة على إدارة المعرفة بفعالية.

#### 5. نموذج تسيير الجودة الشاملة

يُعد هذا النموذج من أبرز نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يشكل مدخلاً شاملاً يهيئ الموارد البشرية والكفاءات لبيئة عمل قائمة على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، ويرتكز أساساً على التحسين المستمر بهدف الارتقاء بالأداء وتلبية متطلبات العملاء.

ويمثل نظاماً تسييراً يركز على تقديم قيمة للعميل من خلال توفير بيئة تدعم التطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية وتنميتها، مع الالتزام برضا العميل وتعزيز العمل الجماعي، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة واكتساب ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

#### 6. نموذج تنافسية الموارد البشرية

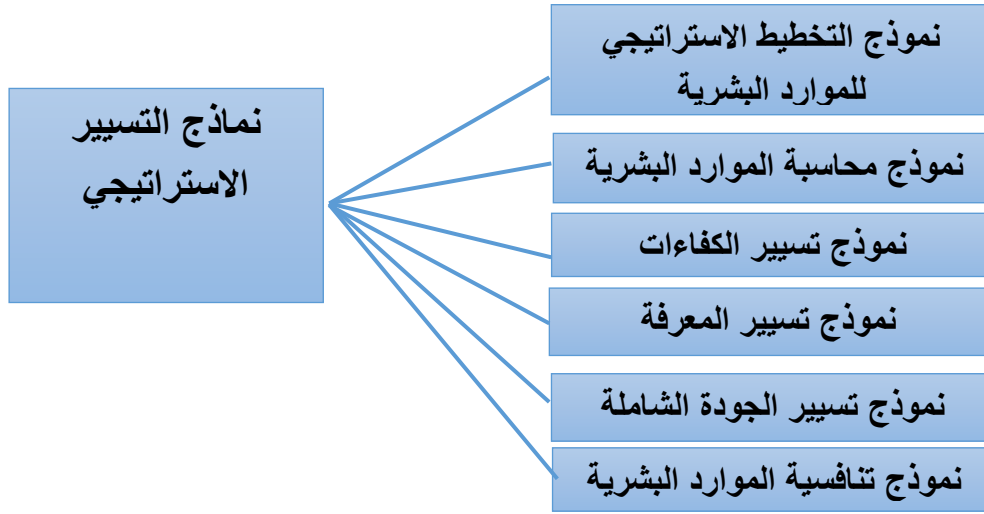
ظهر نموذج تنافسية الموارد البشرية نتيجة الانتقادات الموجهة لنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما أدى إلى البحث عن نموذج أكثر مرونة وشمولية، لذلك يُعرف أيضاً بنموذج مرونة الموارد البشرية. ويرتكز هذا النموذج على توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية لدعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز والتنافس في بيئتها.

<sup>1</sup> - سمالي يحظيه، بلالي احمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى

الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص4

كما يؤكد هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية تعد وسيلة داعمة للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، من خلال تطوير علاقة تفاعلية بينها وبين مختلف السياسات الوظيفية الأخرى. ويعتمد ذلك على مفاهيم مثل الترابط الإستراتيجي، والتفاوض الجماعي، والتغيير التنظيمي، حيث تتشكل الخيارات الإستراتيجية نتيجة التفاعل بين الفرص المتاحة وإمكانات الموارد البشرية داخل المؤسسة. وبالتالي فإن الطابع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة وإبراز الفجوة العلمية للبحث

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى اهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي ساهمت في اثراء موضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية مع إبراز الفجوة العلمية للدراسة

#### المطلب الاول: الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات باللغة العربية:

1- بواذر خالد علي الأزوري، دراسة بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، سنة 2022، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة؟ وافترضت الدراسة وجود

<sup>1</sup>- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية، <http://www.abahe.co.uk>، تصفح يوم 11-04-2026، على الساعة 11:10

علاقات إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي، مع وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين. وهدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى المصادر الثانوية في الجانب النظري، والاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين والإداريين بمختلف المستويات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور مهم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاده المختلفة وتميز الأداء، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين. وأوصت بضرورة الاستمرار في تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والعمل على تطوير أبعاده بما يسهم في تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية وتحسين كفاءة وأداء العاملين.

**2- عباسة جلال عباس محمد الأمين، دراسة بعنوان: تقييم الأداء كأداة فعالة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" بمستغانم، سنة 2021/2022، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي. وتمثلت إشكالية الدراسة في: هل يعتبر نظام التنقيط وحده كافياً للوصول إلى تسيير استراتيجي للموارد البشرية؟ وهدفت إلى التعرف على سلبيات نظام التنقيط في المؤسسات الصحية ومدى فعاليته في دعم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مع استكشاف آليات تقييم أكثر فعالية لتحسين إدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" بمستغانم باعتبارها مستشفى عمومياً تابعاً لقطاع الصحة بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام التنقيط المعتمد غير فعال، ويحد من فعالية تسيير الموارد البشرية، ويؤثر سلباً في الأداء والخدمات، نتيجة عدم ربطه بالتكوين والترقية والمسار المهني للعاملين**

**3- جديلي كوثر، وبن ساكنة مباركة، دراسة بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، سنة 2021/2022، جامعة العربي التبسي - تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (LMD). وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؟ وافترضت الدراسة أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وأن سياسات الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، تساهم في رفع مستوى الأداء. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال بيان أثر سياسة الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظام التحفيز في تحسين الأداء المؤسسي. وأجريت الدراسة بمديرية وحدة البريد الولائية -**

تبسة، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنظيم وإدارة خدمات البريد على مستوى الولاية، وتوصلت إلى أن سياسة الاختيار والتعيين تسهم بفعالية في تحسين الأداء، كما يعزز التدريب والتطوير كفاءة الموظفين ويؤثر إيجاباً في الأداء المؤسسي، ويسهم نظام التحفيز في تشجيع الموظفين على إتقان مهامهم، مما يرفع من مستوى الأداء العام.

4- شقرون الوردى، دراسة بعنوان: أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة - باتنة، سنة 2021، جامعة عين تموشنت. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة - باتنة؟ وافترضت الدراسة أن لممارسات تخطيط وتوظيف الموارد البشرية وتطويرها، والتعويض والتحفيز، والأمن والسلامة المهنية أثراً ذا دلالة إحصائية في تفعيل حوكمة الشركة. وهدفت إلى التعرف على مستوى تسيير الموارد البشرية بشركة إسمنت عين التوتة، وقياس مدى وعي إدارتها بأهمية تطبيق حوكمة الشركات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على مستوى شركة إسمنت عين التوتة بولاية باتنة، باعتبارها مؤسسة صناعية جزائرية متخصصة في إنتاج الإسمنت. وتوصلت إلى أن إدارات الشركة يؤكدون تطبيق ممارسات تسيير الموارد البشرية ومبادئ حوكمة الشركات، كما أظهر التحليل أن هذه الممارسات تفسر 63.2% من التباين في تفعيل الحوكمة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. وأوصت الدراسة بتبني أساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية، وإشراك العمال في اتخاذ القرار، واعتماد حوكمة الشركات كخيار استراتيجي، وإنشاء لجنة تربط بين إدارة الموارد البشرية ومجلس الإدارة

5- بن حكوم أحلام، وفيجل نادية، دراسة بعنوان: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات البشرية: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر (SKE) محطة توليد الكهرباء تاركة - عين تموشنت، سنة 2021/2020، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات؟ وافترضت الدراسة أن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دوراً في تطوير وتنمية كفاءات ومهارات الموظفين. وهدفت إلى توضيح مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والمهارات، واستعراض النماذج والأساليب المستخدمة، وبيان أثره في تطوير الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، وأجريت على مستوى شركة كهرباء الجزائر (SKE) محطة توليد الكهرباء تاركة بعين تموشنت، باعتبارها وحدة متخصصة في إنتاج وتوليد الطاقة الكهربائية. وتوصلت الدراسة إلى أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير المعرفة يؤثران إيجاباً في تنمية كفاءات ومهارات

الموظفين، كما أسهمت الدورات التكوينية في تطوير قدراتهم المعرفية والمهارية، مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بالتركيز على تخطيط وتنمية الكفاءات، وتنظيم الدورات التكوينية، واعتماد التعلم التنظيمي، وتعزيز العمل الجماعي لما له من دور في تحقيق استمرارية المؤسسة وتميزها.

6- بن مني مسعود عبد الستار، وباغي خالد، دراسة بعنوان: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر، سنة 2021/2020، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. وتمثلت إشكالية الدراسة في: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر؟ وافترضت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجائحة كورونا على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وعلى وظائفه المتمثلة في التوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعويض، وصيانة الموارد البشرية. وهدفت إلى إبراز أهمية الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الأساسي للمؤسسات، والتعرف على أثر جائحة كورونا في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وسبل التعامل معها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى المراجع العلمية في الجانب النظري، والاستبيان وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS في الجانب التطبيقي، وأجريت على مستوى بنك التنمية المحلية بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى أن المورد البشري يمثل رأس المال الأساسي للمؤسسة، وأن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في توظيف الكفاءات وتحديد الرؤية المستقبلية وتحقيق الإدارة المستدامة للموارد البشرية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر له على التوظيف والتعويض وتقييم الأداء خلال جائحة كورونا، في حين كان له أثر إيجابي على التدريب وصيانة الموارد البشرية، مما أكد صحة الفرضيتين الثالثة والخامسة.

7- بلحاج الهواري، دراسة بعنوان: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران: دراسة حالة)، سنة 2020/2019، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. وتمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟ وافترضت الدراسة أن تسيير الموارد البشرية يتم من خلال التسيير التقديري المعتمد على المخطط السنوي، وأن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يقتضي الالتزام بالنصوص القانونية ومعالجة مشكلات قطاع الصحة، كالاكتظاظ، وضعف الأجور، وهجرة الكفاءات. وهدفت الدراسة إلى إبراز كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية والتعريف بالمخطط السنوي للموارد البشرية، مع إثراء الجانب المعرفي والمهني في هذا المجال. واعتمدت على المنهج التاريخي، ودراسة الحالة، والمنهج الإحصائي، إلى جانب المسح الاجتماعي والمقابلة والاقتراب القانوني والمؤسسي، وأجريت بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران باعتبارها مؤسسة صحية

تعليمية تجمع بين تقديم الرعاية الصحية والتكوين الطبي. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد التسيير التقديري والمخطط السنوي للموارد البشرية لتحقيق أهدافها، مع الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، ومواكبة التطورات الحديثة، وضمان صرف الأجور في آجالها.

## ثانيا-الدراسات باللغة الأجنبية:

### 1- غوتي محمد، دراسة بعنوان: The Influence of HR Strategic Management on Enhancing

Employee Performance: Case Study Algerian Water Company-Saida، سنة 2025، جامعة

سعيدة (الجزائر). وتمثلت إشكالية الدراسة في: إلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية للمياه - سعيدة؟ وافترضت الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالشركة. وهدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين والرفع من مستواه، مع إبراز مدى إسهام التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامجي SPSS V26 و SmartPLS4، حيث تم توزيع 60 استبيانًا واسترجاع 52 استبيانًا صالحًا للتحليل، وأجريت الدراسة على مستوى الشركة الجزائرية للمياه - سعيدة، باعتبارها مؤسسة عمومية تابعة لشركة المياه الجزائرية (ADE). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، إذ كان تأثير التدريب والتطوير وتقييم الأداء متوسطًا، في حين كان تأثير الاستقطاب والتعيين والتحفيز ضعيفًا.

### 2- ريم عمام، دراسة بعنوان: The Strategic Role of Human Resource Management in Driving

Business Success: A Case Study of IBM، سنة 2025، جامعة المدية، الجزائر. وتمثلت إشكالية

الدراسة في التساؤلين الآتيين: كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعزز النجاح التنظيمي طويل الأمد والميزة التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية؟ وإلى أي مدى أسهمت ممارسات شركة IBM في مواءمة رأس المال البشري مع أهدافها الاستراتيجية؟ وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى توافق استراتيجيات الموارد البشرية في شركة IBM مع أهدافها الاستراتيجية، وقياس أثرها في الابتكار والأداء والميزة التنافسية، إضافة إلى إبراز دور تحليلات الموارد البشرية في دعم القرار الاستراتيجي وتحديد أفضل الممارسات القابلة للتطبيق في المؤسسات الأخرى. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شركة IBM، بالاعتماد على بيانات نوعية وكمية تمثلت في تقارير الشركة، والوثائق الداخلية، واستبيانات الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن شركة IBM حققت خلال سنة 2023

نموا ملحوظا في الإيرادات وهامش الربح، كما أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى مشاركة الموظفين انعكس إيجابا على الأرباح والإنتاجية، مع انخفاض معدل دوران العمال والغياب، مما يؤكد أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بمواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، وتطوير نظام تقييم الأداء، وتعزيز التدريب القيادي، والاستثمار في الممارسات الداعمة للابتكار والأداء التنظيمي.

### 3- مورديني جيتوما، وتاديسي بيني، دراسة بعنوان: Strategic Human Resource Management

**Practices and Organizational Performance: A Case of National Insurance Corporation of Eritrea (NICE)**، سنة 2018. هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتأمين في إريتريا، من خلال دراسة حالة شملت 73 موظفا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق جزئي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إلا أنها تواجه عدة معوقات، أبرزها غياب سياسات واضحة وخطة استراتيجية مكتوبة، وضعف الكفاءات المؤهلة، وعدم الاستقرار الوظيفي، وهو ما أثر سلبا في مستوى الأداء التنظيمي.

### المطلب الثاني: إبراز الفجوة العلمية للدراسة

#### 1- الفرق بين الدراسات السابقة باللغة العربية و الدراسات الحالية:

##### جدول رقم 01: الفرق بين الدراسات السابقة باللغة العربية و الحالية

| الدراسات السابقة | أوجه التشابه                                                                                                                   | أوجه الاختلاف                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الأولى   | -تشابه جزئي في هدف الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي)<br>-تشابه في منهجية الدراسة. | -اختلاف في أداة الدراسة (استبيان الكتروني).                        |
| الدراسة الثانية  | -تشابه في متغيرات الدراسة (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية).<br>-تشابه في منهجية الدراسة .                                 | -اختلاف الجمهور المستهدف (المؤسسة الاستشفائية العمومية -مستغانم-). |
| الدراسة الثالثة  | -تشابه جزئي في هدف الدراسة (استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة).                                    | اختلاف الجمهور المستهدف (مديرية وحدة البريد الولائية-تبسة-).       |

|                 |                                                   |                                                                                                            |
|-----------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الرابعة | -تشابه في منهجية الدراسة.                         | -اختلاف جزئي في متغيرات الدراسة.                                                                           |
| الدراسة الخامسة | -تشابه في منهج الدراسة.                           | -اختلاف جزئي في هدف الدراسة(دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات و المهارات البشرية). |
| الدراسة السادسة | -تشابه في منهج الدراسة.<br>-تشابه في أداة الدراسة | -اختلاف الجمهور المستهدف (بنك التنمية المحلية-الجزائر-).                                                   |
| الدراسة السابعة | -تشابه في احدى متغيرات الدراسة(الموارد البشرية).  | -اختلاف في منهج الدراسة (الوصفي وتحليلي، تاريخي).<br>-اختلاف في أداة الدراسة(المقابلة).                    |

## 2- الفرق بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية و الدراسة الحالية:

### جدول رقم 2: فرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

| الدراسات السابقة | أوجه التشابه                                                                                        | أوجه الاختلاف                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة الأولى   | -تشابه في أداة الدراسة (استبيان).<br>-تشابه في منهجية الدراسة                                       | استخدمت نمذجة الهيكلية عبر برنامج Spss و smartPL4 بينما الحالية دون نمذجة هيكلية.<br>-حجم العينة (60استبيان). |
| الدراسة الثانية  | -تشابه في أداة الدراسة(الاستبيان).                                                                  | -اختلاف الجمهور المستهدف (شركة IBM).                                                                          |
| الدراسة الثالثة  | تشابه جزئي في هدف الدراسة المتعلق بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة. | -مجتمع الدراسة<br>-حجم عينة الدراسة السابقة شملت 73موظف بين دراستي على 50 موظف.                               |

المصدر: من اعداد الطالبتين

## 2- إبراز الفجوة العلمية:

من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بأداء المؤسسة، يتضح أن معظمها ركز على بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة، كما اهتمت بدراسة بعض ممارسات الموارد البشرية بصورة منفصلة دون تناولها في إطارها الاستراتيجي الشامل. كما يلاحظ قلة الدراسات التطبيقية التي عالجت هذا الموضوع في المؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة في قطاع الطاقة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال تحليل أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، اعتماداً على دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان، بهدف الوصول إلى نتائج تطبيقية تعكس واقع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة.

### خلاصة الفصل :

يتضح من هذا الفصل أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق مستويات أداء متميزة. إذ لم تعد الموارد البشرية تقتصر على دورها التنفيذي التقليدي، بل أصبحت مورداً استراتيجياً يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تظهر أهمية توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة لضمان انسجام الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.

ويعتبر تبني نماذج وأساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية. كما أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين والاهتمام بالاحتفاظ بالمواهب يشكل عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وتشير الدراسات السابقة إلى الدور الحيوي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين النتائج التشغيلية للمؤسسات.

بناءً على ذلك، يتضح أن التركيز على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مفتاحاً رئيسياً لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية ديناميكية.



## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت



### تمهيد:

تحرص المؤسسات، مهما كان مجال نشاطها، على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وذلك من خلال اعتماد ممارسات فعّالة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطبيقها داخل المؤسسة بما يساهم في تحسين أدائها ومواجهة مختلف التغيرات في بيئة العمل. وتُعد مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تعمل على توفير خدمات الكهرباء والغاز، كما تساهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفي ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الحديثة، أصبح الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة أساسية لما له من دور في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة سونلغاز بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين: يتناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، بينما يخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء المؤسسة.

وبناء على ما سبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث :

- المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة.

- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

### المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الإستمرارية والجودة و الأمن و السعر وإحترام القواعد التقنية والبيئية، وينقسم هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب الى تقديم شركة سونلغاز للغرب ومديرية التوزيع لعين تموشنت والتنظيم العام للشركة SDO بعين تموشنت والتنظيم لمصلحة الموارد البشرية، ومهام وأهداف مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ( شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت)

#### أولاً- التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب :

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة براس مال قدره 25مليار دج وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كلم مع عدد سكان 10044 نسمة. وتتشكل من 113 وكالة تجارية من:

63 مقاطعة كهرباء، 46 مقاطعة غاز، 19مقاطعة لإستغلال الغاز .

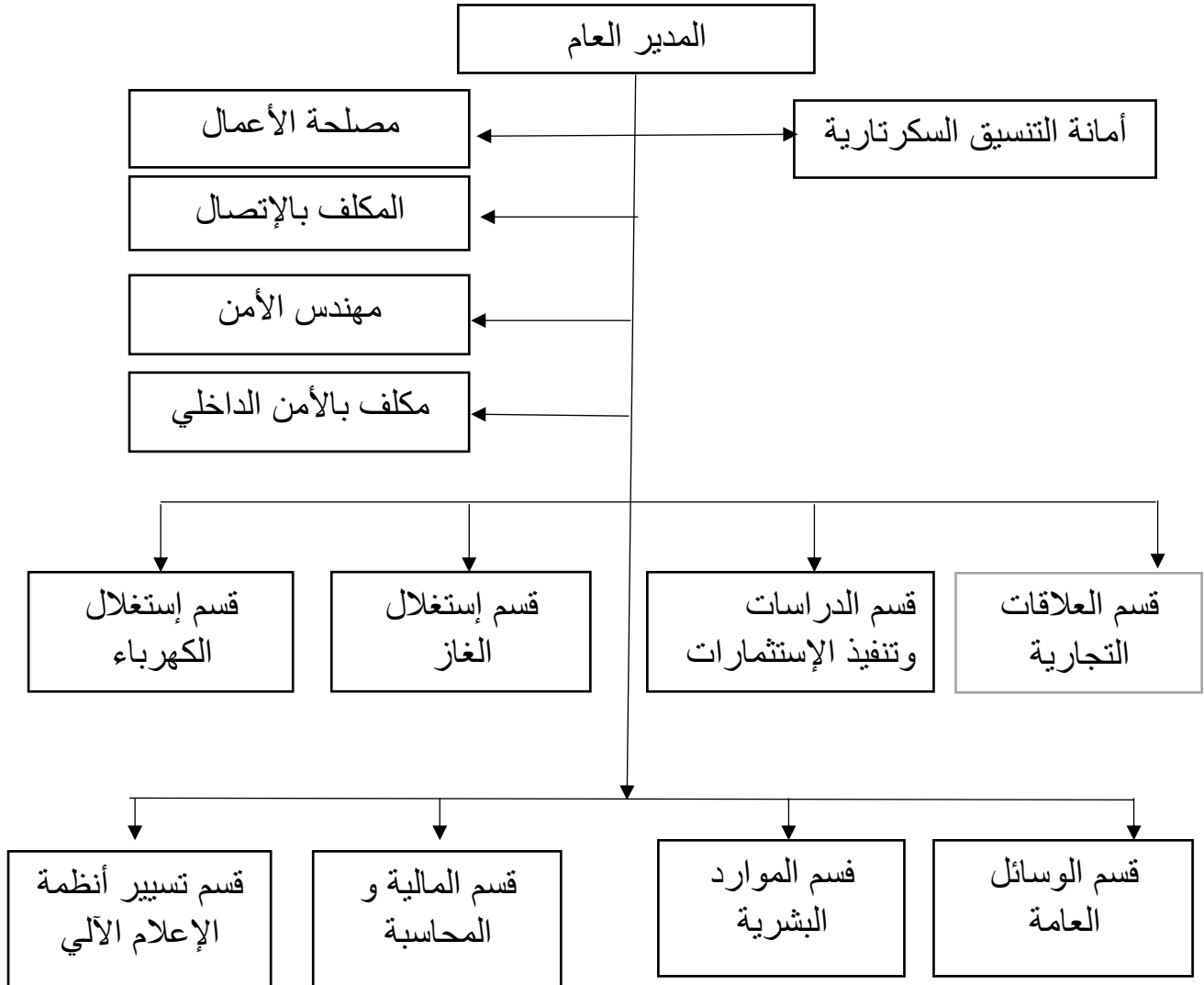
#### ثانياً- التعريف بفرع الشركة لولاية عين تموشنت :

يقع فرع التوزيع لولاية عين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم وتضم 412 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية، 50 عامل من صنف النساء و 362 عامل من صنف الرجال. تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية كما تغطي 08 دوائر: المالح ، ولهاصة ، عين تموشنت ، عين الكيحل ، حمام بوحجر ، عين الأربعاء ، العامرية وبني صاف . كما لديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و 03 مصالح تقنية في الكهرباء و 03 مصالح تقنية في الغاز تزود 98836 مشترك بالكهرباء و 46335 مشترك بالغاز. وللقيام بالمهام التي حددها القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عن طريق الانابيب وخاصة توزيع واستغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي، جهز فرع التوزيع لعين تموشنت نظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الاعلام الالي و المواصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع ضمان الفعالية و الامن والعتاد.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة SONELGAZ لعين تموشنت في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بعين تموشنت.



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

### أولاً- تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت:

- **المدير العام:** وهو الذي يتحكم في أقسام الشركة والمواظبة وإتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها كما أن مهنته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

**أمانة التنسيق السكرتارية (الأمانة):** وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين الوكالة وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين فهي بمثابة العلبة السوداء للشركة.

**قسم العلاقات التجارية:** وهو القسم المكلف بتسيير الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق متطلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمدربين وهي حمام بحجر بني صاف، العامرية عين الكحيل، وكالة عين تموشنت الجنوبية وكالة عين تموشنت الشمالية.

**قسم إستغلال الغاز:** هو قسم مخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما يعمل على صيانة ضمانات الغاز وقياس التوترات الفولادية.

**قسم استغلال الكهرباء:** وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتسييرها وتوصيلها إلى أبعد الحدود وقسم الدراسات و تنفيذ مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض إستثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن.

**قسم المالية والمحاسبة:** يعتبر من أهم الأقسام في المدرسة، حيث يحتوي على عدة مصالح في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح بالإضافة الى متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة أجور العمال، ومراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.

**قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد إستغلال الأجور وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف التكوين، تحليل وتقييم حاجيات العامل في التكوين.

**مهندس الأمن:** يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن ومتابعة التوجيهات. **مصلحة الأمن الداخلي:** تساعد المديرية في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.

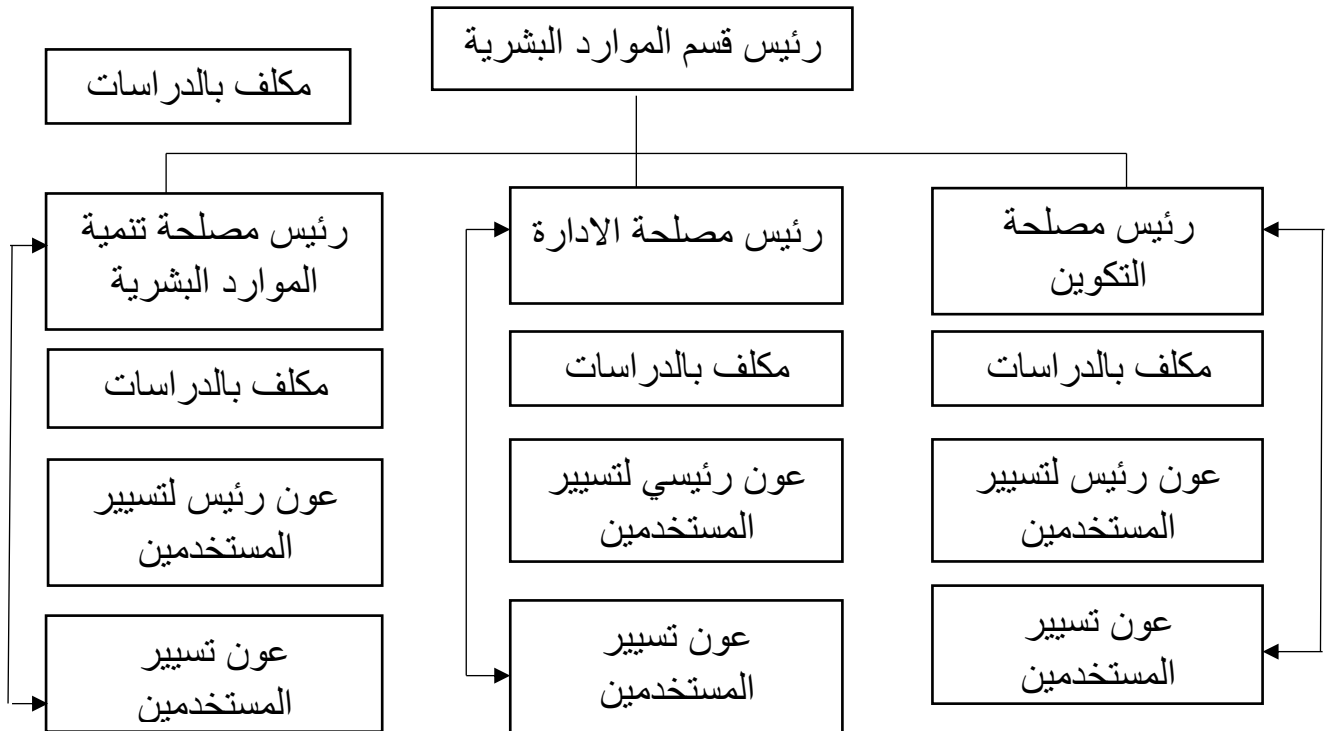
**مصلحة الاتصالات:** تقوم هذه المصلحة بتمثيل المدرسة العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة كما تقوم بإعلام الزبائن حول مخاطر استعمال الغاز والكهرباء.

تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام (الصحافة و الإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في اصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرف منها. فرع الوسائل العامة: هو فرع يتكفل بكراء المحلات لإستعمالها كوكالات تجارية وتوفير النقل للعمال كما أنه يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات وكذا التعامل مع موردي الشركة. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام في المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام، كما يقوم بإدخال الإضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر والتكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

ثانيا - الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

المطلب الثالث : مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

1- المهام :

- ضمان الأمن و الوقاية النوعية .
- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز .
- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز .

- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- إستغلال الكهرباء و الغاز .
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة و إستغلال الشبكة.
- تقوم بالتحويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي و التوزيع العمومي للغاز .
- تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفق الشروط العامة.
- تصنع تطورات لكل منشأ و التجهيزات و الهياكل القاعدية و الضرورية لأداء مهامها.
- 2/ أهداف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت :**
- التحسين و الرفع من جودة خدماتها .
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير و الإدارة الاعمال.
- العمل على تقليص التكاليف .
- التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإدارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- تطور شبكات الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به .

## المبحث الثاني : الإطار التحليلي و المنهجي العام للدراسة

خصصنا هذا المبحث لغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الهدف الذي حددناه عند الشروع في هذه الدراسة، وستحاول من خلال ما سيأتي في توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها.

### المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة

#### أولاً- منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، كما تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V26) .

### الشكل رقم (05) : يوضح برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### المصدر : من إعداد الطالبتين

#### ثانيا - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بمديرية سونلغاز لولاية -عين تموشنت-.

#### ثالثا - عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة ، ممثلة في عمال سونلغاز لولاية عين تموشنت، والتي بلغت 50 عامل التي تم اختيارها من أجل الدراسة..

## المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

تمثلت الطريقة في توزيع استبيانات على العمال المؤسسة للعينة محل الدراسة.

أولاً- ترميز وإعداد البيانات للتحليل:

بعد عملية توزيع الاستبيانات بمؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت تم استرجاعها بعد الاجابة عليها ، قمنا بتقييم وإعادة ترميز الاستبيانات وذلك قبل الشروع في تحليل البيانات وبعد ذلك إدخال معظم البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss 26، والذي يتضمن الأساليب الاحصائية التي نحتاجها في تحليل البيانات.

ثانياً- متغيرات الدراسة:

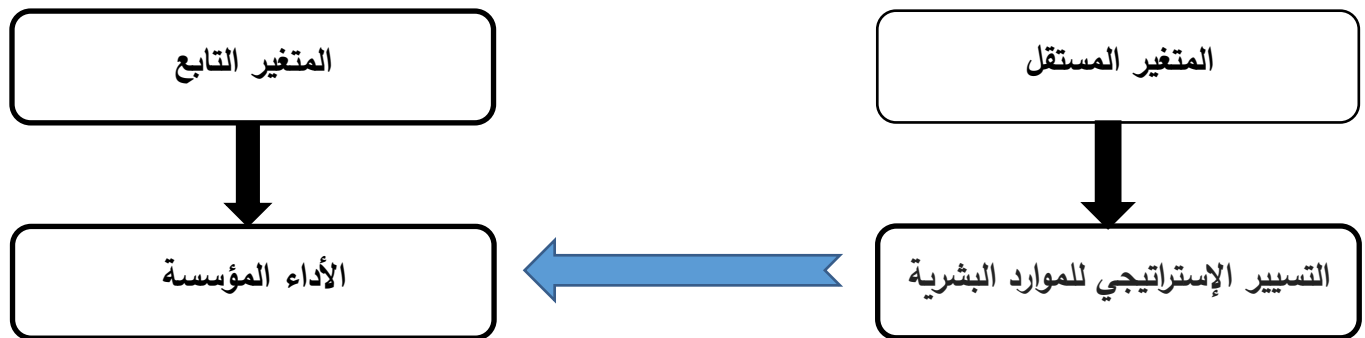
متغيرات الدراسة: لتحديد أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسة

✓ المتغير مستقل : التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

✓ المتغير التابع : أداء المؤسسة

وشكل التالي يمثل نموذج الدراسة :

الشكل رقم (06): يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

تصميم أداة الدراسة:

إشتمل الاستبيان على أربعة محاور أساسيين، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة بطريقة تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة الموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- المحور الأول : يشمل عينة الدراسة المتمثلة في مؤسسة سونلغاز : الجنس ، الفئة العمرية ، الأقدمية في العمل ، المنصب الوظيفي

- المحور الثاني : تضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عدد عبارات 08

- المحور الثالث : الأداء المؤسسة وعدد العبارات 08

- المحور الرابع : علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة يتضمن 08 عبارات

### المطلب الثالث : تصميم أداة البحث (الإختبارات )

في هذه دراسة سنقوم بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (غير موافق تماما=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماما=5) ويتم حساب المدى الغام وفق قانون :  $E = X_{max} - X_{min}$

(4=1-5) ، تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا على النحو التالي :  
(5/4=0)، (8) تم إضافة القيمة الى الى أقل قيمة في مقياس وهي 1 وذلك بتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح 1،80 ثم نكرر نفس العملية الى غاية الخلية الخامسة

#### الجدول رقم (03) :يمثل مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة         | 1               | 2           | 3           | 4           | 5           |
|----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| المتوسط المرجح | 1.79 – 1        | 2.59 – 1.80 | 3.39 – 2.60 | 4.19 – 3.40 | 5 – 4.20    |
| درجة الموافقة  | غير موافق تماما | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق تماما |

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي

#### أولا- ثبات وصدق الدراسة:

تم فحص عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

#### الجدول (04) : جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة للمحورين

| محاور الدراسة | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------|--------------|
| المحور الثاني | 08           | 0.937        |
| المحور الثالث | 08           | 0.920        |
| المحور الرابع | 08           | 0.920        |
| المجموع       | 24           | 0.950        |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة

بينت نتائج التحليل أن جميع معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة والأداة ككل كانت أكبر من 0,60 وهذا يدل على مستوى عالٍ من ثبات أداة الدراسة مما يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

#### ثانياً - إختبار صدق الإتساق الداخلي:

الجدول رقم (05) : نتائج معاملات الارتباط بين معدل كل المحوَر والمعدل الكلي للفقرات حسب ارتباط بيرسون

| علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة | أداء المؤسسة           | التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية |                                                    |                                                         |
|---------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| **0.490<br>0.000<br>0                                   | **0.566<br>0.000<br>50 | 1<br><br>50                         | معامل بيرسون<br>الدلالة المعنوية Sig<br>حجم العينة | التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية                     |
| **0.647<br>0.000<br>50                                  | 1<br><br>50            | **0.566<br>0.000<br>50              | معامل بيرسون<br>الدلالة المعنوية Sig<br>حجم العينة | أداء المؤسسة                                            |
| 1<br><br>50                                             | **0.647<br>0.000<br>50 | **0.490<br>0.000<br>50              | معامل بيرسون<br>الدلالة المعنوية Sig<br>حجم العينة | علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (05) نجد أن معاملات الارتباط السابقة تحمل ثبات داخلي دال احصائيا وبذلك يكون الطالبين في تأكيد من صدق وثبات فقرات الاستبيان بحيث بلغ معامل الارتباط 0.566 و 0.490 و 0.647 ، وبذلك أصبحت القائمة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

#### 1- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" :

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"

| العبارة | معامل sperman  | القيمة الاحتمالية sig |
|---------|----------------|-----------------------|
| 01      | <b>**0.737</b> | <b>0.000</b>          |
| 02      | <b>**0.778</b> | <b>0.000</b>          |
| 03      | <b>**0.810</b> | <b>0.000</b>          |
| 04      | <b>**0.752</b> | <b>0.000</b>          |
| 05      | <b>**0.813</b> | <b>0.000</b>          |
| 06      | <b>**0.793</b> | <b>0.000</b>          |
| 07      | <b>**0.883</b> | <b>0.000</b>          |
| 08      | <b>**0.853</b> | <b>0.000</b>          |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

## 2-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "أداء المؤسسة"

الجدول رقم (07) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث "أداء المؤسسة "

| العبارة | معامل sperman | القيمة الاحتمالية sig |
|---------|---------------|-----------------------|
| 01      | **0.667       | 0.000                 |
| 02      | **0.818       | 0.000                 |
| 03      | **0.825       | 0.000                 |
| 04      | **0.732       | 0.000                 |
| 05      | **0.788       | 0.000                 |
| 06      | **0.809       | 0.000                 |
| 07      | **0.730       | 0.000                 |
| 08      | **0.827       | 0.000                 |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة

معاملات الارتباط لعبارات "أداء المؤسسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع "علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة"

الجدول رقم (08) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع " علاقة تسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة "

| العبارة | معامل sperman | القيمة الاحتمالية sig |
|---------|---------------|-----------------------|
| 01      | **0.755       | 0.000                 |
| 02      | **0.728       | 0.000                 |
| 03      | **0.765       | 0.000                 |
| 04      | **0.698       | 0.000                 |
| 05      | **0.834       | 0.000                 |
| 06      | **0.799       | 0.000                 |
| 07      | **0.784       | 0.000                 |
| 08      | **0.849       | 0.000                 |

معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع " علاقة بين تسيير الموارد البشرية بأداء المؤسسة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية

من أجل تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS

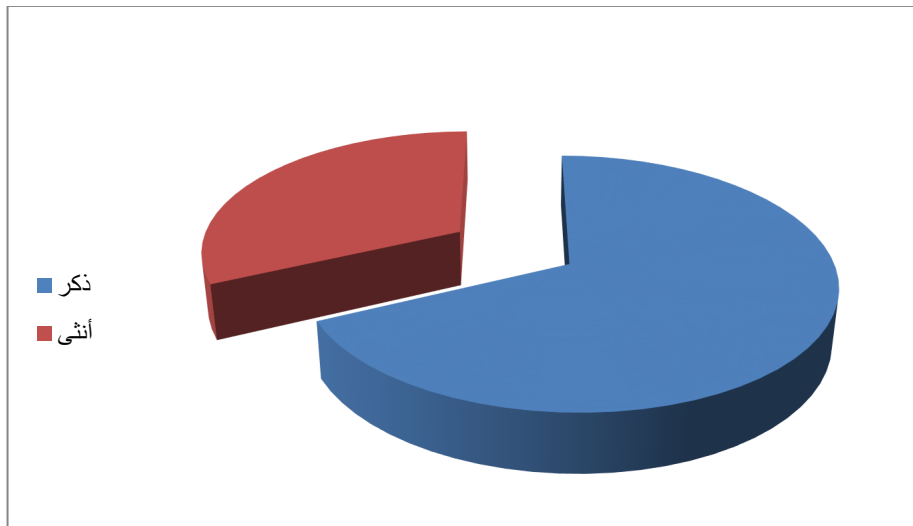
#### أولاً : تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الجنس

الجدول رقم(09): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر     | 34      | % 68             |
| أنثى    | 16      | % 32             |
| المجموع | 50      | % 100            |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

#### الشكل رقم (07) : تمثيل بياني حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يعكس هذا التباين طبيعة النشاط التقني والميداني لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت؛ حيث تتطلب الكثير من المهام جهداً بدنياً أو تنقلاً ميدانياً قد يميل إليه العنصر النسوي بنسبة أقل مقارنة بالذكور .

ومع ذلك، فإن وجود نسبة 32% من الإناث يشير إلى توجه المؤسسة نحو إدماج المرأة في الوظائف الإدارية والتقنية المكتبية، مما يمنح العينة تنوعاً جندرياً يسمح بقياس آراء الطرفين حول موضوع الدراسة

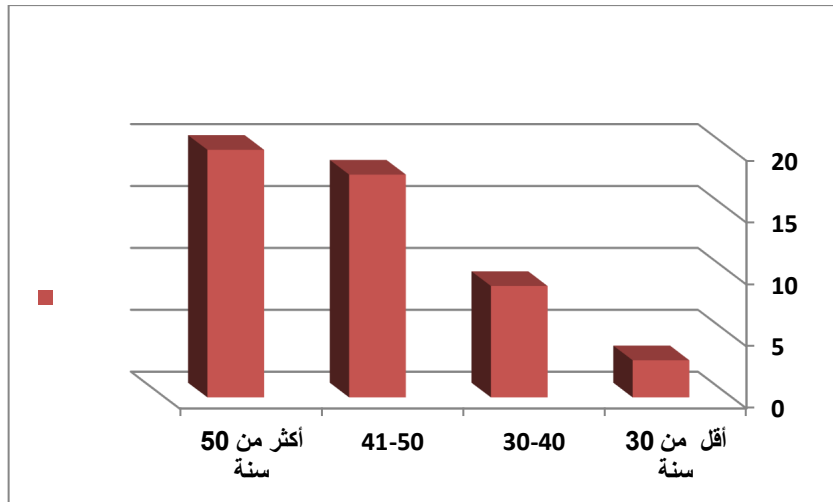
### ثانياً : تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الفئة العمرية

الجدول رقم(10): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للفئة العمرية

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة العمرية  |
|------------------|---------|----------------|
| 6 %              | 3       | أقل من 30 سنة  |
| 18 %             | 9       | 30-40          |
| 36 %             | 18      | 41-50          |
| 40 %             | 20      | أكثر من 50 سنة |
| 100%             | 50      | المجموع        |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (08) : تمثيل بياني حسب الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تؤكد هذه النتائج أن القوة العاملة في المديرية محل الدراسة هي عمالة ناضجة وخبرة، حيث أن 76% من الموظفين تتجاوز أعمارهم 40 عاماً. سوسيولوجياً، هذا يعني أن إجابات العينة تعتمد على استقرار نفسي ومهني كبير، ولكن من ناحية إدارية، قد يشير ذلك إلى "شيخوخة" في الهيكل الوظيفي تستوجب التخطيط لتعاقب الأجيال ونقل المعرفة قبل إحالة هذه الكفاءات على التقاعد.

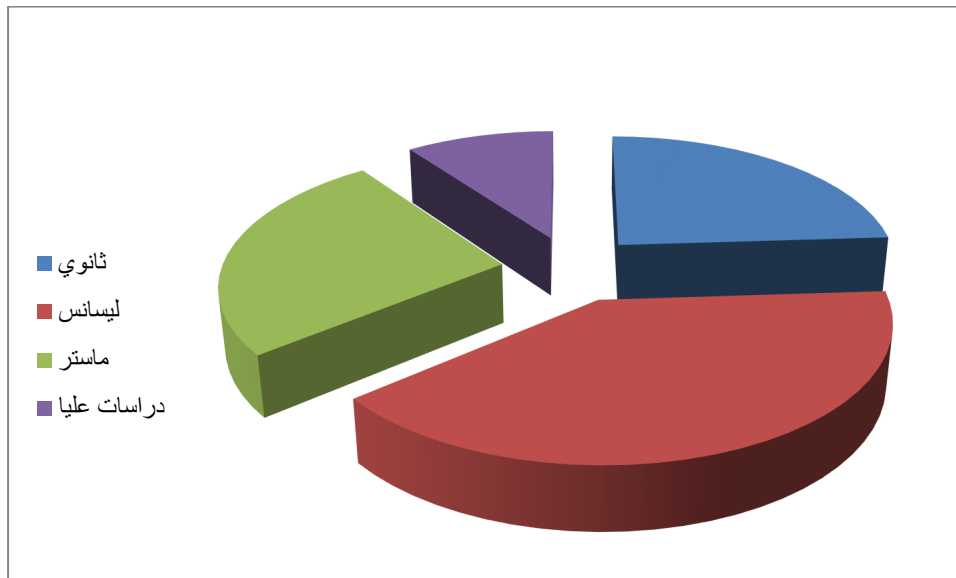
### ثالثاً: تحليل البيانات الخاصة بالمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(11): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للمستوى التعليمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------------|---------|------------------|
| 24%              | 12      | ثانوي            |
| 20%              | 20      | ليسانس           |
| 13%              | 13      | ماستر            |
| 5%               | 5       | دراسات عليا      |
| 100%             | 50      | المجموع          |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (09) : تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يدل الارتفاع الملحوظ في نسبة الجامعيين الذين يمثلون 76% إجمالاً على أن المديرية تعتمد معايير توظيف مرتفعة تتماشى مع التطور التكنولوجي والإداري في قطاع الطاقة. هذا المستوى التعليمي العالي يضمن استيعاباً أفضل لآليات التسيير الحديثة، ويزيد من دقة النتائج المتوخاة من هذه الدراسة نظراً للقدرة التحليلية التي يمتلكها الباحثون.

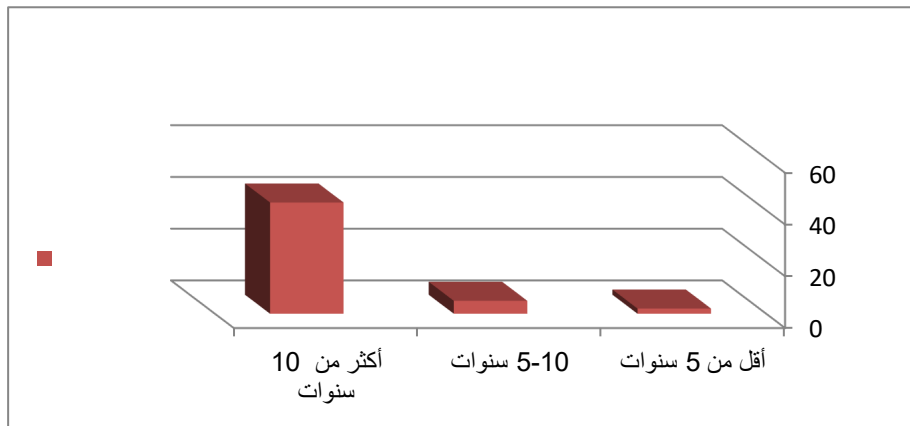
رابعاً: تحليل البيانات الخاصة بالمتغير الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم(12): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للأقدمية في المؤسسة

| الأقدمية في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات      | 2       | 4%               |
| 5-10 سنوات          | 5       | 10%              |
| أكثر من 10 سنوات    | 43      | 86%              |
| المجموع             | 50      | 100%             |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (10) : تمثيل بياني حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تعتبر هذه النسبة مؤشراً قوياً على الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وانخفاض معدل دوران العمل. أكاديمياً، الأقدمية التي تتجاوز العشر سنوات تعني أن الموظف قد عاصر مختلف التحولات التنظيمية في المديرية، مما يجعل تقييمه للمتغيرات محل الدراسة تقييماً عميقاً مبنياً على تجربة ميدانية طويلة وليس على مجرد انطباعات سطحية عابرة.

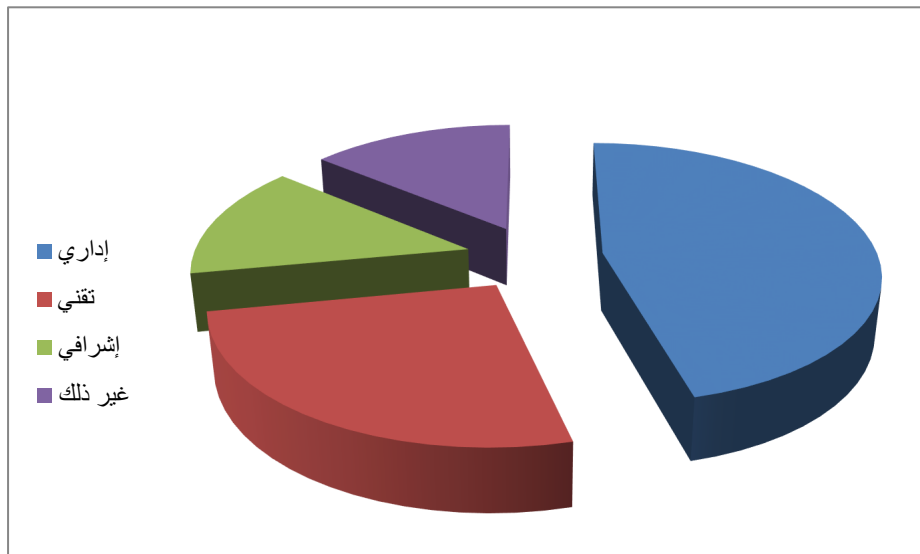
خامسا: تحليل البيانات الخاصة بالمتغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم(13): يوضح التكرار و النسبة بالنسبة للمنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| إداري          | 23      | % 46             |
| تقني           | 13      | % 26             |
| إشرافي         | 7       | % 14             |
| غير ذلك        | 7       | %14              |
| المجموع        | 50      | %100             |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الشكل رقم (11) : تمثيل بياني حسب المنصب الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يشير توزيع العينة إلى هيكلية تنظيمية متوازنة مع تركيز واضح في الجانب الإداري الذي يمثل عصب التسيير في المديرية. إن شمول العينة لمختلف المناصب إداري، تقني إشرافي يضيف صبغة الشمولية على الدراسة، حيث يتيح للباحث استقراء وجهات نظر تعبر عن مختلف المستويات الهرمية والوظيفية، مما يساعد في فهم كيفية تفاعل المتغيرات المدروسة عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

## المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

### أولاً : تحليل المحور الثاني (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (14) : تحليل عبارات المحور الثاني " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية "

| العبارة                                                                                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه العام |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| تعتمد مؤسسة سونلغاز على تخطيط استراتيجي واضح للموارد البشرية.                                                                  | 3.5800        | 0.85928           | موافق         |
| يتم ربط سياسة الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة.                                                                         | 3.6800        | 0.95704           | موافق         |
| تتبع إدارة الموارد البشرية التغيرات المستقبلية عند اتخاذ القرارات.                                                             | 3.5200        | 0.97395           | موافق         |
| يتم إشراك المورد البشري في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.                                                                 | 3.6000        | 0.85714           | موافق         |
| تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في التوظيف والترقية.                                                                         | 3.6000        | 0.96890           | موافق         |
| يتم مراجعة وتحديث إستراتيجية الموارد البشرية بانتظام وفقاً للتغيرات البيئية والداخلية.                                         | 3.4400        | 1.05289           | محايد         |
| تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات والمهارات تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. | 3.3600        | 0.98478           | محايد         |
| تستثمر المؤسسة في برامج تطوير القيادات لضمان الاستدامة التنظيمية.                                                              | 3.5600        | 0.78662           | موافق         |
| المجموع                                                                                                                        | 3.5425        | 0.77740           | -             |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أن استجابات أفراد العينة حول ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز جاءت إيجابية في مجملها حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية للعبارات بين (3.36 و 3.68)، مما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية البعد الاستراتيجي للمورد البشري. وقد احتلت العبارة المتعلقة بـ "ربط سياسة الموارد البشرية بالأهداف العامة للمؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.68)، تليها العبارات الخاصة بـ "إشراك العنصر البشري في صياغة الاستراتيجيات" و الاعتماد على

الكفاءة في التوظيف بمتوسط (3.60)، وهو ما يؤكد وجود ترابط وثيق بين الرؤية الكلية للمؤسسة وممارساتها الإدارية. وفي مقابل ذلك، سجلت أدنى المتوسطات عند العبارات المتعلقة بتحليل الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات (3.36) و "المراجعة الدورية للإستراتيجية" (3.44)، حيث اتجهت الآراء نحو "الحياد"، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتعزيز جانب الاستشراف والتكيف مع المتغيرات البيئية. وبشكل عام، حقق المحور متوسطاً حسابياً مما يدل على وجود توافق وانسجام كبير في آراء الموظفين نحو تأييد ممارسات التسيير الاستراتيجي المطبقة، مع وجود فرص للتحسين في جوانب التخطيط المستقبلي لضمان الاستدامة التنظيمية.

### ثانيا : تحليل المحور الثاني(عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (15) : تحليل عبارات المحور الثالث " أداء المؤسسة"

| العبرة                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.               | 3.9200        | 0.80407           | موافق         |
| يؤدي تحسين أداء العاملين الى الرفع من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.            | 4.0400        | 0.87970           | موافق         |
| تساعد ممارسات الموارد البشرية الجيدة في تحسين الأداء المالي و زيادة الإيرادات. | 3.9400        | 0.73983           | موافق         |
| ينعكس تحفيز الموظفين إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة.                         | 4.0400        | 0.80711           | موافق         |
| تساهم برامج التدريب في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.                             | 4.0200        | 0.79514           | موافق         |
| يساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين الأداء.                                | 3.8600        | 0.83324           | موافق         |
| تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة                  | 3.7600        | 0.79693           | موافق         |
| يؤدي الاستثمار في الموارد البشرية الى استدامة أداء المؤسسة                     | 3.9600        | 0.75485           | موافق         |
| المجموع                                                                        | 3.9425        | 0.64247           | –             |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تظهر البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه توافقاً كبيراً جداً لدى أفراد العينة حول الدور الجوهرى لأداء المؤسسة في الرفع من كفاءة المؤسسة، حيث سجلت جميع العبارات اتجاهات عامماً بـ "موافق" وبأوساط حسابية مرتفعة تراوحت ما بين (3.76 و 4.04). وقد حظيت العبارتان المتعلقةتان بـ "تأثير تحسين أداء العاملين على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية" و "انعكاس" تحفيز الموظفين إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة " بأعلى متوسط حسابي قدره (4.04)، مما يؤكد الإدراك العميق للعلاقة الطردية بين الاهتمام بالعنصر البشري وتحقيق التميز التشغيلي. كما نالت عبارة "مساهمة برامج التدريب في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي" المرتبة الثانية بمتوسط (4.02)، مما يبرز أهمية التكوين كأداة استراتيجية. في حين سجل أدنى متوسط حسابي (3.76) عند العبارة المتعلقة بـ "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، وهو رغم ذلك يظل متوسطاً مرتفعاً يعكس تقديراً إيجابياً. وبشكل عام، حقق المحور متوسطاً حسابياً إجمالياً عامماً قدره (3.94) وانحرافاً معيارياً منخفضاً جداً (0.64)، مما يثبت وجود انسجام تام واتفاق واسع بين أفراد العينة على أن الأداء المؤسسي هو الركيزة الأساسية لتحسين الأداء المالي والخدماتي وضمان استدامة المؤسسة.

### ثالثاً : تحليل المحور الثالث (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم (16) : تحليل عبارات المحور الرابع "علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة"

| العبارة                                                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز.                     | 3.8600        | 0.88086           | موافق         |
| تؤدي مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة الى رفع مستوى الأداء المؤسسي. | 3.8800        | 0.79898           | موافق         |
| ينعكس حسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية إيجابيا على أداء المؤسسة.                          | 4.0400        | 0.78142           | موافق         |
| يساهم التكوين والتدريب الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة.                 | 4.0800        | 0.72393           | موافق         |
| يؤثر تحفيز الموارد البشرية بشكل إيجابي على فعالية الأداء داخل المؤسسة.                     | 3.9800        | 0.86873           | موافق         |
| يساعد التقييم الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية في تحسين نتائج المؤسسة.                    | 3.8600        | 0.70015           | موافق         |

|                                                                                    |        |         |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|
| يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء على المدى الطويل.         | 4.0200 | 0.68482 | موافق |
| تؤثر ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسة. | 3.9000 | 0.78895 | موافق |
| المجموع                                                                            | 3.9525 | 0.62571 | -     |

#### المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (16) استجابة إيجابية قوية من قبل أفراد العينة تجاه العبارات المكونة للمحور الرابع، حيث انحصرت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.86) و (4.08)، وهي قيم تقع جميعها ضمن نطاق الاستجابة "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد احتلت العبارة الرابعة المتعلقة بدور "التكوين والتدريب الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08)، مما يعكس وعياً عميقاً لدى الموظفين بأن الاستثمار في رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للتميز التنظيمي. تلتها العبارة الثالثة الخاصة بـ انعكاس حسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية على الأداء " بمتوسط (4.04)، وهو ما يؤكد على أهمية المدخلات البشرية الكفؤة في بناء قاعدة أداء متينة.

أما من حيث التشتت فقد سجلت الانحرافات المعيارية قيماً منخفضة تراوحت بين (0.68) و (0.88)، وهي دلالة إحصائية قوية على تجانس آراء أفراد العينة وعدم تشتتها مما يعزز من مصداقية هذه النتائج. وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام للمحور البالغ (3.95) وبانحراف معياري إجمالي قدره (0.62)، نستنتج أن هناك اتفاقاً جماعياً على أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمختلف أبعاده (تخطيطاً، توظيفاً، تدريباً، وتحفيزاً يساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين مستوى الأداء العام لمؤسسة سونلغاز، مما يؤكد على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة البشر وبين تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

#### أولا - إنحدار الخطي البسيط

##### 1-دراسة التوزيع:

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

##### إختبار الفرضية:

لمعرفة أثر تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أداء المؤسسة، في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أداء المؤسسة، في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05

و لإختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثان على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، و تحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة على الشكل التالي:

$$Y=a_0+ a_1 X_1+u$$

حيث:

$Y$ : المتغير التابع (أداء المؤسسة) .

$X_1$ : المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية) .

$a_0$  : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

$\mu$  : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (17) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

| معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | المعامل الانحدار B | الدلالة المعنوية Sig |
|------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| 0,566            | 0,320               | 0,306              | 0,000                |

**الجدول رقم (18) : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                  |     |             |        |                   |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle             |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
| 1                  | Régression | 6,469            | 1   | 6,469       | 22,573 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | de Student | 13,756           | 48  | ,287        |        |                   |
|                    | Total      | 20,225           | 49  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : المؤسسة.أداء

b. Prédicteurs : (Constante)، البشرية.موارد.تسيير.محور

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R تساوي 0.56 وهذا يعني أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تفسر ما قيمته 56% في قيمة المؤسسة ، أما قيمة الأثر فقدرت 0.306 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر التسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

**الجدول رقم (19) : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA**

| Coefficients <sup>a</sup> |                          |                               |                 |                           |      |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|
| Modèle                    |                          | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | Sig. |
|                           |                          | B                             | Erreur standard | Bêta                      |      |
| 1                         | (Constante)              | 2,287                         | ,357            |                           | ,000 |
|                           | موارد.تسيير.محور البشرية | ,467                          | ,098            | ,566                      | ,000 |

a. Variable dépendante : المؤسسة.أداء

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغير المستقل والتبع حيث بلغ معامل الانحدار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية 0.467 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل " أداء المؤسسة " بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.467 في

المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة تساوي 4.751. و هي أكبر من قيمة ) المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن أداء المؤسسة هي متغير مفسر لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أداء المؤسسة، في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 "

و المعادلة توضح العلاقة بين متغير جودة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و متغير أداء المؤسسة:

$$Y=2.287 +0.467 X1$$

Y: المتغير التابع (أداء المؤسسة)

X1: المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

### الفرع الثاني : تحليل السؤال المفتوح

في رأيك ماهي اهم التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسستكم و ما التوصيات التي تقترحها لتعزيز فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة ؟ كانت إجابات بعض العينة :

- 1- القوانين المبالغ فيها الى تأثر سلبا على المشاريع.
- 2- مراجعة القوانين التنظيمية باستحداث قوانين أكثر مرونة مع الاقتصاد المحاربة للاقتصاد الموازي
- 3- الكفاءة والخبرة.
- 4- الخبرة في الميادين و الكفاءة والتربص الجيد
- 5- وجودها وجود نظرة استشرافية والتخطيط على المدى البعيد وتحديد الأهداف حسب المستلزمات المستقبلية والتطورات.
- 6- أرى أن رقمنة تسيير الموارد البشرية يعتبر تحدى محتم يجب على المؤسسة إتخاذ إجراءات تسببية من أجل تعزيز فعالية التسيير الإستراتيجي للمؤسسة بصفة عامة وللموارد البشرية بصفة خاصة.

كما أظهر تحليل السؤال المفتوح أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة يواجه مجموعة من التحديات الجوهرية تمثلت أساساً في ضعف آليات انتقاء الكفاءات وعدم توافق مخرجات التكوين مع متطلبات سوق العمل، إضافة إلى تعقيد القوانين والتنظيمات التي تعيق مرونة اتخاذ القرار وتؤثر سلباً على

سير المشاريع. كما برزت مشكلة نقص الخبرة والكفاءة المهنية وضعف التربصات الميدانية، مما يساهم في وجود فجوة بين الجانب النظري والتطبيقي. ومن جهة أخرى، كشفت الإجابات عن غياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وضعف النظرة الاستشرافية، إلى جانب تحدي رقمنة تسيير الموارد البشرية الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل التحولات الحديثة. وفي المقابل تمثلت أهم التوصيات في ضرورة تحسين نظام التوظيف وفق معايير موضوعية، وتبسيط القوانين وجعلها أكثر مرونة، مع تعزيز التكوين المستمر والتربصات التطبيقية، واعتماد تخطيط استراتيجي فعال، بالإضافة إلى تسريع وتيرة الرقمنة، بما يساهم في رفع كفاءة وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، حيث تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة مع عرض هيكلها التنظيمي، إلى جانب توضيح أبرز مهامها وأهدافها، بما ساهم في تكوين نظرة شاملة حول بيئة الدراسة وخصائصها التنظيمية.

أما في المبحث الثاني، فقد تم التطرق إلى منهجية الدراسة المعتمدة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة تضم 50 عاملاً، مع معالجة البيانات باستخدام برنامج Spss، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط، مما يعزز مصداقية النتائج.

وفي المبحث الثالث، تم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة التي أظهرت تنوعاً من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية، وهو ما يعكس خبرة واستقراراً وظيفياً داخل المؤسسة. كما تم تحليل محاور الدراسة، حيث كشفت النتائج عن مستوى مقبول من تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مع وجود تأثير إيجابي له على أداء المؤسسة، رغم تسجيل بعض النقائص المرتبطة بالتخطيط المستقبلي للكفاءات وتحديث الاستراتيجيات.

وعليه، يمكن التأكيد أن نتائج الدراسة التطبيقية تدل على وجود علاقة ذات دلالة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة.



الخاتمة



في ختام هذه الدراسة التي عالجت موضوع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتأثيره على أداء المؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، يتبين أن هذا الموضوع يحظى بأهمية كبيرة في ظل التحولات الإقتصادية والتنافسية التي تعرفها المؤسسات الحديثة. وقد إنطلقت الدراسة من إشكالية محورية مفادها: كيف يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يساهم في تعزيز أداء المؤسسة؟

حيث تم السعي للإجابة عنها بالإعتماد على الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

وقد أوضح الإطار النظري أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لم يعد يقتصر على كونه وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما بينت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات هذا التسيير وفعالية الأداء التنظيمي.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة، وهو ما يتماشى مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت الدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

أما بالنسبة للفرضيات ، فيعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تحقيق التوافق بين سياسات الموارد البشرية و التوجهات الاستراتيجية العامة. كما تم اختبار فرضية الدراسة ، حيث تم تأكيد الفرضية التي تفيد بوجود أثر إيجابي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة

ومن خلال دمج نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

■ أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ومستوى أداء المؤسسة.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الرفع من كفاءة الأداء الفردي والجماعي للعاملين داخل المؤسسة.
  - إن تحقيق الانسجام بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة يؤدي إلى بلوغ الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.
  - ساهم إعتداد المؤسسة على برامج التكوين والتدريب في تنمية قدرات العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
  - تؤدي أنظمة تقييم الأداء والتحفيز دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء وتعزيز دافعية العمال.
  - تبين أن تبني أساليب حديثة في التسيير الاستراتيجي ينعكس بشكل إيجابي على فعالية الأداء التنظيمي.
  - أكدت النتائج أن المورد البشري يمثل عنصراً استراتيجياً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
  - أظهرت الدراسة أن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - كما لوحظ وجود إهتمام داخل المؤسسة بتطبيق ممارسات التسيير الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتم بدرجات متفاوتة.
- و إستناداً إلى النتائج المحققة، يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات، من أبرزها:
- ✓ ضرورة تحقيق الانسجام بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
  - ✓ الاهتمام بتنمية مهارات العاملين عبر برامج تدريب مستمرة.
  - ✓ تبني نماذج حديثة في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
  - ✓ تطوير نظم تقييم الأداء وربطها بالأهداف الإستراتيجية.
  - ✓ تعزيز التواصل الداخلي وإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار.



## قائمة المراجع و المصادر



أولاً:المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

- 1-جمال الدين محمد المرسي وآخرون،التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ( منهج تطبيقي)،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 2-حسين حريم إدارة المنظمات (منظور كلي )، دار الحامد الطبعة الأولى،عمان، 2003
- 3-فلاح حسن الصيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،عمان، 2000
- 4-غطاس يمينة، بصراني أسماء ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة قاصدي مرباح.
- 5-عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات "مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، جامعة بسكرة، مجلة علوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- 6-مصطفى محمود ابو بكر، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- 7-سمير محمد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي،إدارة الموارد البشرية ،جامعة القاهرة، مصر، 2008.
- كامل برير،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- 8-عطا الله محمد سير الشركة،غالب محمود إسحاق،إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن ط1، 2015.
- 9-عبد الفتاح مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 10-صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 11- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الكتاب،2000.
- 12-دكتورة عايده سيد خطاب، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، توزيع المكتبات بمصر والعالم العربي، طبعة 1999.
- 13-محمد سمير،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، 2009.
- 14-الدكتورة زدوري أسماء، مطبوعة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة 8ماي 1945 قالمة،2022/2023.

➤ مقالات و مجلات علمية:

- 15- رفيق بوخزرد، أحمد زردومي، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، جوان 2018.
- 16- شقرون الوردي، اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة دراسات وابحات اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 02، 2021
- 17- بوالشرش نور الدين ، محامدية ايمان، واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27 ، ديسمبر 2016.
- 18- زهير الصباغ وعبد العزيز بو نبغة ،التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية"، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990.
- 19- خالد عبد الله إبراهيم، طه علي نايل، دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07 العدد 13، 2015.
- 20- سملالي يحظيه، بلالي احمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- رسائل جامعية ، اطروحات و مذكرات :
- 21- صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 1999/2000.
- 22- بن عياد نجية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التكوين أثناء الخدمة واثرها على تحسين أداء الكفاءات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، سنة 2017/2018.
- 23- اسملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005.
- 24- مانع صبرينة، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات (دراسة حالة عينة من الجامعة الجزائرية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015.

25-نبيلة جميع، التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الشير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2015-2016.

26-حرز الله محمد الخضر، دور الإستراتيجية الحديثة الإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015، ص 85

27-أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب السكاكين والصنابير BCR، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007.

### مواقع إلكترونية:

28-الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، على الموقع:

[http://www.abahe.co.uk/human-resources management-enc/60688-human-resources management-strategy models.html](http://www.abahe.co.uk/human-resources%20management-enc/60688-human-resources%20management-strategy%20models.html).

تصفح يوم 11-04-2026، على الساعة 11:10

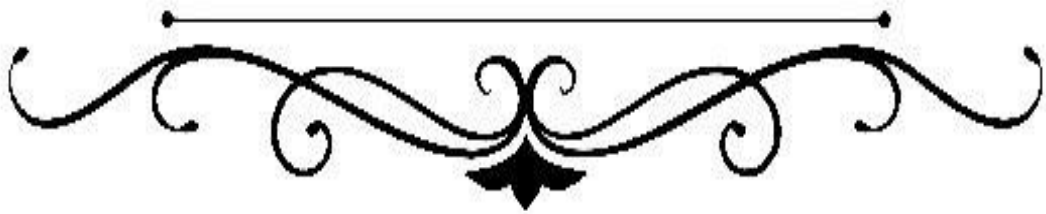
### ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

#### ➤ LIVRES:

29-Francine Séguin et autres, Le management stratégique de l'analyse à l'action, les éditions transcontinental, Québec, 2008.



الملاحق



الملحق 01

إستبيان:

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السادة موظفي مؤسسة سونلغاز \_عين تموشنت السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ....

تحية طيبة و بعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة " التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة - " و ذلك في إطار إعداد مذكرة تخرج الماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات .

و عليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا و الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان و المقسمة إلى محوري الدراسة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x)

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان موجه لأغراض البحث العلمي فقط و أن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة .

تقبلوا منا سيدي, سيدتي فائق الاحترام والتقدير

ضع (X) في الخانة المناسبة

مقياس الإجابة :

1= لا أوافق بشدة / 2 = لا أوافق / 3= محايد / 4= أوافق / 5=أوافق بشدة

المحور الأول : المعلومات العامة

1-الجنس

ذكر ☐ انثى ☐

2- الفئة العمرية

اقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ اكثر من 50 ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

## الملاحق

### 4-الاقدمية في المؤسسة

أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

### 5- المنصب الوظيفي

إداري ☐ تقني ☐ اشرافي ☐ غير ذلك ☐

### المحور الثاني:التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا اوافق بشدة | لا اوافق | العبارة                                                                                                                        |
|------------|-------|-------|---------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |               |          | تعتمد مؤسسة سونلغاز على تخطيط استراتيجي واضح للموارد البشرية.                                                                  |
|            |       |       |               |          | يتم ربط سياسة الموارد البشرية بالاهداف العامة للمؤسسة.                                                                         |
|            |       |       |               |          | تراعي إدارة الموارد البشرية التغيرات المستقبلية عند اتخاذ القرارات.                                                            |
|            |       |       |               |          | يتم اشراك المورد البشري في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.                                                                 |
|            |       |       |               |          | تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في التوظيف والترقية.                                                                         |
|            |       |       |               |          | يتم مراجعة وتحديث استراتيجية الموارد البشرية بانتظام وفقاً للتغيرات البيئية والداخلية.                                         |
|            |       |       |               |          | تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات والمهارات تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. |
|            |       |       |               |          | تستثمر المؤسسة في برامج تطوير القيادات لضمان الاستدامة التنظيمية.                                                              |

المحور الثالث: أداء المؤسسة

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا اوافق | لا أوافق بشدة | العبارة                                                                         |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |          |               | يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.                |
|            |       |       |          |               | يؤدي تحسين أداء العاملين الى الرفع من الإنتاجية و الكفاءة التشغيلية.            |
|            |       |       |          |               | تساعد ممارسات الموارد البشرية الجيدة في تحسين الأداء المالي و زيادة الإيرادات . |
|            |       |       |          |               | ينعكس تحفيز الموظفين إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة.                          |
|            |       |       |          |               | تساهم برامج التدريب في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.                              |
|            |       |       |          |               | يساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تحسين الأداء.                                 |
|            |       |       |          |               | تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة                   |
|            |       |       |          |               | يؤدي الاستثمار في الموارد البشرية الى استدامة أداء المؤسسة.                     |

المحور الرابع: علاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء المؤسسة

| أوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا أوافق بشدة | العبارة                                                                                    |
|------------|-------|-------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |       |          |               | يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز.                     |
|            |       |       |          |               | تؤدي مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة الى رفع مستوى الأداء المؤسسي. |
|            |       |       |          |               | ينعكس حسن اختيار وتوظيف الموارد البشرية إيجابيا على أداء المؤسسة.                          |
|            |       |       |          |               | يساهم التكوين والتدريب الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة.                 |
|            |       |       |          |               | يؤثر تحفيز الموارد البشرية بشكل إيجابي على فعالية الأداء داخل                              |

## الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                                                  |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | المؤسسة.                                                                         |
|  |  |  |  |  | يساعد التقييم الاستراتيجي لأداء الموارد البشرية في تحسين نتائج المؤسسة.          |
|  |  |  |  |  | يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء على المدى الطويل.       |
|  |  |  |  |  | تؤثر ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تأثيرا مباشرا على أداء المؤسسة. |

سؤال مفتوح (اختياري):

في رأيك، ماهي اهم التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسساتكم و ما التوصيات التي تقترحها لتعزيز فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة ؟

### الملحق 02

#### مخرجات SPss:

#### معامل ألفا كرونباخ

المحور الأول :

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,937                 | 8                    |

المحور الثاني :

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,920                 | 8                    |

المحور الثالث :

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,920                 | 8                    |

كل المحاور :

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,950                 | 24                   |

## الملاحق

### الاتساق الداخلي

#### كل المحاور

#### Corrélations

|                       |                        | المجموع.الثاني.المحور | المجموع.الثالث.المحور | المجموع.الرابع.المحور |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| المجموع.الثاني.المحور | Corrélation de Pearson | 1                     | ,566**                | ,490**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      |                       | ,000                  | ,000                  |
|                       | N                      | 50                    | 50                    | 50                    |
| المجموع.الثالث.المحور | Corrélation de Pearson | ,566**                | 1                     | ,647**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,000                  |                       | ,000                  |
|                       | N                      | 50                    | 50                    | 50                    |
| المجموع.الرابع.المحور | Corrélation de Pearson | ,490**                | ,647**                | 1                     |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,000                  | ,000                  |                       |
|                       | N                      | 50                    | 50                    | 50                    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### تحليل البيانات الشخصية

#### الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 34        | 68,0        | 68,0               | 68,0               |
|        | أنثى  | 16        | 32,0        | 32,0               | 100,0              |
|        | Total | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

#### الفئة العمرية

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 30 من أقل  | 3         | 6,0         | 6,0                | 6,0                |
|        | 30-40          | 9         | 18,0        | 18,0               | 24,0               |
|        | 41-50          | 18        | 36,0        | 36,0               | 60,0               |
|        | سنة 50 من أكثر | 20        | 40,0        | 40,0               | 100,0              |
|        | Total          | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الملاحق

### المستوى التعليمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي       | 12        | 24,0        | 24,0               | 24,0               |
|        | ليسانس      | 20        | 40,0        | 40,0               | 64,0               |
|        | ماستر       | 13        | 26,0        | 26,0               | 90,0               |
|        | عليا دراسات | 5         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|        | Total       | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الاقدمية في المؤسسة

|        |                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنوات 5 من أقل   | 2         | 4,0         | 4,0                | 4,0                |
|        | 5-10             | 5         | 10,0        | 10,0               | 14,0               |
|        | سنوات 10 من أكثر | 43        | 86,0        | 86,0               | 100,0              |
|        | Total            | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### المنصب لوظيفي

|        |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | إداري   | 23        | 46,0        | 46,0               | 46,0               |
|        | تقني    | 13        | 26,0        | 26,0               | 72,0               |
|        | اشرافي  | 7         | 14,0        | 14,0               | 86,0               |
|        | ذلك غير | 7         | 14,0        | 14,0               | 100,0              |
|        | Total   | 50        | 100,0       | 100,0              |                    |

### الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية أجريت بشركة سونلغاز في ولاية عين تموشنت. كما تهدف إلى تبيان مدى التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتعرف على أهم النماذج والممارسات المعتمدة في هذا المجال.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من عاملي الشركة بلغت 50 عاملاً. وحيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تنمية كفاءة الموارد البشرية وتعزيز فعالية الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الإستراتيجي، الموارد البشرية، أداء المؤسسة، سونلغاز، الكفاءة، الإستراتيجية.

### Abstract:

This study aims to highlight the impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) on improving organizational performance, through a field study conducted at Sonelgaz Company in the province of Aïn Témouchent. It also seeks to demonstrate the degree of alignment between human resource strategies and the overall strategy of the organization, as well as to identify the main models and practices adopted in this field.

The study relied on the descriptive-analytical approach, where data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 50 employees within the company. The results revealed a statistically significant relationship between Strategic Human Resource Management and the improvement of organizational performance, through enhancing human resource efficiency and strengthening organizational effectiveness.

**Keywords:** Strategic Management, Human Resources, Organizational Performance, Sonelgaz, Efficiency, Strateg