



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

## واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

بالي مصعب

إعداد الطالبة:

عقاب سهير

السنة الجامعية: 2023/2022.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير


الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية


## واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

بالي مصعب 

إعداد الطالبة:

عقاب سهير 

السنة الجامعية: 2023/2022.

## الإهداء

قال الله تعالى:

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا " سورة الإسراء الآية 24

أهدي ثمرة جمدي الخالصة:

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبرا،

إلى التي حملتني وهنا على وهن،

إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني

إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء والوفاء والعطاء

إلى أمي الغالية (فوزية) حفظها الله ورعاها في كل وقت بعينه التي تنام

وإلى أخوتي الأعمام (ياسمين، سحر)

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من ضحى وصبر من أجل رفع راية العلم والنجاح

## كلمة شكر

قال الله تعالى:

" فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19.

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع وأمدنا بالصبر وشمطنا برعايته وتوفيقه  
نحمده ونشكر فضل سبحانه وتعالى

والصلاة والسلام على الرسول الله الكريم مُحَمَّدٍ ﷺ

كما يشرفني أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بالي مصعب الذي لم يبخل علي  
بنصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة الذين كان لهم الفضل في مشواري الدراسي وسمحوا  
لي بالتطلع إلى الأفاق المستقبلية

ولا أنسى بشكر كل الموظفين والطاقم الإداري بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي  
واشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد بالكلمة الطيبة والمعلومة المفيدة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، بحيث شملت الدراسة اطار نظري تناولنا فيه أهم المفاهيم الإدارية الإستراتيجية للموارد البشرية والذي تبعنا فيه منهج الوصفي، وجانب تطبيقي الذي اتبعنا فيه منهج الإستقرائي واعتمدنا فيه على استمارة استبيان وزعت على عمال مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج القيمة التي أكدت على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة من خلال تخطيط الموارد البشرية وتسيير المعارف.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدور الإستراتيجي، نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية.

**Abstract :**

This study aims to know the reality of the strategic management of human resources in the Direction of National Transmissions of the Wilaya of El-Oued, So that the study included a theoretical framework in which we dealt with the most important concepts of strategic management of human resources, in which we followed the descriptive approach, and an applied side in which we followed the inductive approach and relied on a questionnaire distributed to the workers of the Direction of National Transmissions of the Wilaya of El-Oued, and the data was processed based on the SPSS program and reached The study led to a set of valuable results that emphasized the importance of strategic management of human resources and its strategic role in the institution under study through human resource planning and knowledge management.

**Key word:** Strategic human resource management, Strategic role, Strategic human resource management models, Direction of National Transmissions.

الفصل النظري

02	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
02	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية
02	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية
02	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
03	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية
03	الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية
05	الفرع الأول: الادارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:
05	الفرع الثاني: الادارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال:
06	الفرع الثالث: الادارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:
07	المبحث الثاني: ماهية الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية
07	المطلب الأول: مفهوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية
07	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
07	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
08	المطلب الثاني: أشكال تحول إلى الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية
09	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
09	الفرع الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
10	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	المبحث الثالث: دور، نماذج وتحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	المطلب الأول: عناصر والدور الاستراتيجي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: نماذج ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
15	الفرع الأول: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال
21	المطلب الثالث: تحديات الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية
21	الفرع الاول: تحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الفصل التطبيقي

25	المبحث الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
25	المطلب الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
25	الفرع الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
26	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
27	الفرع الثاني: تعريف بأقسام الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

29	<b>المبحث الثاني: الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها</b>
29	المطلب الأول: دراسة احصائية وصفية للعينه المختارة من المؤسسة
29	الفرع الأول: توزيع عينه الموظفين حسب الجنس
30	الفرع الثاني: توزيع عينه الموظفين حسب الوظيفة
31	الفرع الثالث: توزيع عينه الموظفين حسب المستوى التعليمي
31	الفرع الرابع: توزيع عينه الموظفين حسب الخبرة المهنية
32	المطلب الثاني: دراسة وصفية لمحددات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة
32	الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
33	الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	الفرع الثالث: نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
35	الفرع الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
37	<b>المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج</b>
37	المطلب الأول: اختبار ألفا كرونباخ
37	الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة
37	الفرع الثاني: اختبار ثبات الأداة
38	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة
38	الفرع الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري
40	الخاتمة العامة
42	قائمة المراجع
44	قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

05	الشكل 1-1: مراحل الإدارة الإستراتيجية الأساسية
11	الشكل 2-1: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
15	الشكل 3-1: أهم نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
17	الشكل 4-1: نموذج تخطيط الموارد البشرية.
26	الشكل 1-2: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلوكية و اللاسلوكية الوطنية لولاية الوادي
29	الشكل 2-2: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الجنس
30	الشكل 3-2: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الوظيفة
31	الشكل 4-2: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي
31	الشكل 5-2: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

## فهرس الجداول

09	الجدول 1-1: الفرق بين ادارة الموارد البشرية والادارة الإستراتيجية للموارد البشرية
13	الجدول 2-1: بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
29	الجدول 1-2: توزيع الموظفين حسب الجنس
30	الجدول 2-2: توزيع الموظفين حسب الوظيفة
31	الجدول 3-2: توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي
31	الجدول 4-2: توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية
32	الجدول 5-2: توزيع آراء الموظفين حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة
33	الجدول 6-2: توزيع آراء الموظفين حول الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة
34	الجدول 7-2: توزيع آراء الموظفين حول نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة
35	الجدول 8-2: توزيع آراء الموظفين حول تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة
37	الجدول 9-2: قياس ثبات أداة الدراسة
38	الجدول 10-2: حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

## المقدمة

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية أدت إلى بروز مكانة المورد البشري حيث أصبح المورد الأساسي في جميع المنظمات. ومن أجل مواكبة هذه التطورات وتحقيق الأهداف المخطط لها لا بد من توفر موارد بشرية منظمة وفق أسس إستراتيجية وبالتالي ظهور الحاجة إلى إدارة إستراتيجية فعالية تعمل على توفير الجو الملائم للإبداع البشري وتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

الأمر الذي أعطى توجهها جديدا للعديد من الدول وغير من نظرتها للمورد البشري من اعتباره مجرد يد عاملة إلى العمل على الاستثمار في الرأسمال البشري كونه المصدر الجوهرى للمعرفة والابتكار، ما جعل إدارة الموارد البشرية الوظيفة الرئيسية في المنظمة وتحوّلت من مجرد اقصرها على القيام بعملية البحث عم الطرق المناسبة المتعلقة بكيفية إدارتها إلى وصولها للقيام بالدور الاستراتيجي.

وبإسناد هذا البعد الجديد بدا الاندماج والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية حيث إن الإدارة التقليدية لم تعد تتماشى خاصة وازدياد متطلبات الجودة وشدة التنافسية نظرا للديناميكية والحركية الدائمة التي تسود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وما استوجب الحصول على معلومات دقيقة وسريعة وملائمة. إن التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة إستراتيجية يستدعي نظام معلومات للموارد البشرية متطور يتلائم وطبيعة التغيرات الحاصلة وقادر على مواجهة التحديات المستمرة.

وخلال الآونة الأخيرة قامت الجزائر بالتركيز على هذا الجانب من خلال الاهتمام بالبحث عن أساليب جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، حيث قام وزير التكوين والتعليم المهنيين يوم 20 فبراير 2015 بعرض التجربة الجزائرية في وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية ودورها في مسايرة التطورات وتحديات العولمة خلال انعقاد اللجنة الوزارية المغربية بنواكشوط، كما أكد الوزير الأول السيد عبد المالك سلال على ضرورة الاستثمار في العنصر البشري لتطوير الاقتصاد ودور الجامعات والبحث العلمي في تنمية الرأس المال البشري.

إلا أنها تعتبر من المواضيع التي أثارت جدلا كبيرا في وسط المختصين والباحثين في هذا الميدان حول طبيعة هته الاستراتيجيات ومدى نجاعتها وتواجدها في الواقع وكيفية ممارستها وتطبيقها ميدانيا. وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ وما هي أهميتها؟
- 2- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة؟
- 3- ما نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المطبق في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدور الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ يمكن اعتبار المورد البشري العنصر الأساسي في المنظمة والتي يتم تنميتها وتطويرها من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد والكفاءات.
- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جزء رئيسي من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة على نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ونموذج تسيير الكفاءات.
- ✓ تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة على تطبيق دورها الاستراتيجي.

#### ❖ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، وما مدى تطبيقها لمتطلبات الادارة الاستراتيجية والدور الاستراتيجية في المنظمة و التحديات التي تواجهها .

- تقديم إطار مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- معرف واقع الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي.

#### ❖ أهمية الدراسة تكمن في التالي:

- البحث المقدم عبارة عن مساهمة عملية من باحث في طور الإكتشاف قد يعطي قيمة مضافة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- كما أنه يعتبر من الدراسات المهمة التي تسعى الجزائر التطلع إليها، فيمكن أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي وتوسيع الأبحاث المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## ❖ أسباب إختيار الموضوع:

تتمثل أسباب إختيار الموضوع في الآتي، فبالنسبة للأسباب الشخصية تتمثل في قرب الطلبة من مجال الموارد البشرية والتغيير في العمل، أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في محاول الإلمام بجوانب وأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومحاوله التوفيق بين الشق النظري والشق التطبيقي، والموضوع يصب في صلب تخصص إدارة الموارد البشرية.

## ❖ حدود الدراسة:

- تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
- أما الحدود الزمانية فهي الفترة الممتدة من 2023-03-23 إلى غاية 2023-04-23.

## ❖ المنهج والأدوات:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحديد الإطار النظري والتطبيقي للموضوع بجانبه الفكري والمفاهيمي، والمنهج الإستقرائي في الجانب التطبيقي بالإعتماد على الأساليب المستخدمة وذلك بإستخدام برنامج SPSS.

## ❖ صعوبات البحث:

- عدم التحكم الكامل ببرنامج SPSS.
- الإدارة والحساسية لإجراء الدراسة التطبيقية.
- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق والتحفظ على بعض البيانات.
- شح وقلة الدراسات التي تتناول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## ❖ محتوى الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتطرقتنا في المبحث الأول إلى أساسيات الإدارة الاستراتيجية والمبحث الثاني فتطرقتنا إلى مفهوم وتطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذا أهميتها وخصائصها وأخيرا المبحث الثالث الذي تطرقتنا فيه إلى نماذج ودور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكذا متطلبات تطبيقها وتحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثاني عبارة عن دراسة ميدانية عن واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي حيث تتم التعريف بالمديرية في المبحث الاول وأما المبحث الثاني والثالث تناولنا فيهما عرض الفرضيات والنتائج ومناقشتها وتحليلها.

# الفصل النظري

الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية

## تمهيد

تعتبر من أهم الأساليب والأدوات التي برزت في ميدان الإدارة، من أجل التعامل مع القضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسة هي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر من أكبر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير ومع المستقبل بصفة عامة.

وبما أن العنصر البشري أصبح من أهم الموارد لدى المؤسسة خاصة بعد تغيير نظرة المؤسسات وإدراكها لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم مؤشر على نجاح الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى مساعدة في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يكون أكثر شمولاً وتكاملاً للموارد البشرية، لمواجهة التحولات المختلفة وعليه سنتناول في هذا الفصل:

- مفهوم وتطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- الإدارة الإستراتيجية أهميتها وعناصرها ودورها الاستراتيجي.
- متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها.

## المبحث الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فيضم عمليات أو مراحل الإدارة الإستراتيجية، أما المطلب الثالث تطرقنا من خلاله الى مستويات التسيير الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

توجد عدة تعاريف للإستراتيجية، نستعرض أهمها:

- الإستراتيجية هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.
- ويقصد بها كذلك " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكيد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات "
- كما عرفها chandler : " هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".
- كما تعرف بأنها: " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكيد والمخاطرة.

#### الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعددت وتنوعت تعارف الادارة الإستراتيجية نذكر منها:

- الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة النشاطات الخاصة بالإدارة العامة التي تهدف إلى تحديد و إيجاد قنوات التطوير والتوسع للمؤسسة في المستقبل، وذلك بتوفير الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> أ.د علي عبد الله، أمزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدير، العدد الخامس، جامعة الجزائر3، الجزائر، ديسمبر 2017، ص39.

- ويعرف كذلك: " هو إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية".<sup>2</sup>
- وعرفها كلا من Holland & Rue على أنها: " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي تصب في ذلك الاتجاه".<sup>3</sup>
- أما تومبسون فعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " رسم للاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وتحديد الأهداف على المدى البعيد وتحضير العمليات وتخصيص كل الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".<sup>4</sup>

فالإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الاهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وادارة الموارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها المنشودة.

### المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

يقدم (Thompson,1997) التعريف الأكثر وضوحا فيما يتعلق بتحديد مراحل (عمليات) الإدارة الاستراتيجية، ماهي إلا عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المتحققة. فمن هذا التعريف يمكن تحديد مراحل (عمليات) الإدارة الإستراتيجية بالآتي:

- صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation.
- تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation
- الرقابة والتقييم الاستراتيجي Strategic Control & Evaluation.

<sup>2</sup> أ.د علي عبد الله، أمزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>3</sup> د.حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط الحادي عشر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص6.

<sup>4</sup> كوديد سفيان، درويش عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرياء الجزائر لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2022، ص 508.

ويتفق مع التصنيف (Thompson) لعمليات الإدارة الاستراتيجية كل من (Sharplin,1985; Glueck & jauch,1988; ) أما (David,1955; Wheelen & Hunger,2006; Johnson & Scholes,1993; Certo & Peter,199) فيرون أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تتضمن التحليل، والتشخيص الإستراتيجي، والصياغة، الاختيار، والتنفيذ، والرقابة الإستراتيجية. ومهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها، فأما جميعا تصب في عمليات الصياغة، والتنفيذ، والتقييم الاستراتيجي<sup>5</sup>.

أولاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تتضمن مرحلة (عملية) صياغة الاستراتيجية تعرف المنظمة وتأثيرها للفرص البيئية المتاحة والتهديدات البيئية المحتملة، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، كما تتضمن هذه المرحلة عملية تكوين البدائل وتحليلها وتقييمها، واختيار المناسب منها.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

أما مرحلة (عملية) تنفيذ الاستراتيجية تتضمن وضع البديل الافضل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعال باختيار التركيب التنظيمي الملائم، ووضع البرامج والسياسات والاجراءات اللازمة، وبناء نظم لتخطيط وتخصيص الموارد بكافة أنواعها ووضعها موضع التطبيق.

ثالثاً: مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

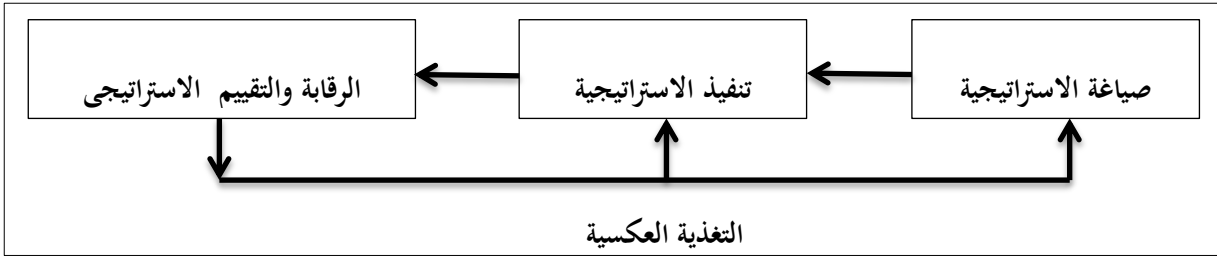
أما مرحلة التقييم فيتم خلالها تحديد ودراسة ومراجعة البدائل البيئية الخارجية والداخلية التي تسهم في بناء الاستراتيجيات الحالية، وكذلك عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقتها للتنفيذ للتوقعات، وتحديد الانحرافات، وتشخيص أسبابها ومعالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

هذا وإن عمليات (مراحل) الإدارة الاستراتيجية مستمرة تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانيات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية<sup>6</sup>، وكما هو موضح بالشكل :

<sup>5</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 49.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 50.

الشكل 1-1: مراحل الإدارة الإستراتيجية الأساسية



المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 49.

### المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تعد نظام الادارة الإستراتيجية نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحدتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي<sup>7</sup>:

#### الفرع الأول: الادارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الانظمة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسائل المنظمة التي تحققها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، اضافة الى محاولة التنسيق بين وحدات الاعمال، وللتسيير على هذا المستوى اهدافا تتمثل فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة، والاهداف الإستراتيجية.
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المنظمة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الاعمال.

#### الفرع الثاني: الادارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الاعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة في مجال معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ان الادارة الإستراتيجية على هذا المستوى تحاول وضع اجوبة لعدد من الاسئلة، أهمها<sup>8</sup>:

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- كيف يمكن للوحدة ان تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

<sup>7</sup> أ.د علي عبد الله، أمزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق اهداف المنظمة؟

### الفرع الثالث: الادارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تمارس الادارة الإستراتيجية على مستوى مختلف وظائف المنظمة، كوظيفة الانتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير انظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لإستمرارها، فمثلا وظيفة الانتاج تهتم بحجم الانتاج ونوعيته ومستلزماته.

أما الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال، عن طريق البرامج التدريبية أو المكافآت التحفيزية الى اهتمام بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب.

بالإضافة الى تلك المستويات هناك مستوى آخر والمتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى اشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية... الخ<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> أ.د علي عبد الله، أ.مزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المبحث الثاني: ماهية الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## المطلب الأول: مفهوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

من التعاريف العديدة للموارد البشرية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- هي جميع الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطها السلوكية.
- يقصد بالموارد البشرية في المنظمات جميع الأفراد الذين يعملون في تلك المنظمات أو ما يسمى بالقوى العاملة<sup>10</sup>.
- يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية، هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق اهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين<sup>11</sup>.
- تعرف الموارد البشرية على انها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات.

نستطيع القول أن الموارد البشرية هي تعبير عن الثورة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي على ما عداه من عناصر الإنتاج.

## الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كل تعريف يركز على زاوية معينة ونذكر منها:

- تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، ومن ثم

<sup>10</sup> مولسمارة نوال، براكي مريم: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتفعيل الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدينة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018/2019، ص 3.

<sup>11</sup> أ.د علي عبد الله، أ.مزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

اختلاف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة بعض السياسات والإستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية<sup>12</sup>.

- كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافات التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة"
- وتعرف أيضا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها " مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بأن العملية في المنظمة وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ اهدافها الإستراتيجية من خلال موارد البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>13</sup>.
- وعرفت أيضا "هي عملية اتخاذ القرار الذي يعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الوارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجيات المؤسسة لمواجهة التطورات والتغيرات البيئية"<sup>14</sup>.

### المطلب الثاني: أشكال تحول إلى الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف، مما أدى إلى ما يعرف بالتسويق الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أما من الناحية الواقعة فإن التحول نحو المنظور الإستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف، وهذا على غرار

<sup>12</sup> عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير،

تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012/2013، ص 35-36

<sup>13</sup> نفس المرجع السابق، ص 35-36.

<sup>14</sup> كوديد سفيان، درويش عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت، مرجع سبق ذكره، ص 508.

الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تخدم الموارد البشرية بشكل أفضل، كون أن وظيفة الموارد البشرية تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية<sup>15</sup>.

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

الجدول 1-1: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الإهتمام بالبناء المادي للمورد البشري.	- الإهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
- الإداء الآلي للمهام دون المشاركة في إتخاذ القرار.	- المشاركة الإيجابية في إتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل.	- الإهتمام بمحتوى العمل.
- الإهتمام بقضايا الأجور والخوافز.	- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.
- تحسين بيئة العمل المادية.	- الإهتمام بالخوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على المهني واكساب الفرد مهارات يدوية.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.
- تنمية العمل والأداء الفردي.	- تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبنة 2008-2012 SNVI ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص 23.

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

#### الفرع الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك من يعتمد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتمثل هذه

الخصائص في<sup>16</sup>:

- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا.
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق لتكامل بينهما.

<sup>15</sup> بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبنة 2008-2012 SNVI ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2010/2011، ص 22-23.

<sup>16</sup> عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي الضعف.
- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية<sup>17</sup>:

- هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، اعتمادا على استراتيجيات مناسبة وسياسات وبرامج ملائمة تعمل على استغلال كل طاقات والامكانيات التي تتوفر لدى المورد البشري في المؤسسة،
- خطة بعيدة المدى مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج تتعلق بالمورد البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تساعد المؤسسة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الاولويات الإستراتيجية التي تنتج عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.
- مواكبة التغير الكمي والنوعي المتسارع في البيئة.
- المساعدة على توقع القضايا الإستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع المتغيرات في البيئة واتخاذ الإجراءات الضرورية للتعامل مع المشاكل التي تفرزها التغيرات البيئية.

<sup>17</sup> كوديد سفيان، درويش عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين قوشنت، مرجع سبق ذكره، ص 508-

## المبحث الثالث: دور، نماذج وتحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### المطلب الأول: عناصر والدور الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

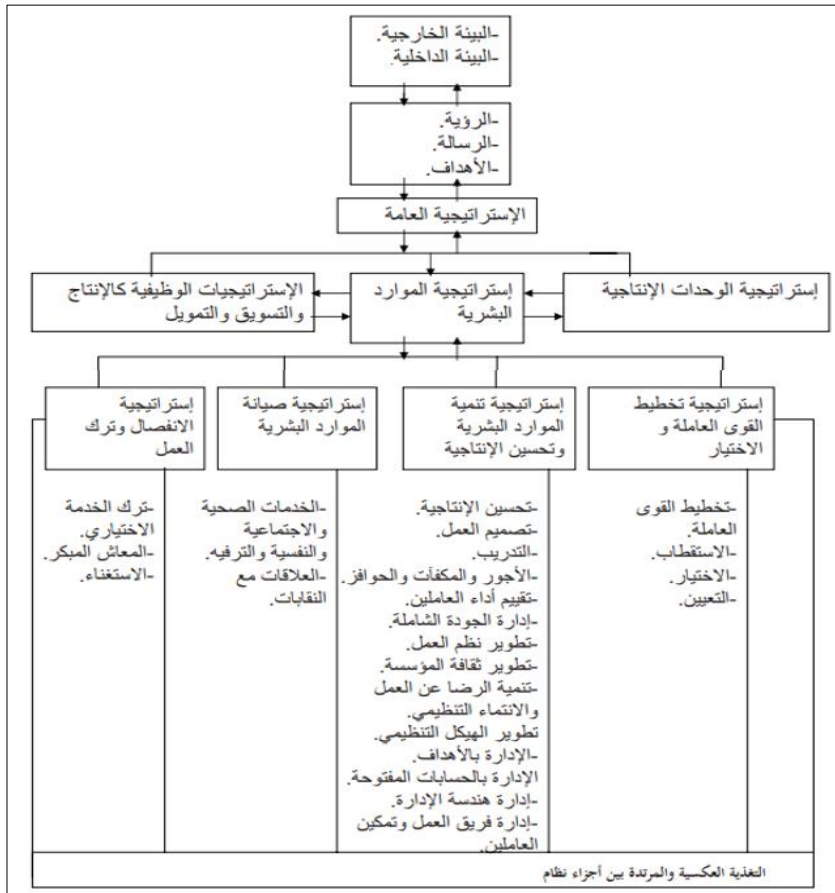
#### الفرع الأول: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية،
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها.
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستفيدين منها.

وهذا الشكل يمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>18</sup>:

الشكل 1-2: عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: أ.د علي عبد الله، أمزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدبر، العدد 5، جامعة الجزائر3، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 44.

<sup>18</sup> أ.د علي عبد الله، أمزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 43-

يتضح من الشكل أنه يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ويشير الشكل إلى أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

إن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، ويتم ذلك في إطار رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن أيضا تحليل وتطوير للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، حيث يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية<sup>19</sup>.

### الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد تحولت النظرة التقليدية للموارد البشرية من كونها زيادة لتكاليف المؤسسة وكذلك النظرة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، إلى نظرة إستراتيجية تعتبرها جزءا مؤثرا في رأس المال المؤسسة وهو ما يطلق عليه برأس المال البشري أي الفكري، ليظهر بذلك الاختلاف في الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

<sup>19</sup> أ.د علي عبد الله، أ.مزيان أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مرجع سبق ذكره، ص 44-

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات
- الاهتمام بقضايا التغيير<sup>20</sup>.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من

خلال الجدول التالي:

الجدول 1-2: بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمن	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا للمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق والتكامل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مقارنة مع الوظائف الأخرى.</li> <li>- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل: الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.</li> <li>- تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.</li> </ul>
الأنشطة محل الاهتمام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بمكافأة وبرامج التعويض للعاملين.</li> <li>- استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة.</li> <li>- تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية.</li> <li>- إعداد تقارير عادة عن العمالة بالمنظمة.</li> <li>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الأيمن.</li> <li>- حل مشكلات العاملين.</li> <li>- تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية .</li> <li>- الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية</li> <li>- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة.</li> <li>- تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ</li> <li>- وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة</li> <li>- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.</li> </ul>

المصدر: عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص39.

<sup>20</sup> عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص39.

ومن خلال المقارنة السابقة بين المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يمكن التأكيد على أهمية الموارد البشرية كشريك أعمال إستراتيجي ومن هنا يمكن التأكيد على العديد من المجالات أهمها مايلي<sup>21</sup>:

- الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.
- إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة..
- ضمان المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.
- جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
- تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية.
- قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافأة التي تتناسب مع هذا الأداء.

#### ■ جوانب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ولمعرفة إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالي:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والاهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كبرامج المكافأة بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

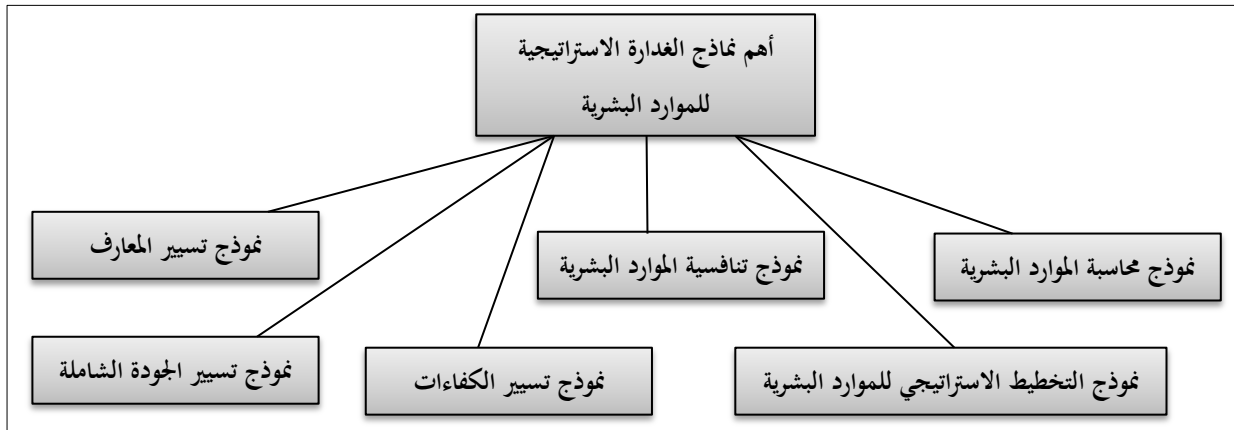
<sup>22</sup> عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مرجع سبق ذكره، ص41.

## المطلب الثاني: نماذج ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## الفرع الأول: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية المرتكز الأساسي الذي يسمح بشرح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبين استراتيجية الموارد البشرية وبين استراتيجية تطوير المنظمة. فالعديد من الباحثين يعتبرونها مدخلا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة. وفي الحقيقة توجد العديد من النماذج التي تناولها بالدراسة وستقوم بطرح أهم النماذج المتداولة وأكثرها شيوعا مع بيان أهم أبعادها، وهي الموضحة في الشكل الموالي<sup>23</sup>:

الشكل 1-3: أهم نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod\\_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf](http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf)، بتاريخ: 2023/04/06.

أولا: نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر هذا النموذج أول النماذج التي اعتمدت في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تم من خلاله توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق رأس المال وبالحوافز، فهذا النموذج يركز على جعل المديرين أكثر وعيا بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما يهتم هذا المدخل بقياس قيمة الأصول البشرية كمورد استراتيجي مع التأكد مدى ملاءمة الأدوات المحاسبية التقليدية (المطبقة على الأصول المادية) على الموارد البشرية بالتالي فهو يفرض اختبار مدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية أصولا استثمارية ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة وهي تتميز بخصائص هي:

<sup>23</sup> د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod\\_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf](http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf)، بتاريخ: 2023/04/06.

- إمكانية القياس المحاسبي للأصول في صورة نقدية.
- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية.
- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو المنظمة.

ثانيا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

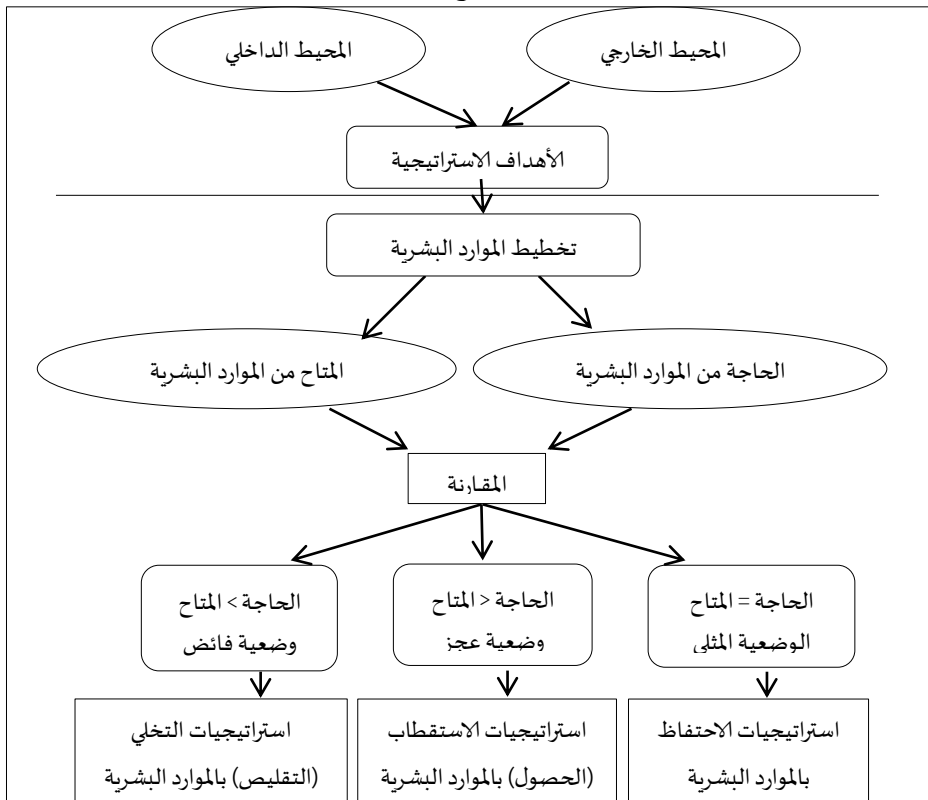
لقد تطور هذا النموذج بالتوازي مع النموذج التخطيط الاستراتيجي وإن كانا يختلفان عن بعضهما في عدة جوانب، ويعتبر هذا النموذج النموذج التقليدي المسيطر نظرا لأعماده على مخرجات الإدارة الإستراتيجية عموما، وينقسم بدوره إلى مدخلين يعتبر أحدهما تطورا للثاني وهما: مدخل تخطيط الموارد البشري (النتبؤ بالموارد البشرية) ومدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. المدخل أن تخطيط الموارد البشرية يعني العملية الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وهو يركز على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويعتقد بأن اندماج الموارد البشرية يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) مع المتاح.

- الوضعية المثلى: اعتماد استراتيجية المحافظة على الوضعية الحالية، كونها المثلى لتساوي الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمنظمة.
- وضعية الفائض: اعتماد استراتيجية التقليص كون الاحتياجات المستقبلية تفوق المتاح من الموارد البشرية في المنظمة.
- وضعية العجز: اعتماد استراتيجية الاستقطاب كون الاحتياجات المستقبلية لا تغطي المتاح من الموارد البشرية في المنظمة<sup>24</sup>.

تتحدد مراحل النموذج حالاته في الشكل الموالي:

<sup>24</sup> د.نجوى جبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

الشكل 1-4: نموذج تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، نقلا عن الموقع الإلكتروني : [http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod\\_resource/content/1/biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod\\_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf](http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod_resource/content/1/biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod_resource/content/1/20%الإدارة%20الإستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf)، تاريخ: 2023/04/06.

ثالثا: نموذج تنافسية الموارد البشرية:

يسمى أيضا نموذج مرونة الموارد البشرية نظرا لمحاولته تدارك النقائص الموجودة في النموذج السابق من خلال رفع مستويات المرونة فيه، وهو يركز على مقارنة الترابط الاستراتيجي التي ترى بأن الخيارات الإستراتيجية المتبنات ليس محضرة مسبقا وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الإستراتيجية المتوقعة مع إمكانيات الموارد البشرية في المنظمة... كما يركز هذا النموذج على تطوير العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من خلال إعطاء أهمية بالغة للمنافسة<sup>25</sup>.

رابعا: نموذج تسيير الكفاءات:

نظرا لأهمية الكفاءات الفردية والجماعية، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقها، يساهم في رسم مسار التوظيف، والتنمية، والتكوين، وتقييم الأداء كما يساهم أيضا في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المجددة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها، كما أن العلاقة ما بين

<sup>25</sup> د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السببي إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية بالمؤسسة. إن هذا النموذج مبني على مقارنة الموارد المحورية لذلك فهو يفترض: الندرة والتميز وصعوبة التقليد للكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر أصلا استراتيجيا ومصدرا لمزاياها التنافسية. ويتضمن هذا النموذج مدخلين: مدخل القدرات الإدارية وكفاءات الموارد البشرية ومدخل القدرات التنظيمية وكفاءات الموارد البشرية.

خامسا: نموذج تسيير المعارف:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تقيم الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تقيم كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الإيجابية بين تلك الكفاءات الفردية

سادسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر نموذج تسيير الجودة الشاملة أحد أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فهو يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>26</sup>.

تعد النماذج المذكورة آنفا أهم النماذج وأشهرها وقد تم اختيارها نظرا لمرجعيتها العلمية النظرية فمنها ما تعود أصوله إلى العلوم المحاسبية ومنها ما يرجع لمدارس الفكر الاستراتيجي وهي تعبر عن ارتباط إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع هذه المجالات البحثية ومنها ما يعبر عن التوجهات الحديثة التي تلاقى إنتشارا في الآونة الأخيرة كالتوجه إلى الكفاءات والمعارف والجودة الشاملة وأغلب النماذج الأخرى تنطوي ضمن أحدها أو ضمن مزيج منها.

<sup>26</sup> د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

## الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال

يقتضي نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال تهيئة وتوفير المتطلبات الضرورية واللازمة لذلك، وبشكل عام يمكن حصر هذه المتطلبات في الأبعاد التالية:

أولاً: المتطلبات التنظيمية:

نعني بالمتطلبات التنظيمية تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الاستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكلية تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال وانشطة<sup>27</sup>.

ثانياً: المتطلبات السلوكية:

تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

ثالثاً: المتطلبات الادارية:

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إطار البعد الإداري من خلال قيام المنظمة بما يلي<sup>28</sup>:

- تغيير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية بحدوث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحدوث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية والتسويقية والتمويلية.

<sup>27</sup> د. ناصر طهار: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة الشلف، جوان 2020، ص 207.

<sup>28</sup> د. ناصر طهار: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.

- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:

1. مفهوم دورة حياة المنتج: وفقا لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي: (المرحلة التأهيلية) وهي مرحلة التحاق الموارد البشرية بالمؤسسة وبداية عملهم بها، (مرحلة النمو) وتشمل اكتساب الفرد لمهارات وقدرات فنية، كما تشمل بداية اكتساب الفرد للولاء التنظيمي، و(مرحلة النضج) وتشمل أوج العطاء حيث يتشبع الأفراد بالمهارات والقدرات ويبلغون مستوى التشبع في الأداء. وأخيرا (مرحلة الانحدار والهبوط) وهنا يبدأ الأفراد بفقدان بعض المهارات وقدراتهم بحيث يبدأ مستوى أدائهم بالانخفاض.
2. مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: حيث يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة لتحليل استراتيجي، وتضم محفظة تحليل الموارد البشرية بعدين أساسيين هما:
  - يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل.
  - أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من مهارات في المستقبل حيث يسمح البعدين السابقين بتصنيف الموارد البشرية داخل المنظمة إلى أربعة مجموعات تتمثل في:
    - أفراد المجموعة الأولى: تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض، وهذا النوع من الموارد البشرية يجب أن تتخلص منهم المؤسسة لأنهم يشكلون تكلفة لها.
    - أفراد المجموعة الثانية: تتمثل في الأفراد الذين يؤدون وظائفهم الحالية بشكل متميز ولكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة لسبب من الأسباب تقنية كانت أو فنية. وتحتفظ المنظمة بهم ما داموا يقدمون قيمة مضافة لها.
    - أفراد المجموعة الثالثة: هم الأفراد الذين يكون أدائهم الحالي ضعيف لكن يمتلكون فرص النمو والتطور في المستقبل ليصبحوا متميزين، وهذا النوع يستحق التشجيع والاهتمام والتحفيز.
    - أفراد المجموعة الرابعة: هم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم الحالي والمستقبلي على حد سواء وهذا المجموعة هي مركز اهتمام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> د. ناصر طهار: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مرجع

سبق ذكره، ص 208.

## المطلب الثالث: تحديات الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## الفرع الأول: تحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي<sup>30</sup>:

أولا: التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى تغير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولاءهم وانتمائهم إلى المنظمة.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلال كاملا.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.

ثانيا: التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

- التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.
- حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات.
- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي مثل زيادة نسبة المرأة العامل.

<sup>30</sup> أ. سلمى رزق الله، د. مساك أمينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودررها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة البليدة

2، الجزائر، مارس 2017، ص 307-308.

## خلاصة الفصل

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة وظيفية أساسية في المؤسسة، حيث تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها، فمن خلال وضع إستراتيجية موارد بشرية وذلك من قبل الإدارة الإستراتيجية تكون وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز لإستراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلاله بتوفير قوة بشرية ذات المستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها.

# الفصل التطبيقي

واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية في مديرية المواصلات

السلكية واللاسلكية الوطنية

لولاية الوادي

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات لذلك يجب إدارتها وفق أسس إستراتيجية من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية. ومن خلال هذا و بناء على ما قمنا بالتوصل إليه في الدراسة النظرية حول الدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن أجل التأكد من صحة ذلك قمنا بإسقاط هذه الدراسة على الجانب الميداني، حيث قمنا باختيار إحدى المنظمات المعروفة باستراتيجياتها الفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية وهي مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، وسنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الإستراتيجية التي تتبعها المديرية في عمليات إدارة الموارد البشرية .

وعليه سنتناول في هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

- التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي
- الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها
- تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج

## المبحث الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

### المطلب الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

#### الفرع الأول: التعريف بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية (DTN) تعد مديرية المواصلات السلوكية و اللاسلكية الوطنية من الهيئات الرسمية المحلية ذات الطابع التقني ، باعتبارها مصلحة من المصالح الغير مكرزة للمديرية العامة للمواصلات السلوكية و اللاسلكية الوطنية ، تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية . لها من المهام ما يتوافق مع الإستراتيجية المسطرة و التوجه المعلن من طرف الجهات الوصية بخصوص بناء إدارة الكترونية ، تحسين المرفق العام و الرفع من الأداء بالصورة التي تدعم عملية الإرتقاء بالخدمة العمومية . و هي عوامل هامة و أساسية لأنها ستساعد دون شك و بصورة كبيرة على ترسيخ الثقة المتبادلة بين المواطن و إدارته من جهة ، و تفعيل العمل التشاركي كمبدأ جامع من أجل بناء تنمية حقيقية و مستدامة في ظل الإملاءات التي جاءت بها الألفية الثالثة ، وهي مديرية تسهر على تسيير ومراقبة شبكات المواصلات السلوكية و اللاسلكية الوطنية على مستوى الولاية وعلى تسيير التجهيزات جيدا وفقا للقانون مع تنظيم وتسيير الوسائل البشرية والمادية للمديرية ومراقبة المباني والتجهيزات الخاصة بالمديرية الموجودة على مستوى الولاية ويحكم هذه المديرية العديد من القوانين و النصوص .

حيث يعتبر القانون الداخلي وثيقة أساسية في مجال المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية أهم المعلومات النظرية الموضوعة تحت تصرف المستخدمين بهدف تحسين وتسهيل استغلال مهام الوثيقة المرتبطة بوظائفهم ، أي أن هذا القانون يسمح بتعريف وتدقيق المقاييس للمديرية تبعا لإنشغالاتها وتعتبر هذه الوثيقة الدليل الرسمي للمتعلمين بهدف احترام قواعد الاستغلال المطبقة في شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية<sup>1</sup> .

وتضم أربع مصالح :

◀ مصلحة الادارة والامداد

◀ مصلحة الصيانة

◀ مصلحة الاستغلال

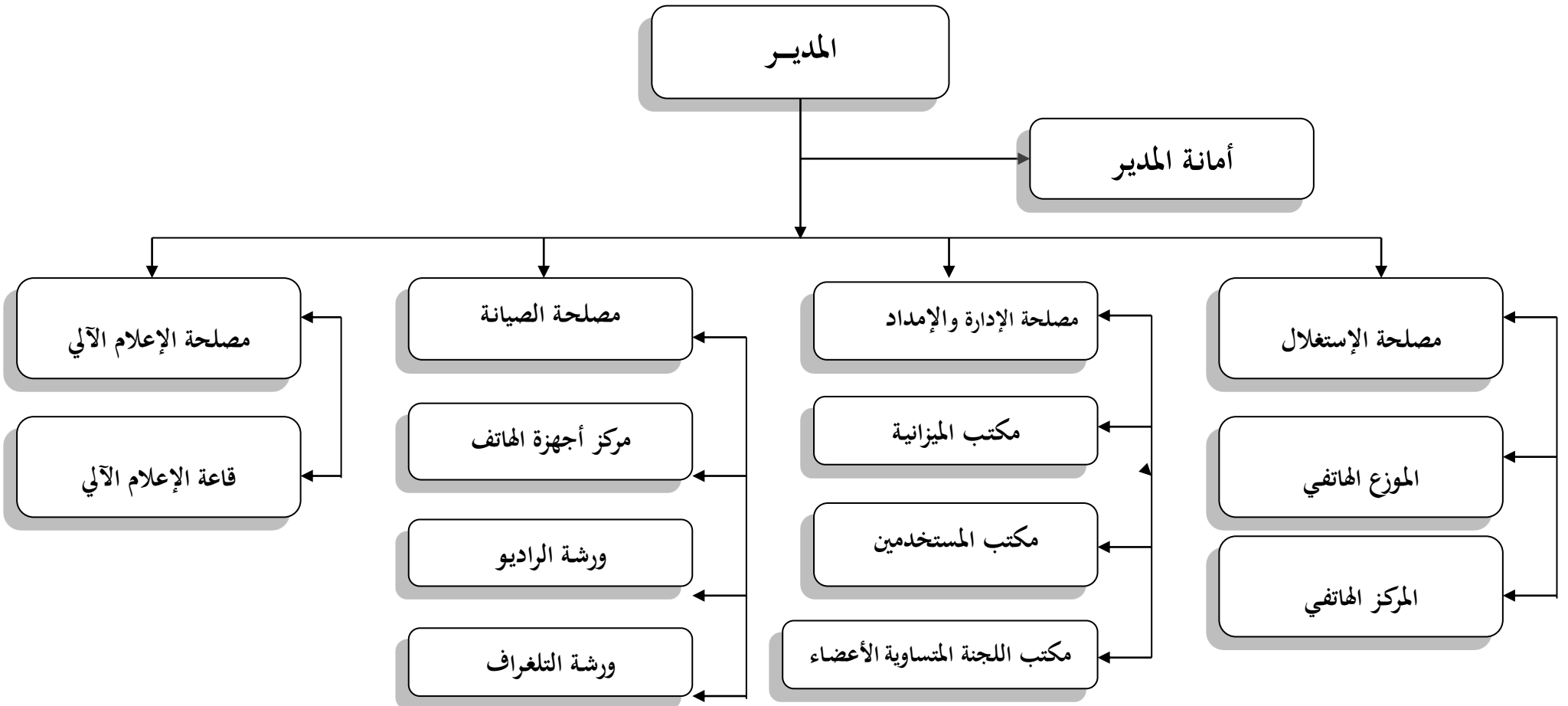
◀ مصلحة الإعلام الآلي

<sup>1</sup> مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي ، بتاريخ

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي لمديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية لولاية الوادي



المصدر: مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي ، بتاريخ 2023/05/08.

## الفرع الثاني: تعريف بأقسام الهيكل التنظيمي مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي

1. **المدير** : يعتبر السلطة العليا داخل المؤسسة وهو الذي يقوم بدوره في تسيير شؤون المؤسسة و ما يتعلق بها من أمور أخرى كإصدار القرارات ، و من مهامه قرار تعيين و إقصاء الموظفين . القيام بالمراقبة . التعامل مع مختلف المؤسسات الأخرى وكذا المصادقة على مختلف الوثائق الخاصة بالمؤسسة .
- **أمانة المدير** : تقوم بالتنسيق مع المدير فيما يخص الأعمال سواء كانت داخل المديرية أو خارجها إضافة إلى ذلك الإشراف على الشؤون الخاصة بالمدير و تتكفل بالإتصالات بجميع أنواعها : ( هاتف . فاكس . بريد ) .
2. **مصلحة الصيانة** : وهي مصلحة تسهر على صيانة كل ما يخص مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وتتكون من ورشتين ومركز أجهزة الهاتف.
- **ورشة التليغراف** : من مهامها السهر بصفة دائمة على إحترام وتطبيق القواعد المقررة في مجال إستعمال وسائل عتاد المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وكذلك تسهر على متابعة وإحترام القواعد المطبقة في مختلف الشبكات السلكية واللاسلكية الوطنية وجودة الخدمات.
- **ورشة الراديو** : من مهامها إستقبال كل وسائل الإتصالات الداخلية والخارجية وتجميعها ثم توزيعها على الجهات المعنية بذلك سواء داخل المديرية أو خارجها ، وهي مختصة بجميع الإتصالات الولائية بأكملها.
- **مركز أجهزة الهاتف** : هي عبارة عن خزانة تجمع جميع الخطوط الهاتفية الخاصة بالمديرية.
3. **مصلحة الاستغلال** : هي مصلحة تخص الإتصالات بأنواعها {الهاتف ، الفاكس ، تلكس} الخاصة بالمؤسسات الحكومية وتتكون من عدة مكاتب منها:
  - **الموزع الهاتفي**: من مهامه توجيه ومراقبة مراكز المواصلات السلكية واللاسلكية للبلديات .
  - **المركز الولائي** : من مهامه تسيير ومراقبة إستعمال شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية على كامل تراب الولاية وتضع أجهزة المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وتستغلها وتحافظ على حسن سيرها .
4. **مصلحة الإدارة والإمداد** : هي مصلحة تعمل على متابعة كل ما يخص المستخدمين و أجورهم و توزيع كل ما يخص المديرية من أدوات مكتبية وأجهزة مثل : أجهزة الإعلام الآلي والهاتف وكذلك تسيير ومتابعة حالة المستخدمين بالمديرية وتتكون من ثلاث مكاتب وهم :- مكتب المستخدمين - مكتب اللجنة المتساوية الأعضاء - مكتب الميزانية<sup>2</sup> .

<sup>2</sup> مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي ، بتاريخ

- مكتب المستخدمين : ومن مهامه متابعة الحياة المهنية للموظفين التابعين للمديرية كالتوظيف وإجراء التربصات ومنح العطل والإجازات وتشكيل اللجان المتساوية الأعضاء .
  - مكتب الميزانية : من مهامه تسديد أجور الموظفين ومخالفاتها وتسديد الفواتير ومتابعة العتاد والجرد .
  - مكتب اللجنة المتساوية الأعضاء : ومن مهامه عقد إجتماعات في مواضيع هامة تخص الموظف كالتثبيت وتمديد فترات التربص والإستيداع والترقية وإصدار المقررات الخاصة بالعقوبات .... إلخ .
5. مصلحة الإعلام الآلي : وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعاون حجز وتعمل على تقديم خدمات إدارية ذات الجودة والسرعة في الحصول على المعلومات ومن مهامها تسيير البرامج الخاصة ومتابعتها ومنها برامج وزارة الداخلية :
- الإنتخابات.
  - الخدمة الوطنية.
  - الحج.
  - الجمعيات .

## المبحث الثاني: الدراسة التحليلية للمديرية ونتائجها

بعد تناولنا المدخل التعريفي لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي سنحاول في هذا المبحث الاستفادة من الأساليب الكمية التي توفرها نظرية الإحصاء التطبيقي في دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، وذلك من خلال إعداد استبيان موزع على عينة من 30 عامل مختلفين حسب خبراتهم وفارق سنهم واختصاصاتهم ووظائفهم.

### المطلب الأول: دراسة احصائية وصفية للعينة المختارة من المؤسسة

من أجل الإجابة على بعض الإشكاليات الدراسة قمنا بإعداد استبيان مقسم إلى 5 محاور:

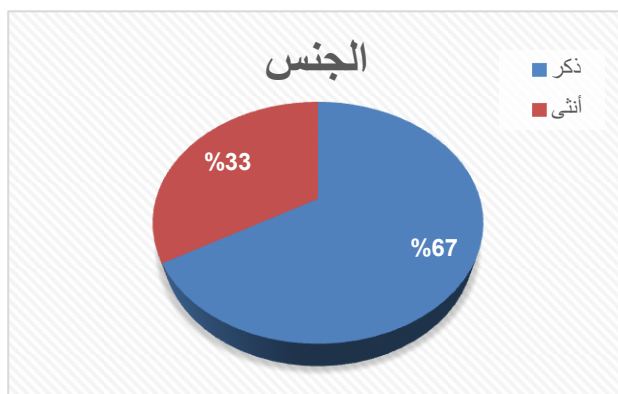
- المعلومات الشخصية
- دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية
- الدور الإستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المديرية
- دراسة نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المديرية
- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المديرية

وزعت (30) نسخة من الإستبيان على مختلف الموظفين حيث تحصلنا على (30)، وفيما يلي أهم خصائص هذه العينة:

### الفرع الأول: توزيع عينة الموظفين حسب الجنس

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب اختلاف جنسهم:

الشكل 2-2: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الجنس



الجدول 1-2: توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	20	66.7%
أنثى	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهرير بالإعتماد على برنامج

SPSS

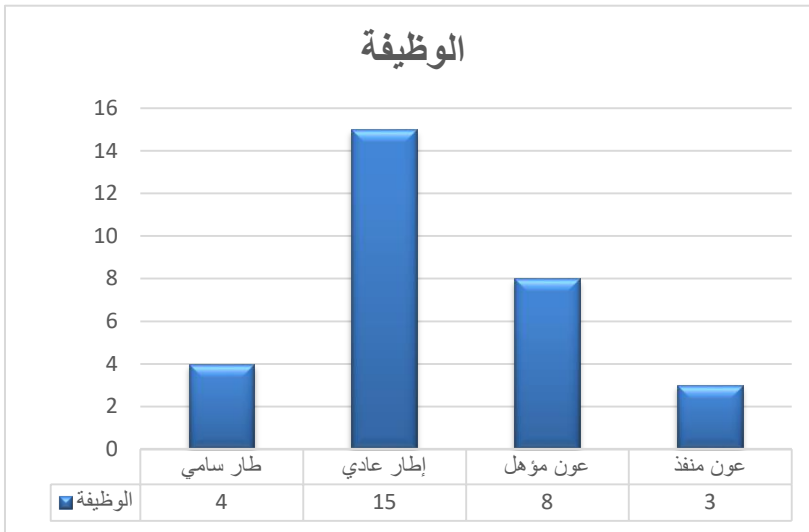
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العينة المدروسة ذكورية بنسبة 66.7 % من الحجم الإجمالي للعينة، أما نسبة الإناث 33.3 %، وهذا راجع لوجود فئة الذكور في جميع المستويات الإدارية على خلاف فئة الإناث التي تنحصر في بعض المستويات المتوسطة أو الدنيا.

### الفرع الثاني: توزيع عينة الموظفين حسب الوظيفة

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب الوظيفة التي يشغلونها حالياً:

الشكل 2-3: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الوظيفة

الجدول 2-2: توزيع الموظفين حسب الوظيفة



الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار سامي	4	13.3%
إطار عادي	15	50%
عون مؤهل	8	26.7%
عون منفذ	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهير بالاعتماد على برنامج

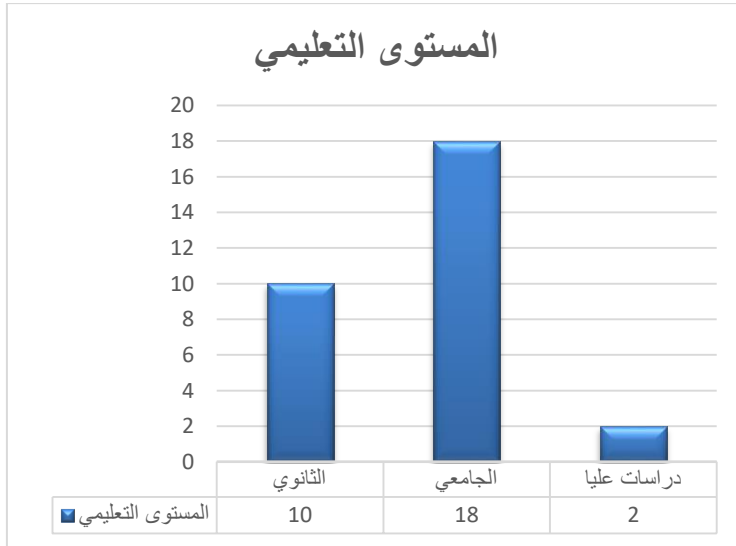
SPSS

وجدنا من خلال تحليلنا لنتائج الجدول أن الإطارات العادية تمثل الأغلبية بنسبة 50% ثم تليها فئة الأعدان المؤهلة بنسبة 26.7%، وبعدها الإطارات السامية بنسبة 13.3% وأخيراً الأعدان المنفذين بنسبة 10%. وهذا يرجع إلى طبيعة موضوع الدراسة التي تقتصر بشكل كبير على الجانب الإداري خاصة فئة الإطارات لدرائتهم بموضوع الدراسة فمعظم مواردها البشرية من فئة الإطارات لهم علم بمجريات سير العمل بالمؤسسة .

### الفرع الثالث: توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب المستوى التعليمي:

الشكل 2-4: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي



الجدول 2-3: توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الثانوي	10	33.3%
الجامعي	18	60%
دراسات عليا	2	6.7%
المجموع	30	100%

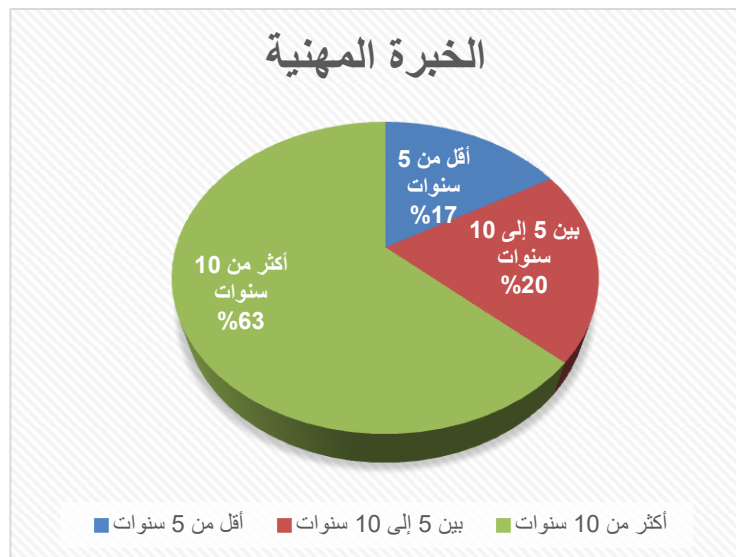
المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهر بالإعتماد على برنامج SPSS

وجدنا بعد قيامنا بتحليل أن الأغلبية الكبيرة للموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة ذات مستوى جامعي بنسبة 60% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجها إلى تكنولوجيات وتقنيات في سير عملها لهذا تهتم بالبحث عن الكفاءات، تأتي بعدها الموارد البشرية ذات المستوى الثانوي بنسبة 33.3% والأقلية ذات المستوى دراسات عليا بنسبة 6.7%.

### الفرع الرابع: توزيع عينة الموظفين حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري والتمثيل البياني للعمال حسب مدة خبرتهم المهنية (الأقدمية في العمل):

الشكل 2-5: التمثيل البياني لتوزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية



الجدول 2-4: توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنية

مدة الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	5	16.7%
من 5 إلى 10 سنوات	6	20%
أكثر من 10 سنوات	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهر بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية الموارد البشرية المتواجدة داخل المنظمة أكثر من 10 عشرة سنوات بنسبة 63.3% تليها نسبة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20% والأقلية أقل من 5 سنوات 16.7%، وهذا مما يمكننا من الحصول على معلومات موثوق فيها خاصة وأن أغلبية الأفراد ممن قضاوا فترة لا بأس بها في المؤسسة وهو ما يجعلهم على دراية بمجريات سير العمل.

### المطلب الثاني: دراسة وصفية لمحددات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة

#### الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 2-5: توزيع آراء الموظفين حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة

النسبة المعارضة	محايد		النسبة الموافقة		الفقرة		
	النسبة %	كمية	النسبة %	كمية			النسبة %
16.7	5	26.7	8	56.7	17	01	تتمتع مؤسساتكم بالبناء الفكري والعقلي والمعرفي للمورد البشري.
23.3	7	20	6	56.7	17	02	تسعى المؤسسة لتنمية العمل والأداء الجماعي.
13.3	4	23.3	7	63.3	19	03	تعمل المؤسسة على وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها.
30	9	16.7	5	53.3	16	04	تسعى المؤسسة لتنمية وتدريب عمالها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال تحفيزهم وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.
6.7	2	33.3	10	60	18	05	تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهير بالإعتماد على برنامج SPSS

السؤال الأول: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الفئة المدروسة يرون أن المؤسسة تتمتع بالبناء الفكري والعقلي والمعرفي للمورد البشري أي الموظف بنسبة موافقة 56.7% في حين توجد فئة قليلة وتقدر بـ 16.7% معارضة لهذا الرأي.

السؤال الثاني: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أكثر العمال يرون أن المؤسسة تسعى لتنمية العمل والأداء الجماعي بنسبة موافقة 56.7% في حين توجد فئة قليلة وتقدر بنسبة 23.3% معارضة ويرون أن المؤسسة لا تشجع العمل والأداء الجماعي.

السؤال الثالث: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة من الموارد البشرية موافقة على أن المؤسسة تعمل على وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها بنسبة 63.3%، في حين هناك نسبة 13.3% معارضة وترى عكس ذلك .

السؤال الرابع: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أكثر العمال يرون أن المؤسسة تسعى لتنمية وتدريب عمالها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال تحفيزهم وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور

والمنح والمزايا بسببة موافقة تقدر بـ 53.3% في حين توجد نسبة معارضة تقدر بـ 30% ويرون أن المؤسسة لا تهتم لتنمية وتدريب عمالها.

السؤال الخامس: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال يؤيد فكرة أن المؤسسة تنظر للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا بنسبة تقدر بـ 60%، في حين توجد فئة قليلة معارضة بنسبة 6.7% لهذا رأيي.

### الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 2-6: توزيع آراء الموظفين حول الدور الإستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة

النسبة المعارضة		محايد		النسبة الموافقة		الفقرة	
النسبة %	كمية	النسبة %	كمية	النسبة %	كمية		
10	3	30	9	60	18	تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة.	الدور الإستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
10	3	20	6	70	21	يصب تركيز المؤسسة على العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	
13.3	4	16.7	5	70	21	تعمل المؤسسة على ربط بين مختلف الوظائف التنفيذية بدرجة كبيرة وتحقق التكامل وتنسيق بينهم.	
13.3	4	36.7	11	50	15	تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	
13.3	4	30	9	56.7	17	تعمل المؤسسة على توفير المهارات والمعلومات لدى مديري إدارة الموارد البشرية.	

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهير بالإعتماد على برنامج SPSS

السؤال السادس: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أكثر آراء العمال يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة بنسبة 60%، في حين نسبة قليل تقدر بـ 10% يعارضون هذا الرأي.

السؤال السابع: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العمال يرون أن تركيز المؤسسة يصب على العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية بنسبة موافقة 70%، ونسبة أقلية معارضة تقدر بـ 10% ترى عكس ذلك.

السؤال الثامن: نلاحظ من خلال نتائج الجدول نسبة كبير من العمال تقدر بـ 70% يرون أن المؤسسة تعمل على ربط بين مختلف الوظائف التنفيذية بدرجة كبيرة وتحقق التكامل وتنسيق بينهم، في حين توجد نسبة أقل تقدر بـ 13.3% معارضة وترى أنه لا توجد ترابط أو تنسيق بين مختلف الوظائف التنفيذية.

السؤال التاسع: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة من العمال ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة تدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة موافقة تقدر بـ 50%، ونسبة قليلة جيدا معارضة تقدر بـ 13.3% لا تجد أي تدعيم لدور إدارة الموارد البشرية من طرف الإدارة العليا في عملية صنع واتخاذ القرارات.

السؤال العاشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة من العمال تقدر بـ 56.7% يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على توفير المهارات والمعلومات لدى مديري إدارة الموارد البشرية وهذا لدور المهم الذي يؤديه، في حين هناك نسبة قليلة تقدر بـ 13.3% معارضة لهذا رأي ولا ترى أي إهتمام بتوفر مهارات أو المعلومات لدى مديري إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الثالث: نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 2-7: توزيع آراء الموظفين حول نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة

النسبة المعارضة		محايد		النسبة الموافقة		الفقرة	
النسبة %	كمية	النسبة %	كمية	النسبة %	كمية		
36.7	11	30	9	33.3	10	تعتمد المؤسسة على استراتيجية تنافسية ما بين العمال في تحقيق أهدافها.	11
36.7	11	20	6	43.3	13	تقوم استراتيجية المؤسسة على العلاقة ما بين العمال ذو الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة.	12
33.3	10	30	9	36.7	11	تُثمن المؤسسة العمال ذو الكفاءات المتميزة وتعتبرهم أساسا لأستراتيجيتها.	13
13.3	4	23.3	7	56.7	17	تُركز المؤسسة على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.	14
13.3	4	20	6	66.7	20	تُحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية من خلال تخطيط الموارد البشرية بمقارنة الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمؤسسة.	15
33.3	10	20	6	46.7	14	تُشجع المؤسسة العمال العاديين وذو الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.	16
36.7	11	26.7	8	36.7	11	تشارك المؤسسة العمال والعمال ذو الكفاءات في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية.	17

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهر بالإعتماد على برنامج SPSS

السؤال الحادي عشر: من خلال نتائج الجدول نرى أن نسبة من العمال من يرون أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية تنافسية ما بين العمال في تحقيق أهدافها بنسبة موافقة 33.3% في حين توجد نسبة مقاربة تقدر بـ 36.3% تعارض هذا الرأي وترى أن المؤسسة لا تعتمد هذه الإستراتيجية بين العمال.

السؤال الثاني عشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن آراء العمال حول استراتيجية المؤسسة التي تقوم على العلاقة ما بين العمال ذو الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة موافقة بنسبة 43.3%، في حين توجد نسبة معارضة تقدر بـ 36.7%.

السؤال الثالث عشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العمال يرون أن المؤسسة تُثمن العمال ذو الكفاءات المتميزة وتعتبرهم أساسا لأستراتيجيتها وذلك بنسبة موافقة تقدر بـ 36.7%، في حين هناك بعض العمال الذين يعارضون هذا الرأي بنسبة 33.3% و يرون أنه لا يوجد تمييز بين العمال سوى كانوا ذو الكفاءات أو عمال عاديين.

السؤال الرابع عشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أكثر آراء العمال يرون أن المؤسسة تركز على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بنسبة موافقة 56.7% ، في حين نسبة قليل جيد تعارض هذا الرأي تقدر بـ 13.3%.

السؤال الخامس عشر: نلاحظ من نتائج خلال الجدول أن أغلب آراء العمال موافقة بنسبة 66.7% حول تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال تخطيط الموارد البشرية بمقارنة الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمؤسسة، في حين نسبة الآراء المعارضة أقل تقدر بـ 13.3%.

السؤال السادس عشر : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة من العمال يرون أن المؤسسة تشجع العمال العاديين وذو الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد بنسبة موافقة تقدر بـ 46.7% ، في حين توجد نسبة 33.3% معارضة ولا تجد أي تشجيع لتحسين الأداء ضمن فريق من طرف المؤسسة.

السؤال السابع عشر: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموافقة مساوية لنسبة المعارضة والتي تقدر بـ 36.7% ، حيث لا يوجد رأي ثابت على صحة أو نفي فكرة أن المؤسسة تشارك العمال والعمال ذو الكفاءات في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية.

### الفرع الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 2-8: توزيع آراء الموظفين حول تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة

النسبة المعارضة		محايد		النسبة الموافقة		الفقرة	
النسبة %	كمية	النسبة %	كمية	النسبة %	كمية		
10	3	26.7	8	63.3	19	يؤثر نقص شعور عمال مؤسسة بالأمان الوظيفي الناجم عن نقص مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع على استراتيجية المؤسسة.	18
10	3	30	9	60	18	يتأثر الأفراد عاملين بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلال كاملا.	19
33.3	10	6.7	2	60	18	يهتم أفراد المؤسسة بوسائل وطرق تقييم أدائهم.	20
40	12	16.7	5	43.3	13	تتأثر المؤسسة بحرية انتقال العمال في ظل النظام الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.	21
10	3	10	3	80	24	تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي السريع وخاصة في المجال الإلكتروني.	22

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهر بالإعتماد على برنامج SPSS

السؤال الثامن عشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن كثير من العمال يؤثر فيهم نقص شعور بالأمان الوظيفي الناجم عن نقص مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع على استراتيجية المؤسسة بنسبة موافقة 63.3%، وتوجد نسبة قليلة جيد من العمال الذين لا تؤثر فيهم ذلك بنسبة معارضة 10%.

السؤال التاسع عشر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال يتأثرون بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلال كاملا بنسبة موافقة 60%، في حين هناك نسبة قليلة جيد لا تتأثر بذلك ولا يهتمون بإستغلال المؤسسة لقدراتهم بنسبة معارضة 10%.

السؤال عشرون : نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العمال يهتمون بوسائل وطرق تقييم أدائهم بنسبة موافقة 60%، في حين توجد نسبة قليل من العمال الذين لا يهتمون بوسائل تقييمهم بنسبة معارضة 33.3%.

السؤال واحد وعشرون : نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة من العمال يرون أن المؤسسة تتأثر المؤسسة بحرية انتقال العمال في ظل النظام الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة بنسبة موافقة 43.3%، في حين توجد نسبة معارضة تقدر بـ 40% ترى أن المؤسسة لا تتأثر بذلك.

السؤال إثنان وعشرون : نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية آراء العمال ترى أن المؤسسة تحاول مواكبة التطور التكنولوجي السريع وخاصة في المجال الإلكتروني بنسبة موافقة تقدر بـ 80%، في حين أقلية الآراء تعارض هذا الرأي بنسبة 10%.

## المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج

### المطلب الأول: اختبار ألفا كرونباخ

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

### الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

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

### الفرع الثاني: اختبار ثبات الأداة

تم التحقق منه من خلال الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 2-9: قياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (الفا كرونباخ)	الثبات
22 عبارة	0.741	0.860

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهير بالإعتماد على برنامج SPSS

الثبات\*: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.741) وهو قيمة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدالة (0.05)، مما يدل على صدق الاستبيان.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات (0.860) مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعلى ذلك فإن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومن ثم يمكن الإعتماد عليه واستخدامه في البحث العلمي.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة  
الفرع الأول: الوسط الحسابي والانحراف المعياري

من خلال مخرجات البرنامج حصلنا على النتائج التالية للانحراف المعياري والوسط الحسابي:

الجدول 2-10: حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptive Statistics						
	عدد الأفراد N	أقل قيمة Minimum	أعلى قيمة Maximum	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	التباين Variance
الإدارة_الاستراتيجية	30	9.00	23.00	17.4667	3.86615	14.947
الدور_الاستراتيجي	30	11.00	22.00	18.0667	2.75347	7.582
نموذج_الإدارة_الاستراتيجية	30	13.00	31.00	22.2667	5.07144	25.720
تحديات_الإدارة_الاستراتيجية	30	10.00	20.00	15.1667	2.36473	5.592
Valid N (listwise)	30					

المصدر: من إعداد الطالبة عقاب سهير بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مدى توفر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين في الاستبيان. كما تراوح الانحراف المعياري  $5.07144 - 2.36473$  وهو أكبر من  $0.05$  بكثير وهذا ما يشير إلى انخفاض التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات لذلك يجب إدارتها وفق أسس إستراتيجية من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية. ومن خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، من خلال استخدام الاستبانة، حيث تم التوصل الى عدة نتائج متعلقة بالدور الذي تقوم به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تحليل نتائج الاستبيان والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## الخاتمة

إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها.

وخلال دراستنا هذه والتي قمنا بصياغتها تحت عنوان "واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي"، وجدنا أن واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوقت الحالي يعكس التحولات السريعة في مجال إدارة الموارد البشرية وتطورها. تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نھجا شاملا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي ومتكامل. من خلال مواجهة التغيرات الكبيرة في سوق العمل والتحديات التي تواجهها المؤسسة في جذب واحتفاظ بالمواهب المؤهلة والمبدعة، ومن المتوقع أن يستمر تطور هذا المجال في المستقبل لمواجهة التحديات المستمرة التي تتعرض لها الإدارة الاستراتيجية.

### ❖ نتائج الدراسة:

انطلاقا من الدراسة التي تطرقنا إليها نقوم بتلخيص النتائج التالية والتي تتضمن في ثناياها إجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة، كما تعتبر اختبارا لفرضياتها

#### ● نتائج الدراسة النظرية

✓ يعتبر المورد البشري المصدر الرئيسي في المؤسسة لأنه العنصر الأساسي للإبداع والابتكار ما أدى إلى زيادة أهميته وضرورة الاهتمام به وتطويره من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وفي إطار من التنسيق والتكامل مع الإدارة الإستراتيجية حيث تعتبر جزءا رئيسيا منها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

#### ● نتائج الدراسة الميدانية

✓ بينت الدراسة الميدانية أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة أنها تعتمد على نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك لأنها تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تخطيط الموارد البشرية بمقارنة الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمؤسسة، وبالإضافة إلى إنها تشجع العمال العاديين وذو الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد وهذا يعني أنها تعتمد على نموذج تسيير المعارف. وهذا ما يثبت عدم تحقق الفرضية الثالثة بالشكل الكامل.

✓ بينت الدراسة الميدانية أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة محل الدراسة أنها تعمل على تجسد دورها الإستراتيجي في واقع من خلال تحقيق الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

#### ❖ اقتراحات الدراسة

✓ يجب على مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية أن تعتمد التوجه الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية من خلال إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية المساهمة في صياغة، تنفيذ، الرقابة والتوجيه للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

✓ التركيز على مختلف فئات الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة، وإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف والاستفادة من خبراتها وتجاربها.

✓ ينبغي على المؤسسة محل الدراسة أن تحرص على بناء ثقافة تنظيمية أساسها روح الجماعة تستجيب لتحديات البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تشجيع وتثمين العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وبناء علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين وتنمية روح الانتماء والولاء لديهم اتجاه المؤسسة.

✓ زيادة الاهتمام بالتدريب الفعال، باعتباره استثمار حقيقي في المورد البشري وتطوير قدراته وتنميتها وتحسين أدائه.

#### ❖ آفاق الدراسة

إن الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية عن واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويرجع ذلك لإمكانية دراسة هذا الموضوع من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة

ولذلك نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق عملية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية قد تكون مكملة لهذه الدراسة وتتطلب إثراء وتجديد، ومن هذه المواضيع نذكر:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما بين المنظمات العامة والخاصة.
- دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع

## أ- الكتب:

1. د. حسن مُجَّد أحمد مُجَّد مختار: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط الحادي عشر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
2. د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

## ب- الرسائل العلمية:

3. مولسمارة نوال، براكني مريم: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كآلية لتفعيل الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، 2018/2019.
4. عشي نسيم، العوامر عبد النور: الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.
5. بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بولاية 2008-2012 SNVI ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2010/2011.

## ت- المجالات :

6. أ.د. علي عبد الله، أ. مزياني أمين: مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات اقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، مجلة المدبر، العدد الخامس، جامعة الجزائر3، الجزائر، ديسمبر 2017.
7. كوديد سفيان، درويش عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين قوشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2022، ص 508.
8. د. ناصر طهار: واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2020.

9. أ.سلمى رزق الله، د.مساك أمينة: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودررها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد الخامس، جامعة البليدة2، الجزائر، مارس 2017.

ث- المواقع الإلكترونية:

10. د.نجوى حبه: محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة،  
نقلا عن الموقع الإلكتروني : [http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod\\_resource/content/1/نماذج%20الإدارة%20الاستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf](http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310316/mod_resource/content/1/نماذج%20الإدارة%20الاستراتيجية%20للموارد%20البشرية.pdf)، بتاريخ: 2023/04/06.

ج- معلومات مؤخوذة من المديرية:

11. مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية لولاية الوادي ، بتاريخ 2023/05/08.

## الملحق رقم 01

المركز الجامعي: الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية  
إستمارة الإستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يهدف هذا الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج الحقيقية لبحث مذكرة ليسانس بعنوان:  
واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية  
الوطنية لولاية الوادي سنة 2023

تهدف الدراسة بشكل رئيسي للتعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،  
لذا يرجى التكرم بمساعدتنا في الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صراحة وموضوعية، وكلنا أمل في أن تسهموا في إثراء  
هذا البحث بخبراتكم العملية وأرائكم النيرة، التي تؤدي إلى إنجاح هذه الدراسة.  
إننا نشكركم على حسن تعاونكم، مؤكداً لكم، بأن بيانات الاستبيان سوف تستخدم فقط في مجال البحث العلمي.  
وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: عقاب سهير

أسئلة الإستبيان:

نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة عليها بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1. المعلومات الشخصية:

الجنس:  ذكر  أنثى

الوظيفة التي تشغلها حالياً:

إطار سامي  إطار عادي  عون مؤهل  عون منفذ

المستوى التعليمي:

الأساسي  الثانوي  الجامعي  دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  ما بين 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## II. أسئلة متعلقة بموضوع البحث:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة

معارض تماما	معارض	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	
					تهتم مؤسستكم بالبناء الفكري والعقلي والمعرفي للمورد البشري.	الإدارة الإستراتيجية
					تسعى المؤسسة لتنمية العمل والأداء الجماعي.	
					تعمل المؤسسة على وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها.	
					تسعى المؤسسة لتنمية وتدريب عمالها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال تحفيزهم وتنمية معايير للأداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.	للموارد البشرية
					تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا إستراتيجيا	الدور الإستراتيجي للإدارة الإستراتيجية
					تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية وتأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة.	
					يصب تركيز المؤسسة على العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	
					تعمل المؤسسة على ربط بين مختلف الوظائف التنفيذية بدرجة كبيرة وتحقق التكامل وتنسيق بينهم.	للموارد البشرية
					تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	
					تعمل المؤسسة على توفير المهارات والمعلومات لدى مديري إدارة الموارد البشرية.	
					تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تنافسية ما بين العمال في تحقيق أهدافها.	نموذج الإدارة الإستراتيجية
					تقوم إستراتيجية المؤسسة على العلاقة ما بين العمال ذو الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة.	
					تُثمن المؤسسة العمال ذو الكفاءات المتميزة وتعتبرهم أساسا لأستراتيجيتها.	
					تُركز المؤسسة على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الإستراتيجية.	للموارد البشرية
					تُحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية من خلال تخطيط الموارد البشرية بمقارنة الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمؤسسة.	
					تُشجع المؤسسة العمال العاديين وذو الكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.	
					تشارك المؤسسة العمال والعمال ذو الكفاءات في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية.	تحديات الإدارة الإستراتيجية
					يؤثر نقص شعور عمال مؤسسة بالأمان الوظيفي الناجم عن نقص مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع على إستراتيجية المؤسسة.	
					يتأثر الأفراد عاملين بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلال كاملا.	
					يهتم أفراد المؤسسة بوسائل وطرق تقييم أدائهم.	للموارد البشرية
					تتأثر المؤسسة بحرية انتقال العمال في ظل النظام الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.	
					تحاول المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي السريع وخاصة في المجال الإلكتروني.	

