



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

## دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة

- فترة الدراسة [2023\_2020] -

تحت إشراف الأستاذة:

د. راضية دغمان

من إعداد الطالبة:

• رناء خالدي

السنة الجامعية : 2025/2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

## دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة

- فترة الدراسة [2023\_2020]

تحت إشراف الأستاذة:

د. راضية دغمان

من إعداد الطالبة:

• رناء خالدي

السنة الجامعية: 2025/2024



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنت أهله على نعم ما كنت قط لها أهلا متى ازودت تقصيرا

تزوني تفضلا كأي با لتقصير أستوجب الفضلا

الحمد لله ما باركت لي في إنجاز هذا العمل، ولك الشكر على نجاحي ولك الفضل في الأولى والأخرة

ثنائكم الكلمات حبا، على صفائح الأوراق، لكل من علمني، ومن أزال غيمة جمل مررت بها، بريح العلم الطيبة،

ولكل من أعاد رسم ملاحي..

و تصحح عثرتي..

بعث تحية شكر واحترام

إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة رضية عثمان على كل المساجد وعلى غيرها المبدول

إلى كل الأساتذة المحترمين

شكر جزيل

## الإهداء

للمعلمين الذين لا يأتون إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي

أثار دوبي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا..

من بذل الغالي والنفيس واستمريت منه قوتي واعتزازي بذاتي..

## رئيسي الغالي

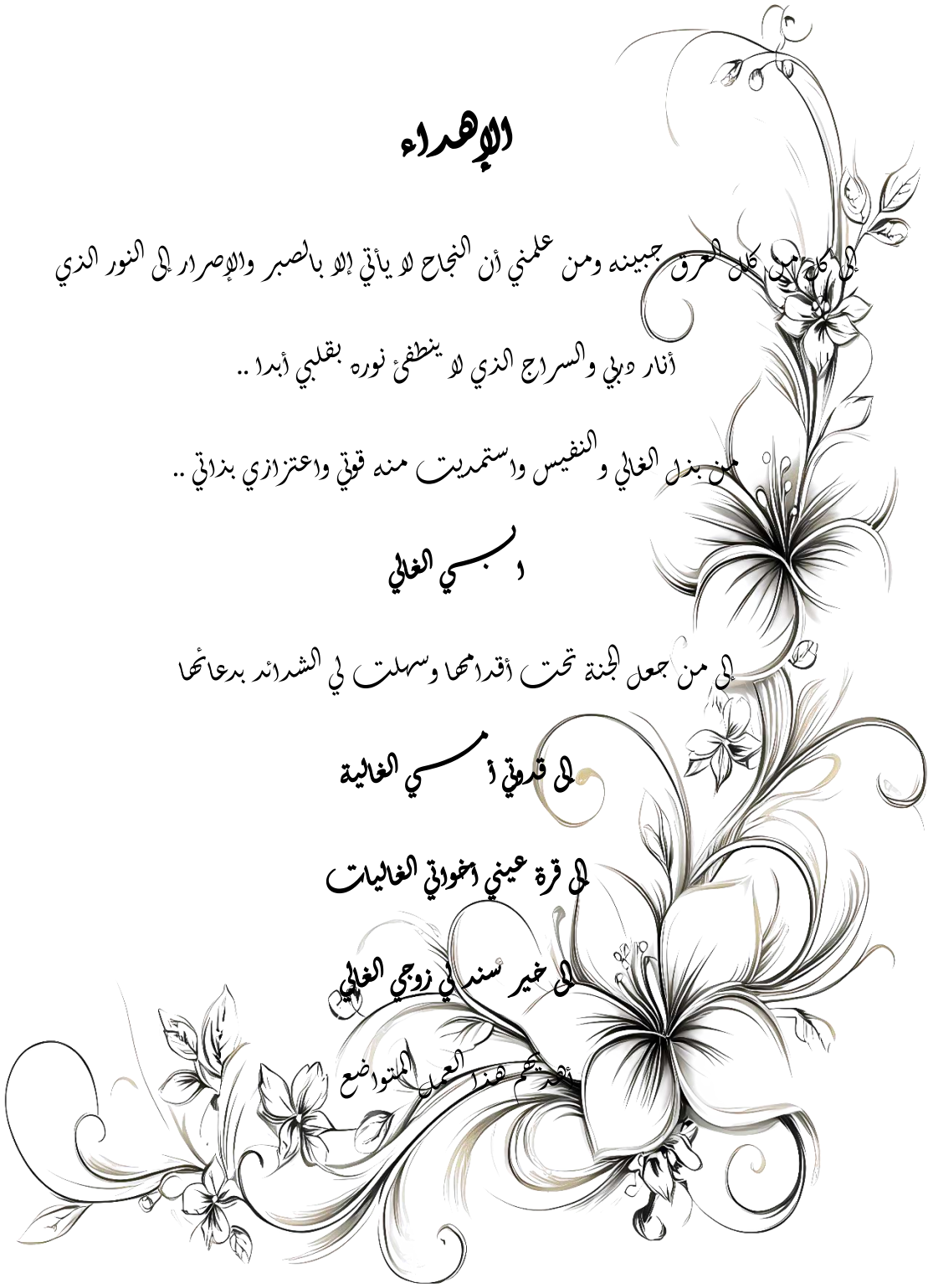
لي من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشرائد بدعائها

لي قديني أمسي الغالية

لي قرة عيني وخواتي الغاليات

لي خير سند لي زوجي الغالي

لي من جعل هذا العمل المتواضع



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية من جهة، وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى. حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة ميدانية أجريت على عينة من إطارات المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلالة ببلدية الفجوج باعتباره من بين المؤسسات الرائدة والسباقة إلى تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في كافة عملياته التسييرية والإدارية. ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استبيان وُزِع على عينة مكونة من 45 إطارا ضمن إدارات المجمع، ومن ثم القيام بعملية المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)<sub>v27</sub>.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) بالمجمع، وهذا من خلال وجود علاقة تأثيرية طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية "التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية" على أداء الموارد البشرية. ومن أهم التوصيات التي أتت بها هذه الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور استراتيجي لتحسين الأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية، المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلالة.

## ABSTRACT :

**This study aims to identify the significant role strategic management plays in improving human resource performance, by analyzing various aspects related to strategic management on the one hand, and human resource performance on the other. The subject was addressed through a field study conducted on a sample of executives from the Guelma Mills industrial and commercial complex in the municipality of El Fjouj as one of the leading institutions and pioneers in applying the strategic management approach in all its administrative and management operations, to achieve the study's objective, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 45 executives within the complex's departments. The statistical analysis was then conducted using SPSS v<sub>27</sub>.**

**The study concluded that there is an impact of strategic management (as an independent variable) on the performance of human resources (as a dependent variable) in the complex, and this is through the presence of a strong direct influence relationship with statistical significance at a significance level of (0.05) for the dimensions of strategic management "environmental analysis and monitoring, strategy formulation, strategy implementation, strategic evaluation and control." on human resource performance. One of the most important recommendations of this study is the need to prioritize and empower human resources from a strategic perspective to improve sustainable performance.**

**Keywords :** Strategic management, human resource management, performance, human resource performance, industrial and commercial complex Guelma Mills.

# فهرس المحتويات

الترقيم	العنوان	الصفحة
	شكرو وتقدير	-
	الإهداء	-
	الملخص	-
	فهرس المحتويات	I_IV
	فهرس الجداول	V_VII
	فهرس الأشكال	VIII
	قائمة الملاحق	IX
	المقدمة	أ ح
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية</b>		
	تمهيد	50_10
	تمهيد	10
1.1	مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية	11
1.1.1	ماهية الإدارة الاستراتيجية	11
1.1.1.1	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	11
2.1.1.1	مفهوم الإدارة الاستراتيجية	13
2.1.1	مستويات ووظائف الإدارة الاستراتيجية	17
1.2.1.1	مستويات الإدارة الاستراتيجية	17
2.2.1.1	وظائف الإدارة الاستراتيجية	18
3.1.1	مراحل الإدارة الاستراتيجية	19
4.1.1	معوقات وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية	20
1.4.1.1	معوقات الإدارة الاستراتيجية	20
2.4.1.1	عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية	20
2.1	أساسيات إدارة الموارد البشرية	21
1.2.1	ماهية إدارة الموارد البشرية	22
1.1.2.1	تطور إدارة الموارد البشرية	22
2.1.2.1	مفهوم إدارة الموارد البشرية	24

28	وظائف إدارة الموارد البشرية	2.2.1
29	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	3.2.1
29	التحديات البشرية	1.3.2.1
30	التحديات الإدارية	2.3.2.1
31	التحديات الاقتصادية	3.3.2.1
31	التحديات القانونية	4.3.2.1
32	تحديات البيئة الخارجية	5.3.2.1
32	مدخل عام إلى أداء الموارد البشرية	<b>3.1</b>
32	مفهوم أداء الموارد البشرية	1.3.1
32	تعريف الأداء	1.1.3.1
33	تصنيفات الأداء	2.1.3.1
34	تعريف أداء الموارد البشرية	3.1.3.1
35	أهمية أداء الموارد البشرية	4.1.3.1
35	مكونات ومحددات أداء الموارد البشرية	2.3.1
35	مكونات أداء الموارد البشرية	1.2.3.1
36	محددات أداء الموارد البشرية	2.2.3.1
37	قياس، تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية	3.3.1
37	قياس أداء الموارد البشرية	1.3.3.1
38	تقييم أداء الموارد البشرية	2.3.3.1
40	تحسين أداء الموارد البشرية	3.3.3.1
42	العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية	4.3.1
42	العوامل الداخلية	1.4.3.1
43	العوامل الخارجية	2.4.3.1
44	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية	<b>4.1</b>
44	استخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	1.4.1
45	الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين أداء الموارد البشرية	2.4.1
45	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	1.2.4.1
46	استراتيجية الاستقطاب والتعيين	2.2.4.1
46	استراتيجية التدريب والتطوير	3.2.4.1

47	استراتيجية التحفيز	4.2.4.1
47	تقييم الأداء	5.2.4.1
47	الإدارة الاستراتيجية كضرورة حتمية لتحسين أداء الموارد البشرية	3.4.1
50	خلاصة الفصل الأول	
117_52	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة فترة [2023-2020]</b>	
52	تمهيد	
53	الإطار العام للمؤسسة ميدان الدراسة	1.2
53	نشأة وتطور المؤسسة ميدان الدراسة	1.1.2
54	التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة	2.1.2
54	فروع المؤسسة	1.2.1.2
55	طبيعة نشاط المؤسسة	2.2.1.2
56	أهداف المؤسسة ميدان الدراسة	3.1.2
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4.1.2
58	شرح مهام أقسام ومصالح الشركة	1.4.1.2
61	تشخيص الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية للمؤسسة ميدان الدراسة	2.2
62	إدارة الموارد البشرية في المجمع	1.2.2
62	تطور توظيف الموارد البشرية في المجمع خلال فترة (2023_2020)	1.1.2.2
63	واقع تنمية الموارد البشرية في المجمع	2.1.2.2
64	الاستراتيجيات المطبقة ضمن إدارة المجمع	2.2.2
65	تقييم أداء الموارد البشرية للمجمع	3.2.2
65	عرض القوائم المالية للمجمع	1.3.2.2
67	تقييم أداء الموارد البشرية للمجمع بالاعتماد على بعض المؤشرات	2.3.2.2
73	<b>إطار منهجي للدراسة الميدانية</b>	<b>3.2</b>
73	عرض نموذج ووصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة	1.3.2
73	عرض نموذج الدراسة	1.1.3.2
74	وصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة	2.1.3.2
76	أدوات جمع البيانات والأدوات المستخدمة	2.3.2

76	الملاحظة	1.2.3.2
76	المقابلة	2.2.3.2
77	الوثائق الداخلية للمؤسسة	3.2.3.2
77	الاستبيان	4.2.3.2
77	تنفيذ أداة الدراسة ووصف الأساليب الإحصائية المستخدمة	3.3.2
77	تنفيذ أداة الدراسة	1.3.3.2
79	الأساليب الإحصائية المستخدمة	2.3.3.2
80	صدق وثبات أداة الدراسة	4.3.2
80	صدق أداة الدراسة	1.4.3.2
83	ثبات أداة الدراسة	2.4.3.2
85	اختبار طبيعة العينة	3.4.3.2
86	<b>عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>	<b>4.2</b>
86	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	1.4.2
91	تحليل نتائج المحور الأول	2.4.2
94	تحليل نتائج المحور الثاني	3.4.2
97	اختبار الفرضيات وتحليل صحة النتائج	4.4.2
97	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	1.4.4.2
98	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	2.4.4.2
98	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	3.4.4.2
107	اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة	4.4.4.2
117	خلاصة الفصل الثاني	
122_119	خاتمة	
127_124	قائمة المراجع	
-	الملاحق	

# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	وظائف إدارة الموارد البشرية والمقومات السلوكية للوظيفة	(1_1)
62	تطور توظيف الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة خلال الفترة (2023_2020)	(1_2)
65	الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة للفترة (2023_2020)	(2_2)
66	الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم) للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة للفترة (2023_2020)	(3_2)
66	حسابات النتائج للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة (2023_2020)	(4_2)
67	مؤشر التحسين في الإنتاجية للمجمع خلال الفترة (2023_2020)	(5_2)
68	مؤشر نمو إنتاجية الموظفين للمجمع خلال الفترة (2023_2020)	(6_2)
69	مؤشر الكفاءة الإدارية للمجمع خلال الفترة (2023_2020)	(7_2)
70	مؤشر نمو التوظيف خلال الفترة (2023_2020)	(8_2)
71	مؤشر رضا الموظفين للمجمع خلال فترة (2023_2020)	(9_2)
72	مؤشرات المردودية للمجمع خلال فترة (2023_2020)	(10_2)
78	يوضح عدد الاستبانات الموزعة، المسترجعة، المرفوضة، المعتمدة.	(11_2)
79	مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة وطول الخلايا	(12_2)
81	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	(13_2)
82	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	(14_2)
83	نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد محاور الاستبيان	(15_2)
83	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	(16_2)
84	يوضح نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان	(17_2)
84	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان	(18_2)
85	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	(19_2)
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(20_2)
87	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(21_2)

88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(22_2)
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(23_2)
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	(24_2)
91	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	(25_2)
94	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة	(26_2)
97	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى	(27_2)
98	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	(28_2)
99	يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى	(29_2)
100	يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الأولى	(30_2)
100	يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى	(31_2)
101	يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية	(32_2)
101	يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الثانية	(33_2)
102	يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية	(34_2)
102	يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة	(35_2)
103	يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الثالثة	(36_2)
103	يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة	(37_2)
104	يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة	(38_2)
105	يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الرابعة	(39_2)
105	يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة	(40_2)
106	يوضح معاملات نموذج العلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	(41_2)
107	يوضح معنوية فيشر للفرضية الرئيسية الثالثة	(42_2)
107	يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	(43_2)
108	شروط ونتائج اختبار T للفروقات في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	(44_2)
109	يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب متغير العمر	(45_2)
110	يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	(46_2)
111	يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب المؤهل العلمي	(47_2)
111	يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(48_2)
112	يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب المنصب الوظيفي	(49_2)

113	يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب الخبرة العملية	(50_2)
113	يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	(51_2)
115	نتائج الفروقات باستخدام اختبار LSD حول محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة العملية	(52_2)

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	(1_1)
14	مراحل وضع الاستراتيجية	(2_1)
26	عملية إدارة الموارد البشرية	(3_1)
40	تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية	(4_1)
57	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قائمة	(1_2)
62	يوضح تطور الموظفين في المطاحن خلال الفترة (2023_2020)	(2_2)
67	يوضح معدل نمو الإنتاجية في المطاحن خلال فترة (2023_2020)	(3_2)
68	يوضح معدل نمو إنتاجية الموظفين في المطاحن خلال فترة (2023_2020)	(4_2)
69	يوضح معدل نمو الكفاءة الإدارية في المطاحن خلال فترة (2023_2020)	(5_2)
70	يوضح معدل نمو التوظيف في المطاحن خلال فترة (2023_2020)	(6_2)
71	يوضح معدل نمو رضا الموظفين في المطاحن خلال فترة (2023_2020)	(7_2)
72	منحنى يوضح نسب المردودية للمجمع خلال السنوات (2023_2020)	(8_2)
74	يوضح نموذج الدراسة	(9_2)
85	المدرج التكراري لمحاو الدراسة	(10_2)
86	شكل الانتشار حول محاور الدراسة	(11_2)
87	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(12_2)
87	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(13_2)
89	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	(14_2)
90	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	(15_2)

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	هيكل تنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة
02	بطاقة تقييم أداء الموارد البشرية
03	أهم التقارير المالية للمجمع خلال فترة (2023-2020)
04	قائمة الأساتذة المحكمين
05	استمارة الاستبيان
06	مخرجات SPSS <sub>v27</sub>

المقدمة

### 1. تمهيد:

تعمل المؤسسات في الوقت الراهن ضمن بيئة تنظيمية تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتعقيد، وهو ما يشكل تحدياً جوهرياً أمام جهودها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها النمو والاستمرارية ضمن السوق التنافسية. وفي هذا السياق، كان من الضرورة بمكان البحث عن آليات فعالة لدعم الأداء المؤسسي، وهذا على اعتبار أنه المقياس الحقيقي لمدى نجاح جل المؤسسات.

مما اعتبر هذا التغيير المستمر تحدياً أمام المؤسسة التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولضمان نجاحها وبقاءها في السوق وجب عليها البحث عن سبل ووسائل تحقيق هذا النجاح، وقد اعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية وله دور رئيسي في إنجاح الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا ما جعل المؤسسات تعمل ضمن منهج الإدارة الاستراتيجية من خلال رسم رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، ولبلوغ هذه الأخيرة أصبح من الضروري تفعيل ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمثل نظاماً يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، ولقد ازدادت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة حتى يكون لها معرفة، كفاءة، والتزام، من خلال تطوير هذه الموارد وفق استراتيجية محكمة.

### 2. الإشكالية العامة:

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار فكري وتطبيقي حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية بمطاحن قالمة، نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية بالمجمع؟
3. هل توجد علاقة تأثيرية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية بالمجمع؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؟

3. فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع.

الفرضية الرئيسية الثانية: يعتبر مستوى أداء الموارد البشرية في المجمع ذو مستوى عالي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بدلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحليل والرصد البيئي وأداء الموارد البشرية في المجمع.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- طبيعة الموضوع المتعلق بالإدارة الاستراتيجية التي تعتبر كآلية لمواجهة التغيير؛
- زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد رئيسي للأداء في المؤسسة؛
- كونها تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تقديم إضافات جديدة تساعد المؤسسات على رفع كفاءتها؛
- يمكن أن تدفع هذه الدراسة الباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

## 5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية؛
  - إبراز الأهمية التي تحظى بها الإدارة الاستراتيجية وحتمية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؛
  - محاولة الإلمام بجوانب أداء الموارد البشرية من خلال تطبيق الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيقه في المؤسسات الاقتصادية؛
  - تسليط الضوء على أهم المداخل التي تساهم في تحسين وتقييم أداء الموارد البشرية؛
  - الكشف على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية الجيدة على أداء الموارد البشرية؛
  - إثراء المكتبة بمرجع جديد يساعد في القيام بدراسات أخرى في نفس المجال والموضوع؛
  - تقديم توصيات واقتراحات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تنمية أداء الموارد البشرية.
6. مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الدوافع والأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع أهمها:

- ✓ محاولة توظيف وإثراء بعض القناعات العلمية والنظرية؛
- ✓ بحكم تخصصنا اقتصاد وتسيير مؤسسات، وجدنا أن هذا الموضوع له علاقة مع تخصصنا المتبع؛
- ✓ الميول الشخصي لمجال الموارد البشرية ورغبتنا في التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛
- ✓ القناعة الخاصة بالأهمية الاستراتيجية التي يمكن أن تكتسبها المؤسسات الاقتصادية عند التركيز بشكل أساسي على المورد البشري.

## 7. حدود الدراسة:

تمت الدراسة بناء على الحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية:

استعرضت هذه الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية، أي أنني تناولت أثر المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية".

■ الحدود المكانية:

تتعلق بمكان إجراء الدراسة، حيث تم اختيار المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة كمكان ملائم لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لمكانته الهامة على المستوى المحلي والدولي.

■ الحدود الزمانية:

من أجل تغطية الموضوع الذي قمنا باختياره بالمعلومات الكافية ومن أجل الوصول إلى نتائج علمية تثبت صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم البدء في التوجه إلى المؤسسة محل الدراسة بداية شهر مارس 2025 إلى غاية 31 ماي 2025، حيث تمت عملية جمع المعلومات الخاصة عن المجمع بإجراء مقابلات مع الموظفين، إذ تم جمع معظم التقارير المالية للمؤسسة محل الدراسة خلال فترة دراسة (2020-2023) وهذا حتى يتم تقييم ولو جزئي لأداء الموارد البشرية للمجمع وهذا في ظل تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك الاعتماد على أداة الاستبيان، والتطبيق الميداني له ضمن المؤسسة محل الدراسة.

8. منهج وأدوات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم الاعتماد على عدة مناهج تتمثل في:

- المنهج التاريخي: من خلال عرض المراحل التاريخية لتطور الإدارة الاستراتيجية، وكذلك مراحل تطور إدارة الموارد البشرية؛
- المنهج الوصفي التحليلي: من خلال تقديم وصف دقيق لموضوع الدراسة بإبراز الخصائص الفعلية المكونة للموضوع، ومن خلال تقديم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها؛
- المنهج الإحصائي: الذي من خلاله يتم تحليل المعلومات والبيانات إحصائياً، من أجل تقديم تفسيرات دقيقة ومنطقية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS<sub>v27</sub>)؛
- منهج دراسة حالة: وذلك من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على إحدى المؤسسات المهمة في ولاية قالمة والمتمثلة في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة أما بالنسبة لأدوات جمع المعلومات فتتمثل في:
- بالنسبة للجانب النظري: لقد اعتمدت على أكبر عدد ممكن من الكتب لجمع المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، والدراسات المنشورة في المجلات والمقالات.
- بالنسبة للجانب التطبيقي: اعتمدت على استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان الذي يعتمد على أسلوب مسح للعينة باستخدام برنامج (SPSS<sub>v27</sub>).

## 9. الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية نذكر منها:

➤ الدراسة الأولى: يحيى بدراوي، "أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية\_ دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر الدعم الاستراتيجي في نظم المعلومات في المؤسسات الصناعية، ومدى قيام هذه المؤسسات الصناعية بمختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية ومدى مساهمة هذه النظم في محافظة المؤسسات على مركزها التنافسي؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التكامل بين نظم المعلومات والإدارة الاستراتيجية يسهم في تحقيق النجاح للمؤسسات، ويضمن لها البقاء والنمو، لذلك على المؤسسات مراعاة هذه العلاقة التكاملية، وتطويرها من خلال تطوير أجهزتها، وشبكات الاتصال، وبناء قواعد البيانات، وتدريب العاملين، وتحسين ظروف عملهم لأنه مصدر كل تميز.

➤ الدراسة الثانية: فاطمة الزهراء بن قايد، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية، وتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها بتبني إدارة استراتيجية للموارد البشرية وتثمينها بالاعتماد على مختلف المقاربات والمداخل الحديثة (تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد والكفاءات...)، بالاستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبط بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها، والنظر إليها من خلال دورها وأهميتها الاستراتيجية؛

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر، يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية، وهذا للمكانة الهامة التي يحتلها في المؤسسة.

الدراسة الثالثة: سوما علي سليطين، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال\_ دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الخطوات العلمية الواجب اتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وبالأخص خطوات تصميم الاستراتيجيات، لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك، بالإضافة إلى تبيان أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أداء تلك المنظمات؛

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية في عصرنا الراهن، فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنه من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديمقراطية التي تواجهها، الأمر الذي يمكنها من توجيه عمليات المنافسة لصالحها.

الدراسة الرابعة: مانع صبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات\_ دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، ومحاولة معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات الجزائرية في تنمية مواردها البشرية وتحديد أثرها على أداء موظفيها من أساتذة وإداريين؛

وقد توصلت الدراسة إلى أن تركيز الجامعة على تحصيل التغذية راجع عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذلك الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية، وبالتالي تفيد في تفعيل أداء الموظفين.

الدراسة الخامسة: مساعدي عماد" أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية\_ دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، الجزائر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم صورة عن الأداء المستدام للمؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة، والتعرف على أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية، باعتبارها موضوع يهم جميع المؤسسات الاقتصادية من خلال تنمية مواردها البشرية لكونها أحد مداخل بلوغ الأداء ومواجهة المنافسة:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية تحاول خلق نوع من التوازن بين البعد الاقتصادي والبعدين البيئي والاجتماعي، وذلك لاعتمادها على استراتيجيات تضمن بقائها واستمراريتها من خلال تجسيد الأداء الاجتماعي والبيئي، كما تلتزم أيضا بتطبيق مبادئ التنمية المستدامة وتحسين أدائها المستدام اعتمادا على مواردها البشرية.

### ❖ ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تطرقت هذه الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وأداء الموارد البشرية، وهذا على اعتبار الأهمية البالغة لهما في التأثير على مدى نجاح المؤسسة ضمن السوق التنافسية.
- ضمن هذه الدراسة تم استخدام عينة من إطارات المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، عكس الدراسات السابقة التي أهملت هذه الفئة.
- استخدام هذه الدراسة للمنهج التحليلي من خلال عرض أهم مؤشرات تقييم أداء الموارد من جهة خلال فترة أربع سنوات [2020-2023]، وهذا ما افتقدته تلك الدراسات السابقة التي اعتمدت في جملها على الدراسة الإحصائية فقط.
- تضمنت هذه الدراسة تحليل إحصائي من خلال كشف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها في علاقة التحسين، وتوضيح ذلك من خلال أبعاد الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أهملته معظم الدراسات السابقة

### 10. هيكل الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الموضوع والأهداف المنوطة به، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، تليها فصلين، فصل يتضمن الجانب النظري وفصل تطبيقي يتضمن الجانب الميداني للدراسة، وذلك كما يلي:

**الفصل الأول:** حيث يتضمن الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى مفاهيم للإدارة الاستراتيجية ومفاهيم حول المورد البشري، وكذلك محاولة التفصيل

في أداء الموارد البشرية ومكوناته والتطرق إلى قياسه وتقييمه ومن ثم تحسينه، وتوضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المورد البشري؛

الفصل الثاني: تم تخصيصه للدراسة الميدانية ضمن المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة بالفجوج، والذي من خلاله تم التوصل إلى نتائج واقعية يمكن الاعتماد عليها في مجال البحوث العلمية.

### 11. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بتقييم الأداء الفعلي للموظفين؛
- نقص التعاون الجدي واللازم من طرف بعض موظفي المؤسسة في تدوين المعلومات الأساسية والإجابات المطلوبة في الاستبيان خاصة فيما يتعلق ببعض المديرية الأخرى.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة

الاستراتيجية وأداء الموارد

البشرية

تمهيد.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد الفروع الأساسية في علم الإدارة وتعتبر قمة الهرم لدى المؤسسة الاقتصادية من جهة، وألية لتحسين أدائها من جهة أخرى، ويتمثل المنطق الأساسي للإدارة الاستراتيجية في ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وإعطاءه الدور المناسب الذي يسمح باستثمار قدراته وجهوده لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما حظيت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باهتمام العديد من الباحثين في علم إدارة الموارد البشرية، لأن كل المؤسسات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو لا، تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء والجودة في المخرجات، وخاصة في ظل التغير المستمر، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق وضع رسالة واضحة، ورؤية مستلهمة، لذا وجب عليها اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية والتركيز على المورد البشري الذي يعتبر داعما لها، وعليه سنتناول في هذا الفصل أربعة عناصر أساسية كما يلي:

1.1 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

2.1 أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

3.1 مدخل عام إلى أداء الموارد البشرية

4.1 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية

## 1.1 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية من أكثر الأدوات المهمة للتعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة، ويعتبر مصطلح الاستراتيجية قديم الاستخدام، حيث أصبح الأفراد يتداولونه في السياق العسكري أو السياسي أو التنظيمي وفي ميدان الأعمال، ومن أجل أن تدرك المؤسسة مرادها، لابد من تبني استراتيجية خاصة بها، تسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف من وجودها.

## 1.1.1 ماهية الإدارة الاستراتيجية:

تطورت الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال واحتياجات المؤسسات، حيث يوضح التطور التاريخي أن تفكير المؤسسات قد تطور من حيث اهتمامها بالمستقبل وبروز أهمية الإدارة الاستراتيجية، وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ومفهومها.

## 1.1.1.1 مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

تطورت الإدارة الاستراتيجية عبر عدة مراحل زمنية، كل مرحلة تميزت بخصائص وأدوات مختلفة، وفيما يلي أهم المراحل الرئيسية لهذا التطور:

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي حيث يكون اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، حيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام أيضا موجها إلى الأنشطة الوظيفية للمؤسسة، وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المنظمات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم. (أبو قحف، 2004، صفحة 73)

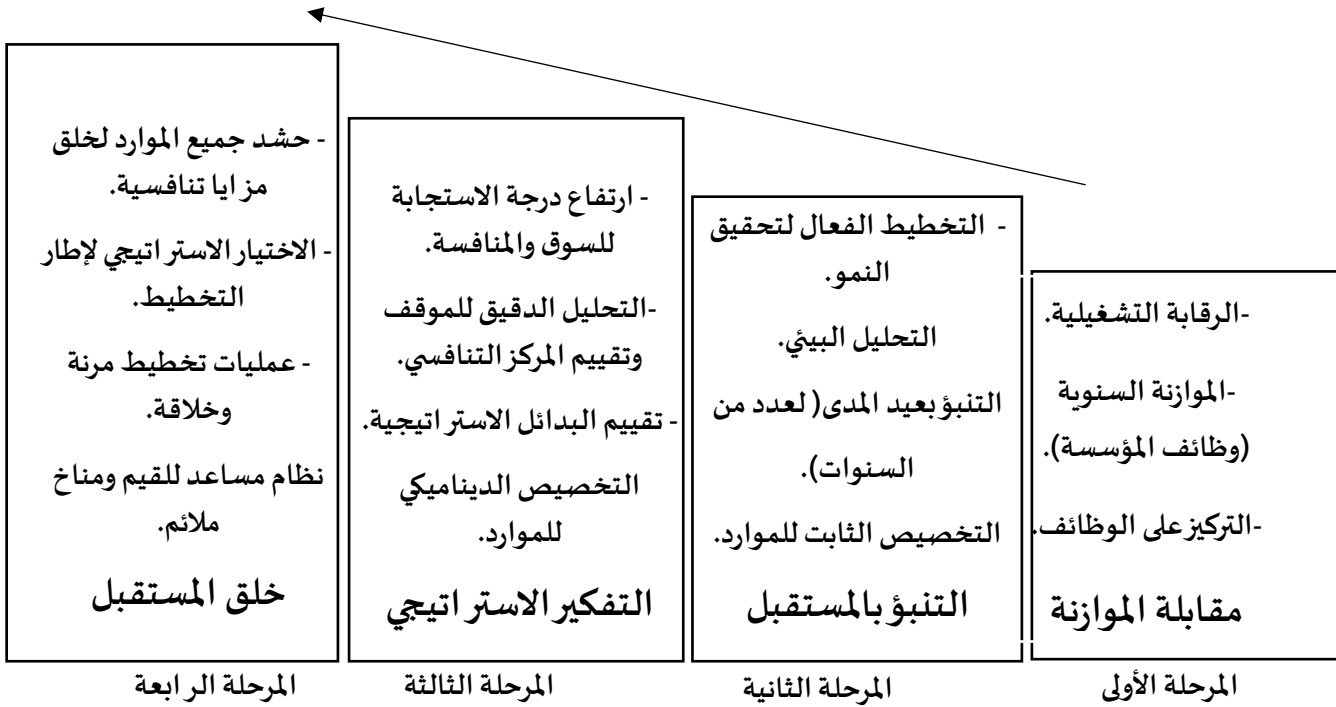
**المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، ويزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل. (أبو قحف، 2004، صفحة 73).

**المرحلة الثالثة:** وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجيا، وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فهم حقيقة السوق وواقعاته وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق

وتحولاته، والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة، (أبو قحف، 2004، صفحة 73) ومن هنا تم التركيز على مفهوم جديد وهو الاستراتيجية وكذلك إعداد الاستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها. (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، صفحة 23)

المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الاستراتيجية حيث أدى إخفاق المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الاستراتيجيون على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الاستراتيجية، إلى قيام بعض إدارات المؤسسات بدمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة، وحفز هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي تعيشها المؤسسات حالياً والتي مازالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم أو الخصائص بشكل جدي. (الركابي، 2004، صفحة 45) ويمكن تلخيص مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



التخطيط المالي كأساس      التخطيط المعتمد على التنبؤ      التخطيط الموجه خارجياً الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجعين: (أبو قحف، 2004، صفحة 72) و (مرسي، 2003، صفحة 27).

## 2.1.1.1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية يجب أولاً التعرف على مصطلح الاستراتيجية.

أولاً: تعريف الاستراتيجية

إن أصل كلمة استراتيجية (Stratégie) مستمد من الكلمة الإغريقية (Stratos)، وتعني جنرالاً عسكرياً وتجمع بين كلمتي (Stratos) وتعني الجيش، و(Ago) ومعناها يقود، أي قيادة الجيش.

ويقارن بعض الباحثين بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية العسكرية، فاستراتيجية الأعمال تستمد جذورها من السياق العسكري، ثم إن هدف كل منهما هو كسب ميزة تنافسية، ثم إن المؤسسات العسكرية ومنظمات الأعمال تسخر عناصر قوتها لاستغلال نقاط الضعف عند عدوها، ونجاح الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال ناتج عن الاهتمام المستمر بالظروف الداخلية والخارجية وصياغة وتنفيذ ترتيبات تتناسب مع تلك الظروف، ومن ناحية أخرى فاستراتيجية الأعمال مبنية على فرضية وجود المنافسة، أما الاستراتيجية العسكرية فمبنية على فرضية الصراع (Conflict)، لكن هذا لا يمنع أن تستخدم أساليب الإدارة الاستراتيجية في كل من السياقين.

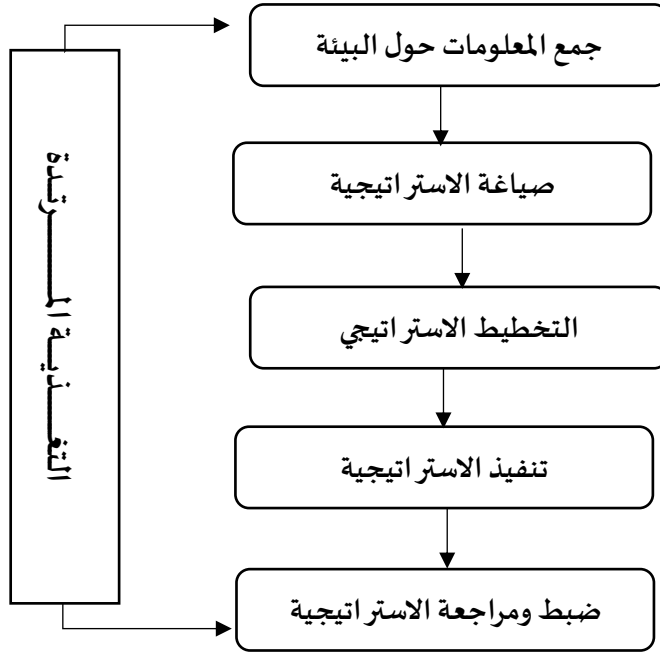
- وتعرف الاستراتيجية على أنها "تصور المؤسسة على العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها". (بلالي، 2007، صفحة 255)

- وتعرف كذلك بأنها "علم وفن الخطط العامة المدروسة بعناية، ومصممة بشكل متلاحق ومتفاعل ومنسق، لاستخدام الموارد بمختلف أشكال الثروة والقوة، لتحقيق الأهداف الكبرى". (الجودي، 2012، صفحة 44)

إذا يمكن القول بأن الاستراتيجية هي خطة شاملة طويلة الأمد توضع لتحقيق أهداف محددة، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول، تتضمن وضع الأهداف الرئيسية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الخطوات والموارد المطلوبة لتنفيذها بنجاح.

ويمكننا توضيح مراحل وضع الاستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): مراحل وضع الاستراتيجية



المصدر: (بن قايد، 2011، صفحة 17)

### ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

على ضوء ما سبق نجد بأن مفهوم الاستراتيجية بوضوح الملامح الرئيسية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث تعتبر من المواضيع التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والرواد في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك نظراً للضغوطات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الفترة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية كمفهوم بديل عن سياسات الأعمال.

- كما ينظر لها على أنها: " وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية". (شعت، 2019، صفحة 68)
- كذلك يرى بأنها: " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية". (أبو قحف، 2004، صفحة 64)

مما سبق نرى أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب في تعريف واحد وهو أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة

من تحقيق أهدافها، مع مراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تخصيص الموارد بفعالية وتحليل الفرص والتحديات في السوق.

### ثالثاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية العديد من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية: (فرحان طالب و محمود البناء، 2012، صفحة 22)

- ✓ ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة، أي تسعى إلى تحقيق أهداف طويلة المدى مما يتطلب رؤية واضحة للمستقبل وتخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة؛
- ✓ تحرص الإدارة الاستراتيجية على مشاركة جميع مستويات الإدارة لضمان نجاح التنفيذ وتحقيق التناغم داخل المؤسسة؛
- ✓ تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة؛
- ✓ تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً على مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديها في أهداف المؤسسة ككل.

### رابعاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يمكن حصر أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية: (تيشوداد، 2022، صفحة 33)

- التحسين من قدرة المؤسسة في التعامل مع المشكلات المتوقعة والطارئة؛
- العمل على أن تكون قرارات المؤسسة جماعية وبالتالي سوف تزيد من حماس العاملين على المشاركة؛
- تتطلب مشاركة العاملين وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز؛

- تعمل على الحد من مقاومة التغيير وهي تعني تحقيق الفهم والإقناع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، وبالتالي تأييد عمليات التغيير؛
- تساعد على وضوح الرؤية المستقبلية من خلال توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل؛
- تحقق التفاعل البيئي في المدى الطويل، وهذا مهم جدا، فالمؤسسات تعيش في وسط بيئات متغيرة وديناميكية، وهذا سوف يحقق للمؤسسة نوع من الاستقرار من خلال عملية التحليل البيئي؛
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات، وهو ما يساعد المؤسسة على معرفة إمكانياتها وما لديها من موارد بشرية أو مادية وتوجيهها للوجهة الصحيحة، وبالتالي الحد من الهدر والإسراف.

#### خامسا: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية بمفهومها عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

- ✓ مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير إمكانياتها؛
- ✓ تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار، وتحديد سبل الاستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة؛
- ✓ تطوير وتحسين أداء المؤسسة كون الإدارة الاستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المتميز؛
- ✓ تطوير التنظيم الإداري للمؤسسة، بحيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها؛
- ✓ التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها؛
- ✓ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المؤسسة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المؤسسة؛ (مصطفى، 2004، الصفحات 80-84)
- ✓ تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛

- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛
- ✓ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- ✓ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات. (الطيبي، 2013، صفحة 51، 52)

### 2.1.1 مستويات ووظائف الإدارة الاستراتيجية:

بما أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة فإن ذلك التكامل يتحقق بمجموعة من الوظائف والمستويات الرئيسية والتي يمكن تناولها في هذا العنصر.

#### 1.2.1.1 مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يقسم مؤلفو الإدارة الاستراتيجية عادة البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: (سليطن علي، 2007، صفحة 24)

#### أ. الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة:

تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### ب. الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المرتبطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس.

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المؤسسة، ومن هنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المؤسسة يكون واحدا في حال كانت المؤسسة تعمل في مجال صناعي واحد.

## ج. الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، ... ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخليا (رأسيا، وأفقيا) ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى، أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تسهم بفعالية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

## 2.2.1.1 وظائف الإدارة الاستراتيجية:

تشتمل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تقوم بها كما يلي: (مرسي، 2003، الصفحات 24-25)

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وفلسفتها، وأهدافها؛
- إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكانياتها؛
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة؛
- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالشركة والبيئة الخارجية؛
- تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة؛
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة؛
- تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل المحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة؛
- تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام –الأفراد-الهيكل التنظيمي-ثقافة أو حضارة المؤسسة-النظم الإدارية (نظام الحوافز – نظام المعلومات – نظام التخطيط الاستراتيجي – نظام الرقابة)؛
- مراجعة وتقويم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

## 3.1.1 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بأربعة مراحل رئيسية مترابطة، وهي تشكل عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، وتتمثل هذه المراحل في: (السالم، 2005، الصفحات 24-33)

**أولا التحليل والرصد البيئي: Environmental Scanning**

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة، وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية، والتي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "سووت" SWOT.

ويستخدم مصطلح SWOT لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك تحديد عوامل القوة والضعف.

**ثانيا: صياغة الاستراتيجية: Strategy Formulation**

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن عملية الصياغة التحديد الدقيق لكل من المجالات التالية:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق؛
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها؛
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

**ثالثا: تنفيذ الاستراتيجية: Strategy Implementation**

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد.

وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة.

## رابعاً: التقييم والسيطرة: Evaluation and Control

التقييم والمتابعة الاستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم لأهداف المؤسسة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقييم على مستوى المؤسسة، ومستوى وحدات الأعمال أيضاً.

## 4.1.1 معوقات وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

مما لا شك فيه أن للإدارة الاستراتيجية العديد من المعوقات التي تواجه عملية تنفيذها، وللتصدي لتلك المعوقات لا بد من وجود عوامل تساعد على تقليل الانحرافات وهو ما سيتم التعرض له في هذا العنصر.

## 1.4.1.1 معوقات الإدارة الاستراتيجية

تواجه المؤسسات العديد من التحديات أو المعوقات عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويمكن إيجاز بعضها من هذه المعوقات في النقاط التالية: (الدهدار، 2006، صفحة 87)

- استغراق التنفيذ لوقت أطول مما كان مخططاً له؛
- ظهور مشكلات كبيرة لم تكن محددة أو متوقعة من قبل؛
- ظهور أنشطة متنافسة وغياب التنسيق الكفؤ بينها؛
- حدوث بعض الأزمات التي تصرف الانتباه وتشغل بال الإدارة عن التنفيذ؛
- ظهور عوامل بيئية خارجية لا تخضع لسيطرة المؤسسة ذات تأثير سيئ على التنفيذ؛
- عدم كفاية التوجيهات والقيادة المناط بها للتنفيذ لدى بعض المستويات الإدارية؛
- عدم كفاية تدريب العاملين للمستويات الأدنى للسلم التنظيمي؛
- المهام التنفيذية والأنشطة الرئيسية المهمة للتنفيذ لم تكن واضحة ومعروفة جيداً وبالتفصيل الكافي للتنفيذ؛
- قصور في نظم المعلومات والرقابة.

## 2.4.1.1 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

إن نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفر العديد من العوامل والتي من أهمها: (راضي، "الإدارة

الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، 2016، صفحة 81-83)

- 1) توافر التفكير الاستراتيجي: حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.
- 2) توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تهدم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجيات ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.
- 3) توفر نظام الحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه؛
- 4) توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة؛
- 5) توافر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

## 2.1 أساسيات إدارة الموارد البشرية

باعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية تشمل إدارة العنصر البشري وإدارة جميع الجوانب المتعلقة بتوظيف الأفراد، فإنها بذلك تهدف إلى تعظيم أداء الموظفين في المؤسسة، وذلك بتحفيزهم، وتطويرهم، والمحافظة عليهم وضمان الامتثال للقوانين واللوائح الخاصة بالعمل.

## 1.2.1 ماهية إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية يجب أولاً التعرف على المراحل التاريخية التي مرت به.

## 1.1.2.1 تطور إدارة الموارد البشرية:

باعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية، فالمؤكد أنها عاشت العديد من التطورات والمراحل، حيث شهدت تطوراً هاماً وكبيراً عبر العصور، فقد تحولت من مجرد وظيفة تهتم بشؤون الموظفين إلى دور استراتيجي يعزز الإنتاجية والتنمية التنظيمية، هذه التطورات أظهرت الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية في المؤسسة ومن بين أهم المراحل التاريخية التي مر بها تطور إدارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا نذكر منها ما يلي:

**المرحلة الأولى:** تطورات الحياة الصناعية بعد الثروة الصناعية: عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المؤسسات يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات في البلدان الصناعية التي تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع، وتحسين أوضاعهم الصحية والمعيشية، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: (هاية، 2018، صفحة 160)

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من على العامل؛
- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

**المرحلة الثانية:** ظهور حركة الإدارة العلمية: يعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية حيث توصلت إلى وضع الأسس الأربعة للإدارة وهي: (محمد أحمد، 2010، صفحة 23)

1. تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس العلمية والمنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛
2. الاختيار العملي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم؛

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور بأن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وتطورت المنظمات العمالية في بعض الدول خاصة في ميدان المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العملية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) من الحركات التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية. (محمد أحمد، 2010، صفحة 24)

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية. (حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2008، صفحة 12)

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. (محمد أحمد، 2010، صفحة 25)

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. (محمد أحمد، 2010، صفحة 25)

## 2.1.2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب أولاً التعرف على المورد البشري

أولاً: تعريف المورد البشري

"يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."

ولكي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها لابد من وضع مخططات واستراتيجيات فعالة تضعها مسبقاً لتوجيه الموارد البشرية وتحسين سلوكهم. (حمداوي، 2004، صفحة 25)

ومنه نستنتج أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تشكل القوة العاملة في أي مؤسسة، كما يعتبر المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أساس تسيير المؤسسة الاقتصادية فإن تحديد مفهومها له أهمية كبيرة في ضبط مهامها ووظائفها ضمن المؤسسات الاقتصادية، وعليه يمكن التطرق إلى عينة من التعاريف منها:

- ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم إيديولوجي وفلسفي"، وتتضمن أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية: (أرمسترونج، 2008، صفحة 13)

- كم خاص من المعتقدات والاقتراحات؛
- دفعة استراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص؛
- التدخل المركزي للإدارة المباشرة؛
- الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين.
- وتعرف كذلك بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة". (حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، 2008، صفحة 6)

- في حين يوجد من يرى بأنها: " استخدام القوى العاملة بالمؤسسة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد". (حمداوي، 2004، صفحة 28)

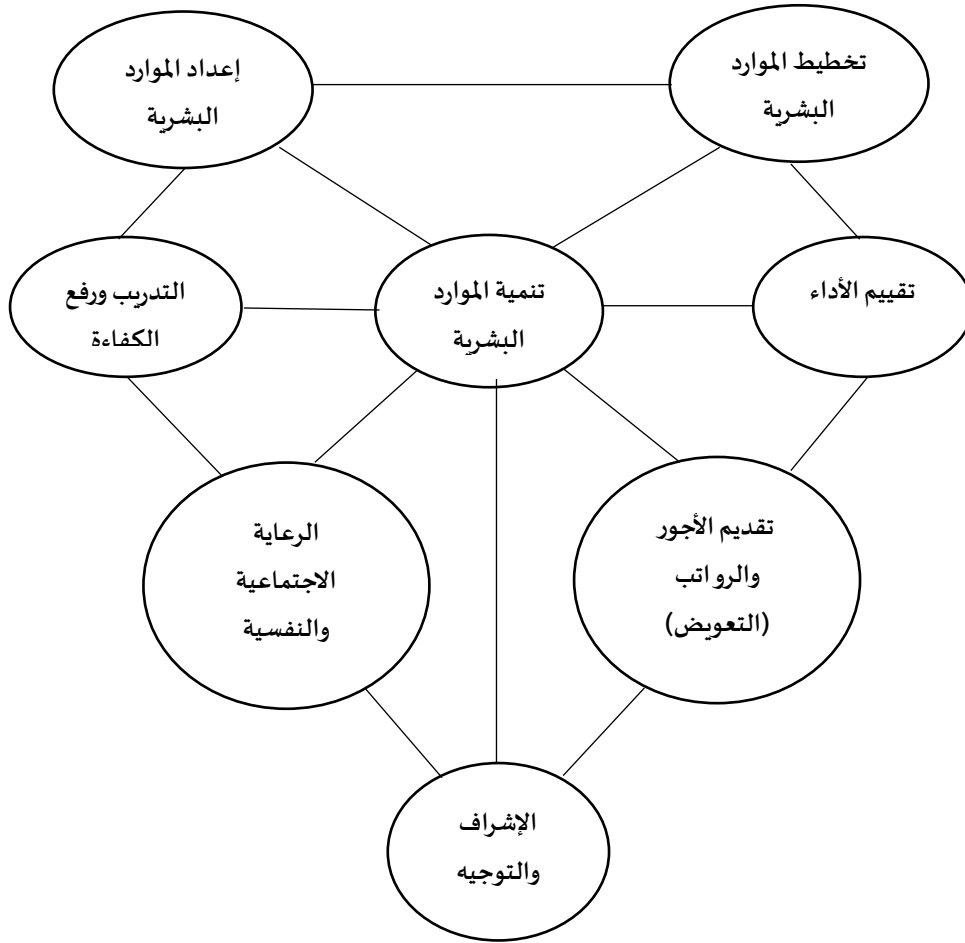
ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية هي عملية توظيف واستقطاب الكفاءات، تدريبهم وتطويرهم، تحفيزهم، وضمان الامتثال لقوانين المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.

### ثالثاً: خصائص إدارة الموارد البشرية

من التعاريف السابقة يمكن وضع بعض الخصائص لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي: (أرمسترونج، 2008، صفحة 20)

- التنوع؛
- الشكل الاستراتيجي مع التأكيد على التكامل؛
- التوجيه الإلزامي؛
- الاعتماد على الاعتقاد بأنه ينبغي التعامل مع الأشخاص على اعتبار أنهم رأس مال بشري؛
- التوحد بدلا من التعدد، الفرد بدلا من الجماعة مع مراعاة علاقات الموظفين؛
- النشاط المنبثق من الإدارة حيث أن توجيه إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية تقع على عاتق الإدارة المباشرة؛
- التركيز على قيم العمل.

الشكل رقم (3-1): عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: (السلي، 2013، صفحة 82)

#### رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تسيير الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية: (الطائي، 2015، صفحة 42،43)

➤ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية؛

- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالتقنيات؛
- تتلاءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل؛
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب للمؤسسة؛
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

#### خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية: (عبد الرحيم، 2016، صفحة 29)

- أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛
- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:
  - ضمان أن تتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية؛
  - ضمان أن يكون الموظفون يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة؛
  - ضمان أن تقوم المؤسسة بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً؛
  - اتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى؛
  - وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
  - المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين؛
  - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
  - إبداء النصيحة والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم؛
  - حث مدرء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

ومما سبق يمكننا القول أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية، تحسين ثقافة العمل من خلال تعزيز القيم والشفافية داخل المؤسسة، وكذلك ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات لحماية حقوق المؤسسة والموظفين.

### 2.2.1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والمتمثلة في: (بن قايد، 2011، صفحة 41)

- ✓ تحليل العمل بالتعرف على الأنشطة والمهام وتحديد المسؤوليات وتوزيعها على العاملين؛
  - ✓ تخطيط قوى العمل: بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال، وذلك بتحديد حجم الطلب والعرض للعمال لتحديد صافي العجز بالزيادة أو النقصان؛
  - ✓ الاختيار والتعيين: بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم واختيار أفضلهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
  - ✓ التدريب الذي يمارس بغرض رفع كفاءة الأفراد، ومعارفهم ومهاراتهم؛
  - ✓ تخطيط المسار الوظيفي الذي يهتم بتخطيط الحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة؛
  - ✓ علاقات العمل: التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية والنقابات التي تقوم بالتفاوض معها عوضاً عن المؤسسة ككل فيما يخص شؤون العمل، والتوظيف، وإبرام الاتفاقيات معها؛
  - ✓ دمج الموارد البشرية: النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج تضم السبل الكفيلة لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات؛
  - ✓ تقييم الأداء: تهتم هذه الوظيفة بتقييم أداء العاملين باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التعرف على الكفاءات وأوجه التطور في الأداء.
- والجدول التالي يوضح اعتماد وظائف إدارة الموارد البشرية على مضامين سلوكية أساسية كما يلي:

## الجدول رقم (1-1): وظائف إدارة الموارد البشرية والمقومات السلوكية للوظيفة

وظائف إدارة الموارد البشرية	المقومات السلوكية للوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة العمل وتوصية الوظيفة.</li> <li>• الاستقطاب</li> <li>• الاختيار</li> <li>• تقييم الوظائف</li> <li>• تحديد الأجور</li> <li>• تقييم الأداء</li> <li>• توفير الحوافز</li> <li>• تصميم الترفقيات ودورة الخدمة</li> <li>• التأديب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة محددات السلوك وأهمية القدرات وأنواعها.</li> <li>• الإلمام بأهمية العوامل الاجتماعية والحضارية في السلوك.</li> <li>• القيمة الاجتماعية للعمل وأهمية الوظيفة كدافع للعمل.</li> <li>• الدوافع وأهمية الأجر في تحريك السلوك.</li> <li>• السلوك الإنساني متغير ومتعدد الجوانب.</li> <li>• الدوافع، الإدراك والتعلم.</li> <li>• التعلم، الدوافع.</li> </ul>

المصدر: (السلمي، 2013، صفحة 93)

## 3.2.1 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

في ظل التغيرات التي تحدث في مجالات العمل المختلفة، تنبثق مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين والمؤسسة ومن بين هذه التحديات ما يلي:

## 1.3.2.1 التحديات البشرية:

هناك بعض الظواهر التي تتعلق بسلوكيات المورد البشري وتمثل عائقاً أمام إدارة الموارد البشرية، يمكن إيجازها في النقاط التالية: (مسدر، 2021، صفحة 5.4)

أ- **التغير التكنولوجي:** لقد نتج عن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي يمر بها العالم آثار عديدة منها: إلغاء عدد من الوظائف، واستحداث وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل، وتغيير الطرق والأساليب الإدارية، وتتطلب الكثير من الوظائف الخدمية والتقنية والإدارية، حيث وجدت المؤسسة نفسها أمام مجموعة من المعوقات الجديدة وأصبح من واجبهما التركيز على بناء مورد بشري فعال والاهتمام البالغ بإدارة الأعمال الدولية والتي تواجه في الوقت الحالي مشكلة جذب المورد البشري المؤهل للعمل في فروعها الخارجية:

- ب- ظاهرة التسبب البشري: إن إهمال العامل لعمله وغيابه والتقصير في أداء واجباته الوظيفية، يؤدي حتما إلى انخفاض الإنتاجية، ويؤثر بذلك سلبا على أداء المؤسسة؛
- ت- النفاق الإداري: بحيث يظهر الموظف سلوكيات تتناقض مع القيم الأخلاقية والنزاهة والشفافية في العمل للحصول على مزايا مادية ومعنوية؛
- ث- الجمود الفكري والتطبيق الحرفي للنصوص: يقصد به رفض التفكير النقدي أو الإبداعي والتمسك بالأفكار التقليدية أي مقاومة التغيير، بالإضافة إلى التقييد التام بتفسير النصوص دون مراعاة تغير الظروف؛
- ج- غياب أخلاقيات العمل: إن عدم توجيه الأفراد والاستغلال الجيد لهم ولقدراتهم، والعناية بمصالحهم، يدفع الأفراد حتما إلى انتهاج سلوكيات سلبية تتناقض مع متطلبات العمل.

### 2.3.2.1 التحديات الإدارية:

توجد بعض التحديات المتعلقة بالممارسات الإدارية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية بها والتي تعيق أداء العمل وتؤثر على الإنتاجية، ويمكن إيجازها فيما يلي: (مسدر، 2021، الصفحات 5-7)

- أ- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، وتصميم هيكل المؤسسة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، اعتقادا بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الإجرائية في إدارة شؤون العاملين؛
- ب- العولمة: تشير العولمة إلى قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم، والأخذ بتقنيات الإنتاج الحديث بهدف غزو الأسواق العالمية، وكانت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية المتزايدة؛
- ت- الفساد الإداري: ويقصد به "استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة أو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، وله عدة أشكال: الفساد التنظيمي، الفساد السلوكي، الفساد الجنائي، الفساد المالي"

- ث- المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل: أثبتت التجربة أن المركزية لها مساوئ كثيرة مثل: زيادة الفوارق بين المستويات الإدارية، وشيوع البيروقراطية التي قلصت من قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة، فشكل ذلك تحدياً للإدارة وخصوصاً في نقل السلطات، واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا القريبة من المستهلك؛
- ج- عدم الالتزام الوظيفي؛
- ح- الهيكل التنظيمي: ومن أبرز التحديات التي تواجهه: صعوبة انتقال المعلومات بين المستويات الدنيا والإدارة العليا، قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة؛
- خ- تقييم أداء الموارد البشرية: توجد عدة عوامل تؤثر على مدى تحقيق تقييم الأهداف المرجوة منه، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذه العوامل قد ترتبط بمدى كفاءة النظام المتبع في تقييم أداء العاملين، مثل عدم وضوح عناصر أو معايير التقييم؛
- د- سوء التوزيع المهني للعاملين؛
- ذ- تحديات أنظمة الترقية؛
- ر- التسرب الوظيفي؛
- ز- تحديات الجودة الشاملة؛
- س- تحديات برامج السلامة والصحة المهنية.

### 3.3.2.1 التحديات الاقتصادية:

تتمثل أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في التحديات التالية: (مسدر، 2021، صفحة 8)

- أ- العائد والتعويض المادي للعاملين؛
- ب- العمالة الوافدة؛
- ت- توظيف الوظائف؛
- ث- تحديات التنمية وسوق العمل.

### 4.3.2.1 التحديات القانونية:

تعتبر القوانين واللوائح المنظمة لسير العمل في المؤسسة أحد التحديات والقيود التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي يجب عليها الخضوع لها والتقييد بها، ومثال ذلك القوانين التي تفرض المساواة

في المعاملة بين العاملين دون التمييز بينهم على أساس الجنس أو اللون أو العقيد؛ والقوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والرعاية الصحية، وغيرها من القيود القانونية الأخرى التي يجب أن يتعامل معها المديرين والمسؤولون في المؤسسة بمساعدة إدارة الموارد البشرية بها. (مسدر، 2021، صفحة 8)

### 5.3.2.1 تحديات البيئة الخارجية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، حيث أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة. (الشهراني و عبد الله، 2021، صفحة 43).

## 3.1 مدخل عام إلى أداء الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن الأداء المؤسسي هو مقياس حقيقي لمدى فعالية وكفاءة كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، وعلى اعتبار أن أداء الموارد البشرية هو جزء مهم من الأداء المؤسسي فإن جميع المؤسسات الاقتصادية تسعى لقياسه وتقييمه ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره، وهذا لما له من أهمية كبيرة في تحسين الإنتاجية، والمردودية، وجودة منتجاتها وعملياتها، وبالتالي تحقيق كافة الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

### 1.3.1 مفهوم أداء الموارد البشرية.

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الأداء ومكوناته وكذلك أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى خصائصه:

#### 1.1.3.1 تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء، وعليه سيتم عرض عينة منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

يعرف الأداء على أنه "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع". (كشاوي، 2006، صفحة 91).

وينظر إليه على أنه: "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً". (محمد و عشاوي، 2014، صفحة 54).

كما يُشار إليه على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (بومدين وفلاق، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية\_دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، 2020، صفحة 366).

مما سبق، نستنتج بأن مفهوم الأداء هو إشارة إلى مدى تحقيق الموظف أو المؤسسة للأهداف المطلوبة بطريقة فعالة وكفؤة، إذ يُعبر عن مدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق العوائد المالية والاقتصادية.

### 2.1.3.1 تصنيفات الأداء:

توجد العديد من التصنيفات المتعلقة بالأداء وذلك استناداً إلى عدة معايير رئيسية نذكر منها: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار السلوك. (مساعدة، 2020، صفحة 80،79)

أولاً: حسب معيار المصدر: يصنف أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى:

أ- الأداء الداخلي: يعتبر هذا الأداء ناتج عن تفاعل مختلف الأداءات الفرعية للمؤسسة فهو ناتج من مواردها الضرورية لسير نشاطها والمتمثلة في:

- الأداء البشري: ويعرف على أنه "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" وهو أداء أفراد المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المورد القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مختلف استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويتمثل في تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذه الأخيرة لا يمكنها التحكم في هذا النوع من الأداء، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء مما يجبر المؤسسة على القيام بتحليل نتائجها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وجزئي:

- أ- الأداء الكلي: يتجسد في إنجازات كل الوظائف والأنظمة الفرعية التي تحققها مجتمعه، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة كاستمرارية والربح.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداءات الوظائف الأساسية إلى:

- أ- أداء الوظيفة المالية: ويمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.
- ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل، بالإضافة إلى تخفيض الأعطاب الناتجة عن طريق توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
- ج- أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة المورد البشري على تحريك وتوجيه باقي الموارد الأخرى مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ولا تكون فعالية المورد البشري إلا إذا توفرت قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب.
- د- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلك.

رابعاً: حسب معيار السلوك: وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني:

- أ- أداء المهمة: ويتمثل في مختلف الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى منتجات سواء سلع أو خدمات، أي هو الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام.
- ب- الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهنة.

### 3.1.3.1 تعريف أداء الموارد البشرية:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بأداء الموارد البشرية، وهذا بتعدد وجهات نظر باحثيها والمتخصصين بها، إلا أننا سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض عينة فقط من هذه المفاهيم -على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو الآتي:

- " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه". (حمدوي، 2004، صفحة 123)

- " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (صبرينة، 2015، صفحة 208)

- " هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين". (صبرينة، 2015، صفحة 208)

وعليه يمكن القول ان أداء الموارد البشرية هو قدرة الأفراد داخل المؤسسة على تنفيذ المهام والوظائف بطريقة فعالة ومنتجة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### 4.1.3.1 أهمية أداء الموارد البشرية:

يحتل المورد البشري مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، وعليه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية أداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (عمومن و عزري، 2022، صفحة 1005)

#### 2.3.1 مكونات ومحددات أداء الموارد البشرية:

يعتمد أداء الموارد البشرية على عدة مكونات ومحددات أساسية سيتم التطرق إليها في هذا العنصر.

##### 1.2.3.1 مكونات أداء الموارد البشرية:

يتحدد الأداء للأفراد العاملين من خلال تفاعل ثلاثة عوامل أساسية، يمكن توضيحها في المعادلة التالية: (شقرون و غلاي، 2022، صفحة 268)

$$\text{الأداء البشري} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

- الدافعية: يختلف أداء الأفراد داخل المؤسسة باختلاف درجة حماسهم ورغبتهم، لهذا يطلق عليه بالدافعية التي تعرف بأنها " العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما "

- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- الإدراك: يمكن تعريف الإدراك بأنه: " الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المؤثرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه" فالفرد يستقبل عدة مؤثرات، يقوم بتفسيرها وتنظيمها واستيعابها متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة، وخصائص تلك المؤثرات.

### 2.2.3.1 محددات أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من المحددات المؤثرة على كفاءة أداء المورد البشري على الأجلين القصير والبعيد، يمكن إيجازها في النقاط التالية: (آية و محمد عوض، 2019، صفحة 221)

- أ. محددات تنظيمية:
  - ✓ القيادة الإدارية؛
  - ✓ المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية؛
  - ✓ المواطنة التنظيمية؛
  - ✓ الثقافة التنظيمية؛
  - ✓ التغيير التنظيمي؛
  - ✓ الاتصال التنظيمي؛
  - ✓ الحجم التنظيمي.
- ب. محددات فنية متخصصة:
  - ✓ نظم الاختيار والتعيين والاستقطاب؛
  - ✓ نظم الحوافز؛
  - ✓ نظم التدريب؛
  - ✓ تقييم الأداء.
- ج. محددات سلوكية:
  - ✓ الشخصية؛
  - ✓ الدوافع؛
  - ✓ الإدراك؛
  - ✓ القيم؛
  - ✓ علاقات العمل؛

✓ الثقة؛

✓ الصراع؛

✓ الرضا الوظيفي.

## 3.3.1 قياس، تقييم وتحسين أداء الموارد البشرية.

يعتبر قياس وتحسين وتقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع الهامة في المؤسسة، والتي لا بد من التركيز عليها لتحقيق الأهداف المرجوة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا العنصر.

## 1.3.3.1 قياس أداء الموارد البشرية

أولا-تعريف قياس أداء الموارد البشرية.

يمكن تعريفه بأنه " ذلك المقياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب أو البعد من مقياس كل منهما، وتنتهي مرحلة قياس الأداء بالتغذية الراجعة أو العكسية، حيث يتم تزويد الموظفين بنتائج أعمالهم (سلبا أو إيجابا) من خلال نتائج قياس الأداء والعمل على تعديل سلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وغالبا ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد الكفاءات المالية للموظفين وترقياتهم". (الحميري و المومني، 2011، صفحة 212)

ثانيا: آلية قياس أداء الموارد البشرية:

يمكن تحديد آلية قياس أداء الموارد البشرية بجملة من الخطوات الموضحة كما يلي: (كورتل و نوري، 2011، صفحة 329،330)

➤ **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء الموظفين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف؛

➤ **الخطوة الثانية:** تحديد أساس ومعايير القياس لتقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من موظفين ومشرفين، ولا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون والتي تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل؛
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف، كعدد من الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل؛

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها الموظف كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف؛
- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

✚ الخطوة الثالثة: إطلاع الرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه؛

✚ الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

### 2.3.3.1 تقييم أداء الموارد البشرية:

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، إذ يعبر مفهوم تقييم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه، كما يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

كما أن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو وتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى. (عزي ، مسعودي، و غرمولي، 2020، صفحة 51)

ثانياً: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

من أجل إتمام عملية تقييم الأداء يجب أن تمر عبر عدة خطوات متمثلة فيما يلي: (عزي ، مسعودي، و غرمولي، 2020، صفحة 52،54)

أ. تحديد معايير الأداء: يقصد به تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد البشرية إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة؛

ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من

فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم؛

ج. قياس الأداء: تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي، هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

د. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم من الأفراد العاملين؛

هـ. مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين العمال وبين المقيم أو المشرف، لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء؛

و. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي؛

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الشكل رقم (1-4): تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية



المصدر: (السلي، 2013، صفحة 142)

3.3.3.1 تحسين أداء الموارد البشرية:

أولاً: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية:

كتعريف لتحسين أداء الموارد البشرية يمكن القول " تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة للأداء، أي أنها عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"، وهي تتضمن: (مساعدة، 2020، صفحة 122)

1. قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير؛

2. اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف؛

3. مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

ثانياً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية: (حيمر، 2018، صفحة 334)

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تسمح عملية تحسين أداء الموارد البشرية بتحقيق ما يلي:
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الاستمرار في نشاطها؛
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

ثالثاً: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

تنقسم عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربع خطوات رئيسية هي: (حيمر، 2018، الصفحات 339-340)

أ. استكشاف مشكلة ضعف الأداء؛

ب. تحليل أسباب هذه المشكلة؛

ج. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل؛

د. توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية.

سنوضح الخطوات السابقة فيما يلي:

أ. استكشاف مشكلة ضعف الأداء: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء،

وتكمن أهمية هذه الخطوة في: تحديد أسباب ضعف الأداء الذي له تأثير مباشر على نجاح عملية

تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن أن يكون سببا

لحدوث صراعات بين الموارد البشرية: التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع

العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة.

ب. تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء: بعد التحديد الدقيق لأسباب مشكلة ضعف أداء الموارد البشرية، تأتي مرحلة تحليل الأسباب، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الوضع، وتتضمن هذه الخطوة محاورة الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية: إخبارها بالنقائص التي تم اكتشافها في أدائها، طلب إيضاحات حول هذه النقائص والمشاكل، تذكيرها بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله، تحديد أهداف واضحة تمثل حلول المشكلة، تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها.

ج. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل: تتطلب الإدارة الحقيقية لأداء الموارد البشرية وتحسينه إتاحة الفرصة لها لتحسين أدائها، من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة جميع العراقيل التي يمكن أن تحول بينها وبين تحقيق هذه الغاية، كما يجب تفادي قيام الرؤساء بإصدار أوامر مباشرة إلى الموارد البشرية التي تحت إشرافها كحلول لمشاكل أدائها، من دون أن تساهم هذه الأخيرة في إيجاد هذه الحلول.

د. توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية: تتطلب عملية تحسين أداء الموارد البشرية تبادل المعلومات والأفكار فيما بينها على اختلاف مستوياتها الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، خاصة ما تعلق منها بمصدر المعلومات ومحتواها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، بدلا من التركيز على الأشخاص المسؤولة عن هذا الأداء، وبالتالي فالالاتصال الفعال يلعب دورا هاما في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت.

### 4.3.1 العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

إن أداء الفرد في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل رئيسية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي: (حسن، 2002، صفحة 218)

1.4.3.1 العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المؤسسة بشكل عام وأهم عواملها ما يلي:

✚ ظروف العمل المادية: وتتمثل في مناخ العمل في المؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

✚ **العوامل الفنية:** وتتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

✚ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية وأثرها على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

✚ **عوامل ذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من خلال تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

**2.4.3.1 العوامل الخارجية:** وتتعلق هذه العوامل بالأمر الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

✚ **القدرة على العمل:** تتمثل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

1. **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو الشخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.
2. **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.
3. **الدافعية للعمل:** وتشير إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

## 4.1 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية.

تبنى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية من خلال التوجهات التي تقدمها الإدارة الاستراتيجية لأنشطة الموارد البشرية، بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء التنظيمي وكذلك خلق قوة تنافسية للمؤسسة.

## 1.4.1 استخدام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها في السوق من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء، سواء عبر خفض التكاليف، أو تحسين الجودة، أو تقديم خدمات مبتكرة.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية". (رزق الله و مساك، 2017، صفحة 313)

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية:

- ❖ الريادة في التكلفة: تهدف إلى تمكين المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين، دون التخلي عن الجودة الأساسية، من خلال تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وتقليل التكاليف عبر جميع مراحل سلسلة القيمة.
- ❖ التميز أو الاختلاف: وتهدف إلى تقديم منتج أو خدمة تتميز عن المنافسين من حيث الجودة، التصميم، التكنولوجيا، خدمة العملاء، أو أي عنصر آخر يسمح بتسعير أعلى وتحقيق ولاء أكبر.

ومن ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتاً طويلاً، وفي نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئاً في العادة، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت وجهد كبير، إضافة إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والاستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة من جهة أخرى.

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا كبيرا للمؤسسة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم. (رزق الله و مساك، 2017، صفحة 314)

ولعل من أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي: (رزق الله و مساك، 2017، صفحة 314)

- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتغيرة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتحديات في البيئة المحيطة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن هنا زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمؤسسة؛
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية بما فيها سياسة التدريب وتنمية الأفراد، وربطها باستراتيجية العمل ككل؛
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة.

#### 2.4.1 الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين أداء الموارد البشرية:

من بين أهم الاستراتيجيات الأساسية المستخدمة لتحسين أداء الموارد البشرية بشكل منظم وواضح ما يلي: (المداس، 2023، صفحة 209، 210)

##### 1.2.4.1 استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

اهتمت بالسابق بتزويد الموارد البشرية اللازمة للقيام بأعباء الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية التخطيطية، ثم أصبحت الشريك الكامل لها، إذ بدأت تعمل على صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف والخطط، والمشاركة الفعالة في تحقيق وتنفيذ برامج الأهداف والخطط، وذلك بالتنسيق والتعاون مع الإدارة الاستراتيجية التخطيطية، فالاستراتيجية التخطيطية الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة لاتجاهات ومسارات المؤسسة، تعتمد إذا على استراتيجية الموارد البشرية وتتفاعل وتتكامل أحيانا معها في

سبيل تحقيق أقصى المرامي الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية المؤسسية، ومن هذا المنطلق فإن التواصل والتناسب بين الاستراتيجيات يؤدي بالتالي إلى نجاح خطط وبرامج المؤسسة.

#### 2.2.4.1 استراتيجية الاستقطاب والتعيين:

تعرف استراتيجية الاستقطاب والتعيين إجرائيا بأنها الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزهم لتقديم طلبات التوظيف بما يتيح لدى المؤسسات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

وتعتمد الاستراتيجية الحديثة للاستقطاب على عملية الاختيار على الاستقطاب واختيار العوامل البشرية ذات المواهب والمهارات والقدرات المتعددة بحيث يمكنها أن تلعب دورا في وظائف متعددة داخل المؤسسة، ويعتمد توظيف واختيار الموارد البشرية على اختيار الأفراد المناسبين بغض النظر عن مواهبهم وقدراتهم على أداء واجباتهم أو الاستمرار في الانفراد في عمل ثابت لسنوات عديدة حسب الحاجة دون تغيير أو تطوير التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية سواء للعمل أو العوامل البشرية، وتتضمن النشاطات الإدارية في الاستقطاب أن تحصل المؤسسة على الكوادر الإدارية من العنصر البشري التي تحتاجها المؤسسة من الأشخاص الذين تقدموا بطلب تفعيل المؤسسة وذلك لوجود وظائف حالية أو مستقبلية فيها.

#### 3.2.4.1 استراتيجية التدريب والتطوير:

تعرف بأنها عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعرفة وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها أثناء تأدية أعمالهم على وفق الأهداف المحددة وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية لأداء أفضل لهم.

استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومصممة تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب، وهي مسؤولية لا تقع على الرئيس المباشر للفرد، وإنما على عاتق إدارة المؤسسة ككل، لذا تحاول المؤسسة بشكل دائم على استحداث وحدة إدارية خاصة بالتدريب تعنى في تحسين أداء العاملين، وأن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة في تدريب أفرادها ومدى فعالية تنفيذ هذا النشاط ونجاحه في تحقيق أهدافه، فإن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة لتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمؤسسات بالإضافة إلى ازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

## 4.2.4.1 استراتيجية التحفيز:

تعرف الحوافز بأنها " مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها لموظفيها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات الإنسانية والرغبات من جهة، وتحقيق الفعالية المرجوة من جهة أخرى، مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة".

على هذا الأساس فإن على استراتيجية الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة، وتتمثل في الامتيازات المادية بالإضافة للمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية، وعليه فإن استراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما أو أداء سلوكي معين يحقق من خلال متطلبات ما هو مكلف به باتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه إدارة المؤسسة.

## 5.2.4.1 تقييم الأداء:

تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها.

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض أن تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، فضلاً عن الإسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

## 3.4.1 الإدارة الاستراتيجية كضرورة حتمية لتحسين أداء الموارد البشرية:

في حالة قيام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي، فإنها ستدرك وضع الموظفين المستقبلي من حيث الوفرة أو النقص قبل أن يصبح واقعا بسنوات، وبالتالي فإن المؤسسة تجد العديد من البدائل في هذه الحالة لمواجهة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ويظهر ذلك في: (بومدين و فلاق، " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية\_ دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، 2020، صفحة 368)

- تحديد متى ستصبح المسارات الداخلية للموظفين غير كافية، وهنا يجب زيادة وتوسيع نطاق البرامج التطويرية مثل برامج الدراسات العليا، والبرامج المهنية والحرفية لرفد المؤسسة بالتخصصات المطلوبة؛
- تطوير مسارات وظيفية للموظفين وتزويد الموظفين خلال إعلامهم بنتائج تقييم الأداء السنوي والمناقشات الوظيفية بمعلومات حول الوظائف المستقبلية التي أظهرت عملية التخطيط الاستراتيجي وجود نقص بها؛
- تصميم برامج فعالة لإدارة عملية الاحتفاظ بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة لتقليل الاستقالات الطوعية ولجوء بعض الموظفين إلى التقاعد؛
- تطوير مجموعات من المرشحين الخارجيين المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة في المؤسسة من خلال تعزيز الميزة التنافسية وتحسين العلامة التجارية لصاحب العمل؛
- نقل الموظفين ذوي الأداء المرتفع في التخصصات التي يوجد بها وفرة إلى الأقسام التي يتوقع أن يحصل بها نقص في المستقبل بدلا من أن يصبحوا عمالة زائدة؛
- تغيير الطريقة التي يتم تنفيذ المهام الوظيفية من خلالها، بحيث يصبح من الممكن تنفيذها عن طريق موظفين يملكون مؤهلات وخبرات مختلفة عن تلك التي تتطلبها الوظيفة حاليا؛
- إعادة تصميم الوظائف لتعظيم المخرجات المتوقعة من الأدوار الوظيفية التي يتوقع حصول نقص في شاغليها في المستقبل؛
- تغيير الموقع الذي يتم فيه تنفيذ العمل لتسهيل الحصول على الكفاءات المناسبة والمطلوبة؛
- تعديل استراتيجية العمل بحيث تعكس حقيقة عدم إمكانية توفير الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية مقابل تكلفة مالية مجدية للمؤسسة.

كما أن قيام المؤسسة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعني التخفيف من المخاطر التالية: (بومدين وفلاق، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، 2020، صفحة 368)

- المخاطر المرتبطة بمواهب المؤسسة: مثل المسارات المستقبلية الضعيفة، أو وفرة المهارات غير المطلوبة في الموظفين مما تؤدي إلى عدم المحافظة على مخزون المواهب المناسبة والمطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، وبذلك يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، وانخفاض تكاليف العمالة، وتجنب تسريح العاملين؛

- التقليل من المخاطر المالية والتشغيلية: حيث تظهر هذه المخاطر عند الحاجة إل إبطاء العمليات أو وضعها قيد الانتظار، بسبب عدم توفر الموارد البشرية اللازمة وارتفاع تكلفتها. إن تخطيط الموارد البشرية يمنح المؤسسات الفرصة لتجنب أي تأخير في تحقيق الأهداف الإنتاجية المنشودة، والاستجابة السريعة للمشاريع الجديدة ومجالات النمو، لأن المؤسسة قامت بتدريب وإعداد مواهبها البشرية لتلبية احتياجات العمل؛
- مخاطر ممارسات إدارة الموارد البشرية: تلاشي مخاطر الاستثمار في الموظفين الخطأ، والإسراف في الإنفاق بسبب عدم الاستعداد الكافي، أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين أو الاستجابة لمتطلبات عمليات التوظيف الكبيرة.

### خلاصة الفصل الأول.

من خلال هذا الفصل قمنا بالتعرف على ماهية الإدارة الاستراتيجية والأهمية التي تحظى بها في العديد من المؤسسات، حيث تهتم بتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال وضع رؤية ورسالة واضحة، كما تساعد على فهم أهداف المؤسسة، وتهتم الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص بالموارد البشري وتعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداءهم، كما تطرقنا إلى مفهوم أداء الموارد البشرية والذي تم الإشارة إليه بأنه الكيفية التي يقوم بها الفرد لتحقيق متطلبات وظيفته، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالجمع الصناعي

والتجاري مطاحن قلمة - فترة

الدراسة [2022-2020]

تمهيد.

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعيش في بيئة متقلبة ضمن تطورات وتغيرات مستمرة، حيث تصبح مجبرة على مواكبة هذه التغيرات لضمان بقاءها واستمراريتها، ولهذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في مساعدة المؤسسة على مواجهة كل الصعوبات وذلك بالتركيز على بنية المؤسسة القائمة على المورد البشري وتحسين أداءه لتحقيق التميز وبلوغ الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة وهذا ما تم عرضه في الفصل السابق.

ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سوف نحاول إسقاط المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية، ألا وهو المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة، وهذا من خلال التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وبناء على ذلك ارتأينا إلى تقسيم الفصل إلى 4 أقسام رئيسية كما يلي:

1.2 الإطار العام للمؤسسة ميدان الدراسة

2.2 تشخيص الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية للمؤسسة ميدان الدراسة

3.2 إطار منهجي للدراسة الميدانية

4.2 وصف المتغيرات الديمغرافية للدراسة الميدانية

## 1.2 الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر بالتعرف على نشأة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلماة وتطوره، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأسمالها، هيكلها التنظيمي، موقعها وغيرها.

### 1.1.2 نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة:

تأسس المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلماة والذي كان يعرف بمجمع عمر بن عمر سابقا، سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اختصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعاتي محمود، ليتوسع بعدها نشاط المجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB؛
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB؛
- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر -رحمه الله تعالى- تولى أبناءه مسؤولية إدارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج وقد شرع في بناءها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين أيضا على كفاءات جزائرية، دامت مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن خلال 24 ساعة، ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب وهذا ببطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006، بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر إنجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخص العجائن الغذائية والكسكس الذي شرع في إنجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداري لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر بـ 30000 طن، وهذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة

مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو ISO 9000.

وفي نهاية شهر نوفمبر 2024 تم تغيير اسم منتوجات مجمع عمر بن عمر إلى اسم PATES DE L'EST عجائن الشرق



جزءا من المجموعة العامة التابعة للدولة "أغروديف" وهي مجموعة متخصصة في الصناعات الغذائية في الجزائر، نظرا لحدوث العديد من المشاكل السياسية والاقتصادية وتورط ملاك المجمع في القضية.



## 2.1.2 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يعد المجمع الصناعي والتجاري من أبرز المطاحن في ولاية قلمة وفي الجزائر عامة فهي تقع في الشمال الشرقي للولاية تحديدا بالمنطقة الصناعية ببلدية الفجوج بحوالي 4 كلم، يحدها شرقا هيليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج أما من الغرب بلدية مجاز عمار ويحدها جنوبا ولاية قلمة، وتقدر مساحتها وقت إنشائها ب 42500م، وتعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره الاجتماعي ب 500.000.000 دج.

ويتمتع المجمع بقدرة إنتاجية تقدر ب 700 طن/ يوميا أو 250000 طن/سنويا، وقدرة تخزين القمح تصل إلى 27500 طن داخل المؤسسة و50000 كن خارج المؤسسة، وكانت سابقا تستورد القمح من المكسيك، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، تتكون المؤسسة من مطحنتان.

من أهم منتجات المؤسسة تجهيز القمح "السميد" بمختلف أنواعه والموجه إلى استعمالات عدة ويتم ذلك وفق معايير الجودة والنوعية مع المحافظة على وحدة المنتج من خلال اختيار نوع القمح الذي يملك خصائص جينية واحدة والمزروع وفق شروط فيزيائية وبيو كيميائية ثابتة وهذا قصد المحافظة على الذوق وجودة المنتج النهائي.

### 1.2.1.2 فروع المؤسسة:

يتوفر المجمع على ثلاث وحدات إنتاج :

➤ وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس).

- وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.
- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

#### 2.2.1.2 طبيعة نشاط المؤسسة:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة، يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا، حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

✚ عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 8X3 كالآتي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا؛
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا؛
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

✚ وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا؛
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء؛
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا؛
- الفرقة د في حالة راحة.

### 3.1.2 أهداف المؤسسة محل الدراسة:

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن قلعة منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية :

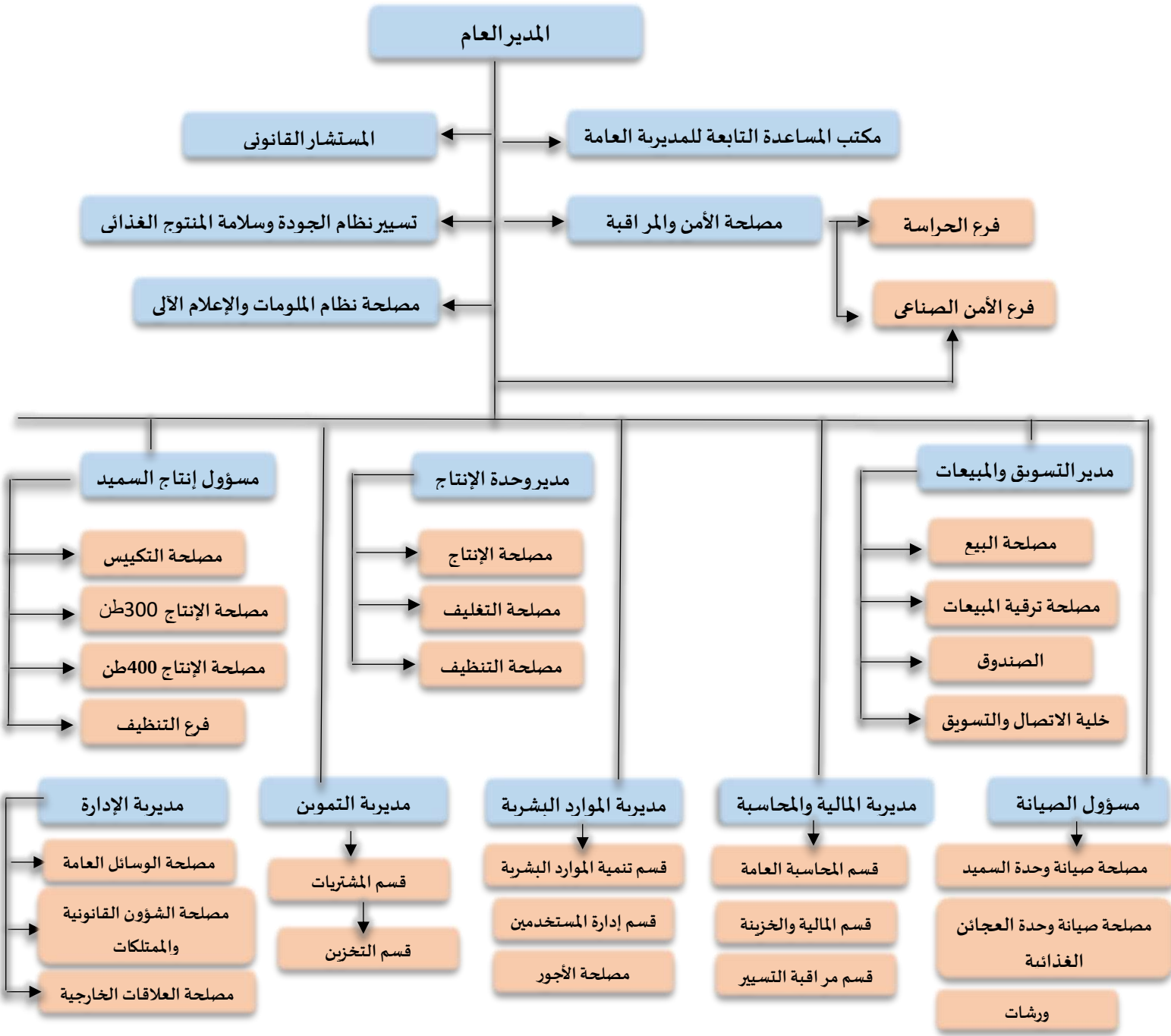
- 1- ضمان البقاء والاستمرار؛
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح؛
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة؛
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر؛
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

### 4.1.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على

نجاحة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قلعة هو على الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 01)

1.4.1.2 شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

أ. مديرية الموارد البشرية :

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى :

➤ قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي؛
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

➤ قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق؛
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

ب. مصلحة الأمن:

➤ السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار؛

➤ الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

ج. مساعدة المديرية العامة:

➤ مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

د. مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

➤ الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

هـ. مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

➤ السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

و. المستشار القانوني:

➤ توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

- ز. مديرية التسويق والمبيعات:
- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام؛
  - تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة؛
  - تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة؛
  - التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية، ... إلخ).
- ح. مصلحة إنتاج السميد:
- من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:
    - المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها؛
    - مصلحة التكميس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- ط. مديرية إنتاج العجائن:
- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق؛
  - الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- ي. مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.
- ك. المديرية التقنية:
- قسم المناهج والمتابعة التقنية:
    - متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية؛
    - الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي؛
    - تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.
  - قسم الأشغال والدراسات:
    - دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
- المخبر:

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهير على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

ل. مصلحة الصيانة:

➤ تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء؛
- ورشة الميكانيك؛
- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

م. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهير على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة؛
- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

ن. مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

➤ مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة؛
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية؛

- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

➤ قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح؛

- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة؛

- المتابعة البنكية.

➤ قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة؛

- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

س. مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما

تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

➤ مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية

التي تحتاجها مختلف المصالح.

➤ مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة؛

- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

➤ مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات،

الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

## 2.2 تشخيص الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية للمجمع:

من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على تطور الموارد البشرية في السنوات الأخيرة وكذلك التعرف على

واقع الإدارة الاستراتيجية للمجمع وأهميتها في تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال إسقاط ما

تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

## 1.2.2 إدارة الموارد البشرية في المجمع:

### 1.1.2.2 تطور توظيف الموارد البشرية في المجمع خلال فترة (2023\_2020)

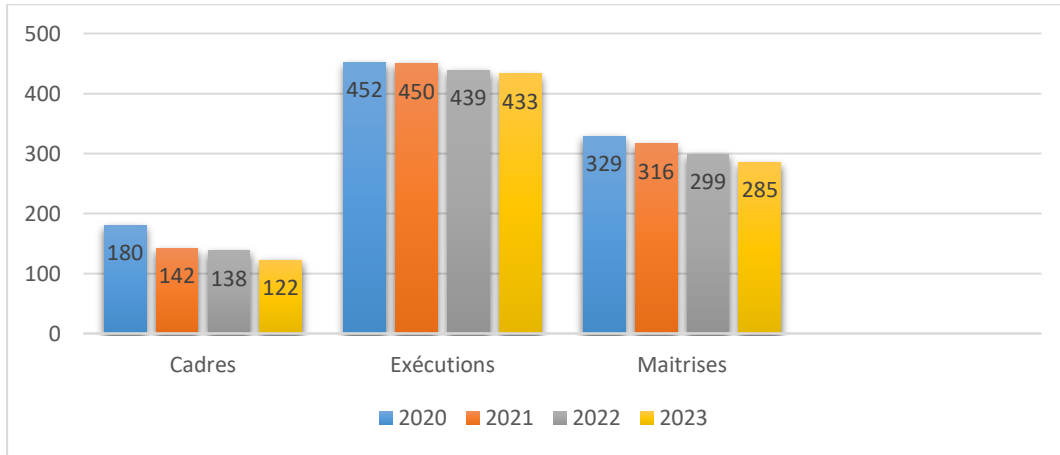
يسعى المجمع إلى توفير فرص العمل لجميع فئات المجتمع بمختلف المستويات للمساهمة في القضاء على البطالة، والمساعدة في النهوض بالوضع الاقتصادي للبلاد والجدول الآتي يوضح حجم العمالة والموارد البشرية الموظفة في المجمع:

### الجدول رقم (1-2): تطور توظيف الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة خلال الفترة (2023\_2020)

	2020	2021	2022	2023
<b>Cadres</b>	180	142	138	122
<b>Exécutions</b>	452	450	439	433
<b>Maitrises</b>	329	316	299	285
<b>Total</b>	<b>961</b>	<b>908</b>	<b>876</b>	<b>840</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### الشكل رقم (2-2): يوضح تطور الموظفين في المطاحن خلال الفترة (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل السابق أن المجمع يساهم في التقليل من نسبة البطالة الموجودة في المجتمع وخلق فرص عمل مختلفة للشباب، حيث قام بتوظيف 961 عامل سنة 2020، بينما انخفض عدد العمال سنة 2021 إلى 908، والانخفاض المستمر في السنوات الموالية من 2021 إلى غاية 2023 راجع إلى عدة أزمات مرت بها المؤسسة خاصة جائحة كورونا التي أدت إلى وفاة وتسريح العاملين.

2.1.2.2 واقع تنمية الموارد البشرية في المجمع:

على ضوء ما تم القيام به من مقابلات على مستوى إدارة المجمع، وحسب رأي مسؤوليه فقد أكدوا لنا بأن إدارة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة تدرك تماما أن نجاح المؤسسة والتوجه بها نحو الأسواق العالمية يتم بسعها إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية كمورد استراتيجي، حيث أصبحت القوة التنافسية في الوقت الراهن تتجه أكثر فأكثر نحو المهارات البشرية، والتي يجب إبرازها وتنظيمها وتنميتها في إطار تنافسي، لتصبح مصدر للميزة التنافسية المستمرة، وهذا يعتمد على إدارة العنصر البشري بشكل استراتيجي متميز.

وهذا يوضح أن المورد البشري هو الذي يمكن من تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمجمع، حيث أنه يشكل رأس مال بشري من الصعب تقليده بسهولة إذا أحسنت المؤسسة قيادته، ومن جهة أخرى فإن المورد البشري يمتلك قدرة اكتساب المعرفة المتراكمة في المؤسسة وهو الأمر الذي يخلق ميزة تنافسية تستغلها المؤسسة، لذلك فإن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تقييم أدائه من خلال بطاقة تقييم أداء الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 02) ومن ثم العمل على تحسينه في إطار السياسات المتنوعة للمؤسسة.

وعليه فإنه نجد من الضروري على المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة من توفير مورد بشري متميز قادر على مواجهة تحديات البيئة المعاصرة والتكيف مع المتغيرات العالمية التنافسية، وذلك من خلال إقناع إدارة مواردها البشرية بتوفير رأس مال بشري مرن مع تلك المتغيرات، وكذلك تبني فكر استراتيجي يتمثل في:

- ضرورة اكتساب القدرة على التعامل مع الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها أسباب الحماية والدعم التي اعتادت عليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ضرورة التخلص من أساليب العمل التقليدية والتحول إلى أساليب مرنة ومنتطورة تجاه متغيرات السوق والمنافسين؛
- أهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة العملاء وولاء الزبائن؛
- الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم ركائز المؤسسات المعاصرة في عملياتها التنافسية؛
- العمل على دراسة السوق دراسة صحيحة ورغبات العملاء وممارسة المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن آليات تتيح التميز علمهم وسبقهم إلى العملاء.

كما شهد المجمع تطورات واضحة لتصاعد المنافسة ليس فقط على المستوى العالمي الذي تتعامل معه المؤسسة، بل في أسواقها المحلية الجزائرية، وأدركت أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما توفره من فرص وما تفرضه من قيود خاصة في ظل نظام أعمال عالمي جديد يتميز بسمات تختلف جذريا عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المؤسسات فيما قبل، وتتمثل هذه السمات في:

- انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز والقيود الجمركية وعولمة تجارة السلع والخدمات؛
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الانترنت وانتشار التجارة الالكترونية كأساس في التعامل بين المؤسسات الاقتصادية، وكذلك التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات؛
- تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصال.

وقد اتضح من خلال هذه الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية للمجمع بينت أن العنصر البشري ذو الكفاءة الأعلى هو العنصر الفعال الذي يمكنها من مواجهة تحديات هذا النظام العالمي الجديد وزيادة فرصتها في الاندماج نحو الاقتصاد العالمي.

## 2.2.2 الاستراتيجيات المطبقة ضمن إدارة المجمع:

حتى تقوم المؤسسة بتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية تعتمد على استراتيجية عامة تتمثل في استراتيجية تنوع وتوزيع منتجاتها، بالإضافة إلى استراتيجية التوسع الجغرافي ضمن نشاطها الاستراتيجي في البيئة التسويقية لها وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات:

### أ. استراتيجية العلامة الموحدة:

المتتمثلة في اسم العائلة التي تم منحه لجميع منتجاتها باختلاف أصنافها وتهدف هذه الاستراتيجية إلى القيمة التي تعكسها العلامة الموجودة والمضمونة لكل مستهلكها، فهي تعد رأس مال معنوي مكن المؤسسة من اختراق الأسواق المحلية والتوسع إلى استهداف الأسواق العالمية؛

### ب. استراتيجية تمييز المنتجات:

حيث تعمل المؤسسة جاهدة للتمييز في السوق وذلك من خلال طرحها لمنتجات فريدة من نوعها ذات جودة عالية تميزها عن الباقي لدى المنافسين الموجودين في السوق؛

ج. استراتيجية التنوع:

من خلال إدخال التحسينات الضرورية على منتجاتها الحالية وبصورة دورية وبالتالي التوسع في المنتج، خاصة في مجال التوابل والتي تتطلع المؤسسات إلى تنوع أكبر عدد ممكن من التوابل، باعتبار أن المستهلك الجزائري يحرص على تذوق مختلف أنواع التوابل في كافة مأكولاته؛

د. استراتيجية التنوع المكثف:

حيث تهدف المؤسسة إلى تطوير شبكة التوزيع التي تستعملها في توزيع منتجاتها لتغطي مختلف المناطق سواء محليا أو دوليا.

3.2.2 تقييم أداء الموارد البشرية للمجمع:

من أجل دراسة أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة، سوف نقوم بتحليل الوضعية المالية للمجمع بواسطة بعض النسب المالية، وهذه الأخيرة لا يمكن حسابها إلا بتوفر القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة لسنوات (2020، 2021، 2022، 2023).

1.3.2.2 عرض القوائم المالية للمجمع:

أولا: الميزانيات المالية للمجمع: (2020، 2021، 2022، 2023)

تتكون الميزانية المالية من جانب الأصول وجانب الخصوم والتي سيتم توضيحها في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-2): الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة

السنوات	الأصول					
	الأصول غير الجارية	الأصول الجارية	قيم الاستغلال	قيم غير جاهزة	قيم جاهزة	المجموع العام للأصول
2020	7.718.075.246	4.630.547.576	695.746.957	1.296.060.627	2.638.739.993	12.348.622.822
2021	6.394.805.679	5.769.470.583	1.152.568.076	1.687.627.953	2.929.274.554	12.164.276.262
2022	5.525.713.592	5.649.005.665	807.176.287	2.002.224.953	2.839.604.425	11.174.719.256
2023	5.027.661.089,07	5.403.597.408,99	659.049.264,93	2.331.564.916,7	2.412.983.227,29	10.431.158.498,06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة - فترة دراسة [2023-2020]

الجدول رقم (2-3): الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم) للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة للفترة (2023\_2020)

السنوات	الخصوم			
	أصول دائمة	أموال خاصة	خصوم غير جارية	خصوم جارية
2020	5.275.795.164	2.955.197.488	2.320.597.676	7.072.827.657
2021	4.532.785.323	2.727.617.912	1.805.167.411	7.631.490.939
2022	4.002.217.927	2.258.297.095	1.763.920.832	7.152.501.330
2023	3.450.508.482,5	1.632.660.849,56	1.817.847.633,02	6.980.650.015,48

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 03)

بناء على ما سبق، ومن خلال الجدولين السابقين يمكن القول بأن المؤسسة تتعرض لانخفاضات ملحوظة من كلا الجانبين وذلك نتيجة أن الفترة الزمنية (2023-2020) عرفت العديد من التقلبات والمشاكل في حجم الأصول والخصوم.

ثانياً: عرض حسابات النتائج للمجمع خلال الفترة (2023-2020)

الجدول رقم (2-4): حسابات النتائج للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة (2023\_2020)

البيان	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال	8.639.169.017	9.307.234.782	3.405.233.235	3.727.936.621,68
إعانات الاستغلال	0.0	0.0	0.0	0.0
انتاج السنة المالية	8.458.659.354	9.400.969.233	3.311.153.997	3.674.229.279,18
استهلاك السنة المالية	6.673.314.549	6.819.150.313	2.370.554.396	2.393.361.361,87
القيمة المضافة للاستغلال	1.785.344.805	2.581.818.920	940.599.601	1.280.867.917,31
الفائض الإجمالي للاستغلال	861.856.877	1.695.306.116	119.509.955	538.218.908,53
النتيجة التشغيلية	243.279.147	89.919.206	438.986.914	-582.026.420,27
النتيجة المالية	38.449.792	62.901.405	35.322.219	-42.448.215,27
النتيجة العادية قبل الضرائب	204.829.354	152.820.610	474.309.132	-624.474.635,54
النتيجة الصافية	146.883.029	227.579.576	469.320.818	-625.636.245,02

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 03)

2.3.2.2 تقييم أداء الموارد البشرية للمجمع:

سيتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال الاستعانة بعينة من مؤشرات أداء الموارد البشرية، والتي تتمثل في:

أولاً: مؤشرات الإنتاجية والكفاءة الإدارية

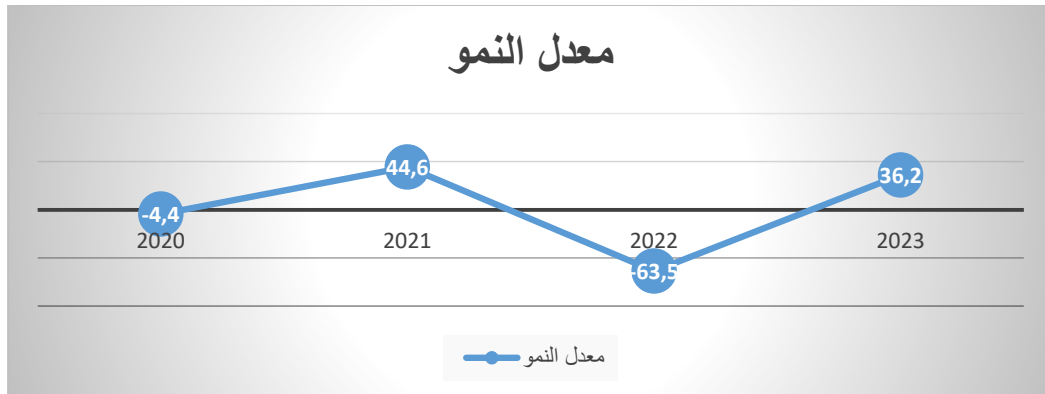
مؤشر التحسين في الإنتاجية = (القيمة المضافة للسنة الحالية - القيمة المضافة للسنة السابقة) / القيمة المضافة للسنة السابقة للفترة السابقة × 100

الجدول رقم (2-5): مؤشر التحسين في الإنتاجية للمجمع خلال الفترة (2023\_2020)

2023	2022	2021	2020	
1.280.867.917,31	940.599.601	2.581.818.920	1.785.344.805	القيمة المضافة
36,2%	-63,5%	44,6%	-4,4%	معدل النمو

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-3): يوضح معدل نمو الإنتاجية في المطاحن خلال فترة (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الشكل السابق أن هذا المعدل يتم تلخيصه في زيادة أو نقصان للقيمة المضافة للمجمع، حيث نلاحظ أن القيمة المضافة غير مستقرة فقد بلغت سنة 2021 قيمة 2.581.818.920 بمعدل نمو 44.6% أي هناك تحسن كبير، بينما يتدهور معدل النمو سنة 2022 إلى -63.5%، وهذا دليل واضح على زيادة التكاليف أو عدم استغلال الموارد بطريقة فعالة مما أثر بشكل سلبي على إنتاجية العمليات، لكن سنة 2023 يرتفع معدل النمو مرة أخرى إلى 36.2% لتتحسن بذلك الأنشطة والعمليات الإنتاجية تلك السنة.

إنتاج العمال = القيمة المضافة على عدد العمال

نمو إنتاجية العمال = (إنتاجية العمال للسنة الحالية - إنتاجية العمال للسنة السابقة)

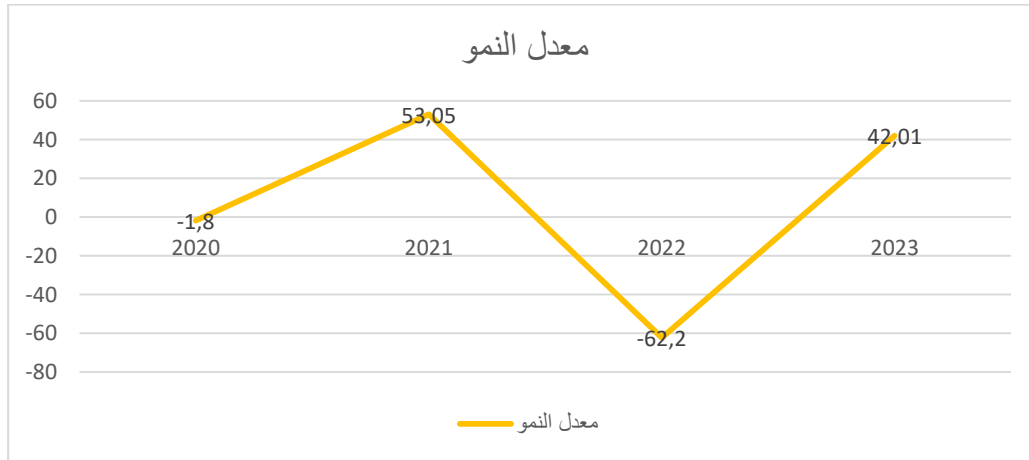
/إنتاجية العمال للسنة السابقة × 100

الجدول رقم (2-6): مؤشر نمو إنتاجية الموظفين للمجمع خلال الفترة (2023\_2020)

2023	2022	2021	2020	
1.280.867.917,31	940.599.601	2.581.818.920	1.785.344.805	القيمة المضافة
840	876	908	961	عدد العمال
1524842,76	1073743,8	2843412,91	1.857.798,96	إنتاجية العمال
42,01%	-62,2%	53,05%	-1,8%	معدل النمو

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-4): يوضح معدل نمو إنتاجية الموظفين في المطاحن خلال فترة (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن إنتاجية الموظفين في سنوات الدراسة في تغير مستمر، حيث أنها بلغت سنة 2021 قيمة 2843412.91 دج وبمعدل نمو 53.05%، وهذا يدل على أن المجمع يتمتع بكفاءة وأداء جيد، إلا أنها انخفضت سنة 2022 إلى -62.2% مما أثر على انخفاض إنتاجية الموظفين، وارتفعت مرة أخرى سنة 2023 بقيمة 1524842.76، وهذا راجع إلى عدة عوامل تبناها المؤسسة للاحتفاظ بالعميل وزيادة إنتاجيته كالتحفيز ودورات التدريب وغيرها.

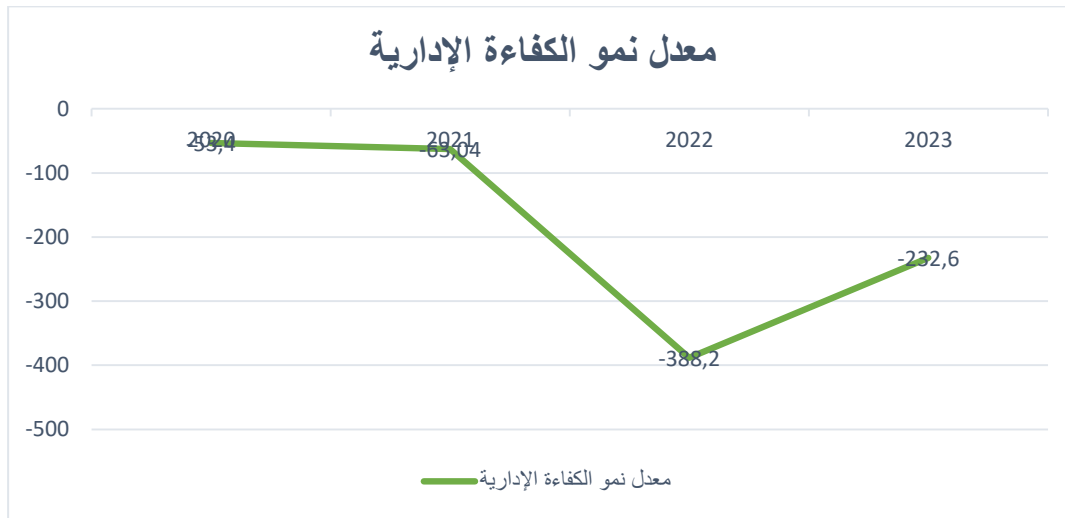
معدل الكفاءة الإدارية = (النتيجة التشغيلية السنة الحالية - النتيجة التشغيلية للسنة السابقة) / النتيجة التشغيلية للسنة السابقة × 100

الجدول رقم (2-7): مؤشر الكفاءة الإدارية للمجمع خلال الفترة (2023\_2020)

2023	2022	2021	2020	
-582.026.420,27	438.986.914	89.919.206	243.279.147	النتيجة التشغيلية
-232,6%	(388,2)%	-63,04%	-53,4%	معدل النمو

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-5): يوضح معدل نمو الكفاءة الإدارية في المطاحن خلال فترة (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يشير معدل الكفاءة الإدارية إلى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة والملاحظ من الشكل السابق أن المجمع حقق سنة 2020 نتيجة تشغيلية بقيمة 243.279.147 بمعدل نمو -53.4% وهذا دليل على ارتفاع التكاليف التشغيلية مما أدى إلى تدهور الكفاءة في السنوات الموالية.

ثانيا: مؤشر نمو التوظيف ومؤشر رضا الموظفين:

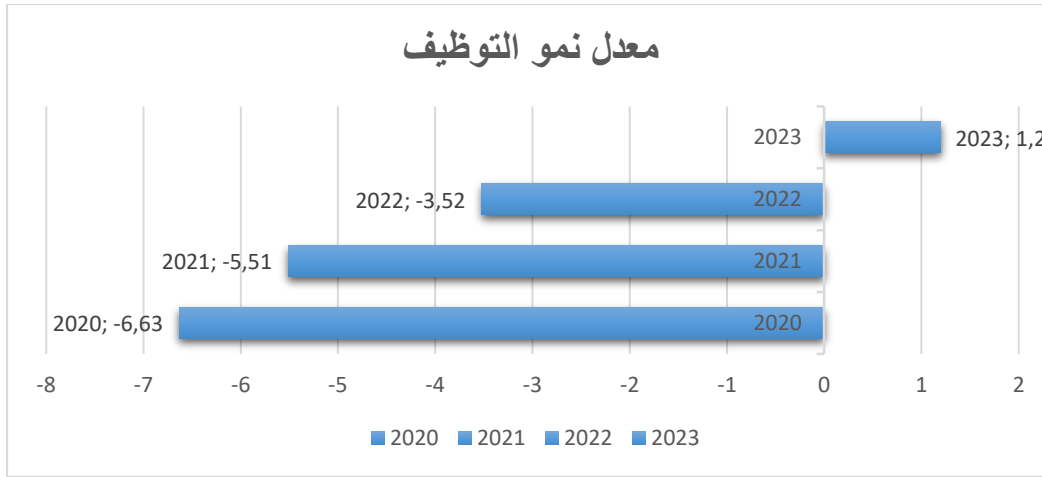
معدل التوظيف = (عدد العاملين في السنة الحالية - عدد العاملين في السنة السابقة) / عدد العاملين في السنة السابقة

الجدول رقم (2-8): مؤشر نمو التوظيف خلال الفترة (2023\_2020)

مؤشر نمو التوظيف		السنوات
معدل النمو	عدد الموظفين	
-2,63%	961	2020
-5,51%	908	2021
-3,52%	876	2022
-4,11%	840	2023

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-6): يوضح معدل نمو التوظيف في المطاحن خلال فترة (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن مؤشر نمو التوظيف سنة 2020 قد بلغ نسبة نمو -2.63% يتم فيما بعدها تراجع سلبي في هذا المؤشر خلال الفترة الأخيرة وهذا نتيجة استغناء المؤسسة عن العديد من موظفيها من خلال إتباعها سياسة تسريح العمال الذين يشغلون وظائف ثانوية هذا من جهة، ومن جهة أخرى، آثار هذه الجائحة بحيث كانت هناك العديد من حالات الوفاة ضمن عمال المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى خسارة العديد من الموظفين ذو كفاءة عالية ضمن المجمع.

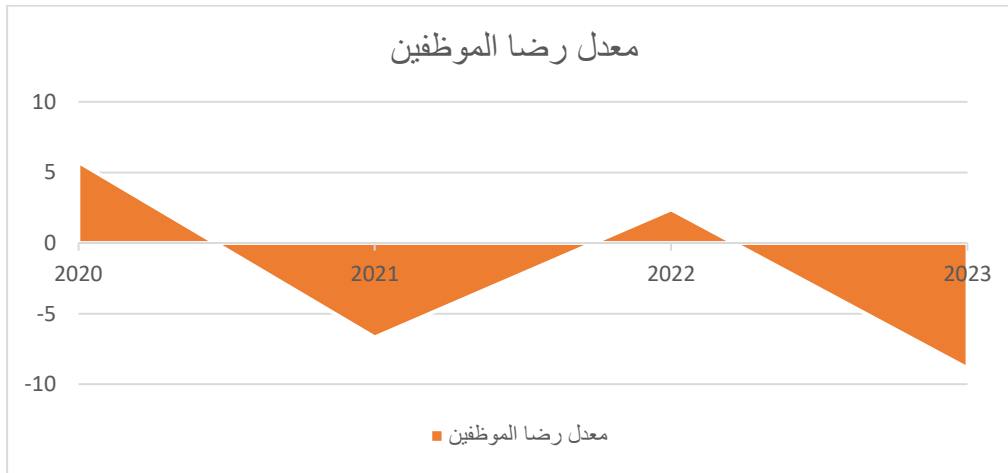
معدل رضا الموظفين = (مصاريف المستخدمين للسنة الحالية - مصاريف المستخدمين للسنة السابقة) / مصاريف المستخدمين للسنة السابقة × 100

الجدول رقم (2-9): مؤشر رضا الموظفين للمجمع خلال فترة (2020\_2023)

مؤشر رضا الموظفين		السنوات
معدل النمو	مصاريف المستخدمين	
5,74%	841747794	2020
-6,68%	785503475	2021
2,38%	804201990	2022
-8,87%	732847322,47	2023

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-7): يوضح معدل نمو رضا الموظفين في المطاحن خلال فترة (2020\_2023)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الملاحظ من الشكل أعلاه أن نمو مؤشر رضا الموظفين تراجع في عقبة الجائحة مما أثر بشكل سلبي على الأداء وانتاجية الموظفين، بالرغم من ذلك فالمؤسسة عملت على تحسين الرضا الوظيفي حيث حققت سنة 2022 معدل 2.38%، ليتراجع مرة أخرى سنة 2023 وهذا راجع للعديد من العوامل كعدم وجود فرص للترقية والتطوير أو ظروف عمل غير ملائمة وغيرها.

ثالثا: مؤشرات المردودية:

نسبة المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية/الأموال الخاصة) × 100

نسبة المردودية الاقتصادية = (الفائض الإجمالي للاستغلال/الأموال الدائمة) × 100

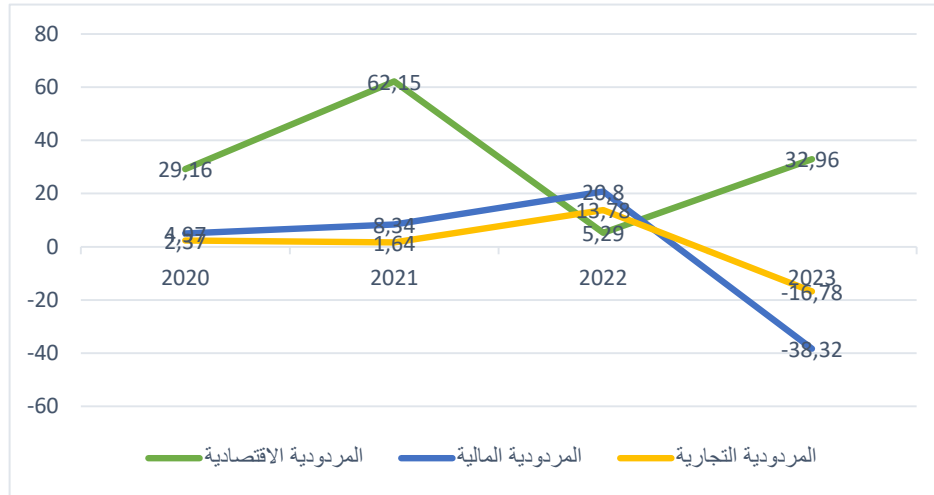
نسبة المردودية التجارية = (النتيجة العادية قبل الضرائب/صافي المبيعات) × 100

الجدول رقم (2-10): مؤشرات المردودية للمجمع خلال فترة (2023\_2020)

نسبة المردودية التجارية	نسبة المردودية المالية	نسبة المردودية الاقتصادية	نسبة المردودية
2,37%	4,97%	29,16%	2020
1,64%	8,34%	62,15%	2021
13,78%	20,8%	5,29%	2022
-16,78%	-38,32%	32,96%	2023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-8): منحنى يوضح نسب المردودية للمجمع خلال السنوات (2023\_2020)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

فيما يخص نسب المردودية الاقتصادية: نلاحظ أن مؤشر المردودية الاقتصادية للمجمع حقق تفاوت خلال سنوات الدراسة حيث حققت أعلى نسبة سنة 2021 بقيمة 62.15%، وهذا يبرز مدى نجاح المجمع في تحقيق الأرباح واستخدام الموارد بطريقة مثلى، إلا أنها انخفضت سنة 2022 وهو يعتبر انخفاض حاد بالمقارنة مع السنوات الأخرى، ليرتفع مجددا سنة 2023 بقيمة 32.96%.

أما فيما يخص المردودية المالية: فقد عرفت تقلبات مستمرة بين انخفاض وارتفاع، حيث أن هذه النسبة بلغت ذروتها 20.8% سنة 2022 حيث استفادت المؤسسة من الاستثمارات التي حققت لها

عوائد مالية جيدة، في حين بلغت سنة 2023 نسبة -38.32% وهذا يدل أن المؤسسة لم تحقق مردودية مالية ويعود ذلك لعوارض ظرفية.

نسبة المردودية التجارية: بلغت ذروتها سنة 2022 نسبة 13.78% وهذا يدل على التطبيق الفعلي لاستراتيجيات تحسين النشاط التجاري للمجمع، أما تراجع المردودية التجارية فيدل ذلك على أن المؤسسة تعاني من عدم كفاءتها في تحقيق الأرباح التجارية خلال تلك الفترات.

من خلال مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية للمجمع التي تم حسابها مسبقا، يتبين لنا أن المجمع قد عانى بعض الأزمات المالية خلال سنوات الدراسة الثلاث وذلك بسبب أزمات مالية، خصوصا ما تعرضت له بعد أزمة كورونا والمخلفات المالية والوظيفية التي سببتها، إلا أن المجمع استمر في التحسين من إنتاجية الموظفين وأيضا عمل على الرفع من إنتاجية المؤسسة لتحسن بذلك الأنشطة والعمليات الإنتاجية، وهذه من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للرفع من مردودية المجمع من جهة وتحسين أداء الموارد البشرية من جهة أخرى.

### 3.2 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تحت هذا العنوان سيتم استعراض مختلف الإجراءات التنظيمية والمنهجية للدراسة الإحصائية، انطلاقا من التعرف على نموذج الدراسة والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وصولا إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

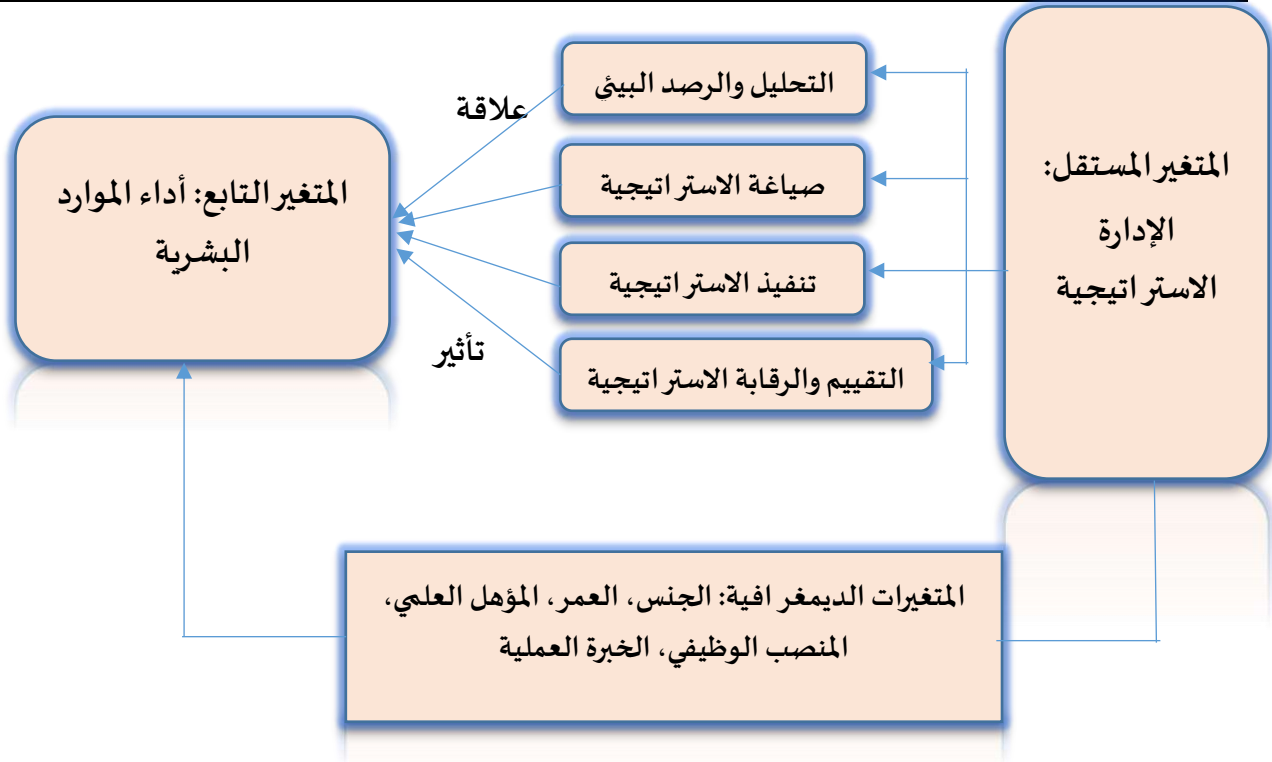
#### 1.3.2 عرض نموذج ووصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة:

##### 1.1.3.2 عرض نموذج الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من متغيرين أساسيان هما:

- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية يتفرع منه سبعة أبعاد هي: بعد التحليل والرصد البيئي، بعد صياغة الاستراتيجية، بعد تنفيذ الاستراتيجية، وبعد التقييم والرقابة الاستراتيجية.
- المتغير التابع: أداء المورد البشري.

الشكل رقم (2-9): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

من الشكل السابق نجد بأن نموذج هذه الدراسة يركز على المتغيرات المرتبطة بفرضيات الدراسة، من حيث دراسة العلاقة الخطية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل ومدى تأثيره على المتغير التابع، ومن ثم إظهار علاقة المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية على المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية.

### 2.1.3.2 وصف مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة:

- يشكل مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي المجموع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، فهو إذا يختلف عن مفهوم المجتمع بشكله العام، أي نحن لا نتناول جميع فئات المجتمع أو خصائصه وعناصر المعاينة هي الوحدات التي يتكون منها المجتمع وتشكل الأساس في سحب العينة، وعنصر المعاينة هو وحدة التحليل، أو حالة من حالات المجتمع، ويمكن أن تكون هذه الحالة شخصا أو جماعة أو هيئة، أو عملا من الأعمال، وكلها عناصر تخضع للقياس وجمع البيانات ويحدد الباحث الوحدة التي تجري عليها عملية المعاينة ويعتبر هذا التحديد بمثابة تعريف للمجتمع. (أحمد الدليبي و صالح، 2014، صفحة 74)

ومجتمع دراسة هذا البحث يتمثل في موظفي إدارة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة فرع عجائن الشرق المتمثلين في جميع إدارات المؤسسة الذي بلغ عددهم الإجمالي 283 إطار.

- أما عينة الدراسة فيقصد بها " مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه" (المشهداني، 2019، صفحة 85)

وقد تمثلت عينة دراستنا في 45 موظف يمثلون أعضاء الإدارة من كل المناصب يعملون بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ولقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على مجموعة من المناهج موضحة فيما يلي:

بناء على أهداف الدراسة، واستنادا إلى الفرضيات التي تم وضعها والتي لا يمكن التأكد من صحتها إلا بالرجوع إلى الميدان واتباع منهج محدد يمكن اتباعه للحصول على المعلومات والمعارف التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية.

فالمناهج في البحوث "هي الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث" (علي المحمودي، 2019، صفحة 35)

وقد اعتمدنا في بحثنا على المناهج التالية:

**➤ المنهج التاريخي:** يقوم هذا المنهج بدراسة الماضي من أجل الاستفادة منه في فهم الحاضر والمستقبل، والمادة التاريخية ليست هدف البحث العلمي، ولكنها وسيلة لإثبات الفرضيات والوصول إلى النتائج، وهذه المادة لا تعني شيئا إلا إذا وظفها البحث العلمي في غايات فهم البيئة وفهم الدوافع الإنسانية (المشهداني، 2019، صفحة 121)

**➤ المنهج الوصفي:** يعتمد هذا المنهج بشكل أساسي على جمع البيانات، فهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية. (عبيدات، أبو النصار، و مبيضين، 1999، صفحة 46)

**➤ المنهج التحليلي:** يقوم هذا المنهج على تفتيت الظاهرة الفكرية إلى مجموعة من العناصر يتم التأليف بينها في حزمة لا متجانسة من الوقائع أو العوامل التي أنشأتها، فالظاهرة الفكرية ظاهرة مركبة تركيبيا صناعيا يمكن تحليلها إلى عناصرها الأولية حتى يتم توضيحها وفهمها، فإذا كان المنهج التاريخي يقوم باستبدال واقعة مادية بالظاهرة الفكرية فإن المنهج التحليلي يقوم بعد ذلك بتفتيت هذه الظاهرة الصناعية وردها إلى عناصرها الأولية أو الاجتماعية وغيرها. (حنفي، 2012، صفحة 85)



المنهج الإحصائي: والمقصود به استخدام الوسائل الحسابية والرياضيات في تجميع البيانات المختلفة، ومن ثم تنظيم تلك البيانات وتبويبها، عن طريق الأرقام والحسابات والعمليات المرتبطة بها، وكذلك تحليل وتفسير تلك الأرقام ووصفها بشكل يقدم فيه الباحث عدد من الاستنتاجات، التي توصله إلى تحقيق الأهداف المنشودة للدراسة. (قنديليجي ع.، 2012، صفحة 215)

### 2.3.2 أدوات جمع البيانات والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في دراسة المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة على عدة أدوات للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1.2.3.2 الملاحظة:

يمكن تعريف الملاحظة بأنها: " وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معيناً يجعل من ملاحظته أساساً لمعرفة واعية أوفهم دقيق لظاهرة معينة ". (ذوقان، كايد، و عبد الرحمن، 2015، صفحة 124)

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة بناء على المعلومات المقدمة من طرف موظفين المجمع لمعرفة كيفية سير العمل والأداء المقدم منهم للمؤسسة.

#### 2.2.3.2 المقابلة:

ويمكن تعريف المقابلة بأنها: " محادثة بين القائم بالمقابلة ومستجيب وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب" (ريال، 2021، صفحة 133)

كما يمكن تعريفها بأنها: " استبيان شفهي يقوم من خلاله الباحث بجمع بيانات ومعلومات شفوية من المفحوص " (ذوقان، كايد، و عبد الرحمن، 2015، صفحة 116)

فالمقابلة إذا أداة مهمة للحصول على المعلومات من المصادر البشرية، وتم الاعتماد عليها في الدراسة من خلال إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الموظفين بمستويات مختلفة في المجمع.

#### 3.2.3.2 الوثائق الداخلية للمؤسسة:

تمثل وثائق المؤسسة أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه المصادر والوثائق بأشكالها وأنواعها المختلفة، ومن ثم يبدأ بفرز ما يحتاجها منها، وبعد أن يقوم بتسجيل المعلومات المستلمة منها، يبدأ بتحليل تلك المعلومات وإبداء الملاحظات المطلوبة عليها. (قنديلجي و السمائري، 2009، صفحة 325)

وتم الاعتماد أيضا على وثائق المؤسسة لتحليل المعلومات المقدمة من المجمع.

#### 4.2.3.2 الاستبيان:

يمكن تعريف الاستبيان بأنه " أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجابتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان". (خمقاني، 2017، صفحة 45)

وكذلك يتم تعريفه بأنه " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه". (علي المحمودي، 2019، صفحة 126)

ولقد اعتمد الاستبيان في هذه الدراسة بناء على ما تم دراسته سابقا والاستعانة بالبحوث والدراسات.

#### 3.3.2 تنفيذ أداة الدراسة ووصف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات كما يلي:

##### 1.3.3.2 تنفيذ أداة الدراسة:

##### أولا: تصميم الاستبيان

بناء على ما تم تقديمه، نجد بأن أساليب جمع البيانات متعددة، لكن اعتمدت بشكل كبير على الاستبيان، والذي يعتبر الأداة الأساسية لهذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بمحورين أساسيين يدرسان متغيرات الدراسة، كل محور يحتوي على مجموعة من العبارات والحصول على المعلومات اللازمة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين قصد الاستفادة من آرائهم (أنظر الملحق رقم 04).

##### ثانيا: عرض محتوى الاستبيان

في هذه الخطوة تم إنجاز الاستبيان (أنظر الملحق رقم 05) كما يلي:

✓ صفحة أولى: في مقدمة الاستبيان تحتوي على المعلومات الخاصة بالجامعة والكلية والتخصص، وكذلك عنوان الدراسة معلومات الباحثة والمشرفة، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة والتأكيد من سرية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

✓ الجزء الأول: يحتوي على مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية منها الجنس والعمر والخبرة وغيرها.

✓ الجزء الثاني: والذي تم تقسيمه لمحورين يتعلقان بمتغيرات الدراسة يحتوي على 34 عبارة، والتي تم وضعها بالاعتماد على مستوى مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح المحاور فيما يلي:

- المحور الأول: بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة" هذا المحور يحتوي على 17 عبارة وزعت على أربعة أبعاد، بهدف التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمجمع.

- المحور الثاني: بعنوان " أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة" يحتوي كذلك على 17 عبارة تم ترقيمها من (01\_17) والهدف منه التعرف على كيفية تحسين أداء الموارد البشرية بالمجمع.

### ثالثا: توزيع الاستبيان

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وعرضه على المحكمين، تم طباعة 60 نسخة منه بغرض توزيعها على أفراد العينة المستهدفة، وذلك بعد تقديم شرح دقيق للموظفين والإلحاح على ضرورة الإجابة بشكل دقيق وواضح عن عبارات الاستبيان، حيث وزعنا الاستبيان في تاريخ 07 أفريل 2025، وتم إرجاعهم في 07 ماي 2025 ولقد تم استرجاع 50 استمارة صالحة للدراسة، واستبعاد 5 لأنها غير صالحة للدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (2-11): يوضح عدد الاستبانات الموزعة، المسترجعة، المرفوضة، المعتمدة.

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المرفوضة	الاستبانات المعتمدة	العدد
60	50	00	45	

المصدر: من إعداد الطالبة

وتم معالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (الإصدار 27) (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات، من خلال استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1. استخدام مقياس ليكارت الخماسي: هو أداة تستخدم في البحوث الاجتماعية لتقييم مواقف أو آراء الأشخاص حول موضوع معين ويعتمد على تقديم عبارة أو سؤال، ثم يطلب الإجابة عليه باختيار إحدى الخيارات الخمسة وذلك بالاعتماد على برنامج (SPSS)<sub>v27</sub> كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2-12): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة وطول الخلايا

الدرجة	اتجاه الإجابة	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	من 20% إلى أقل من 36%
2	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 36% إلى أقل من 52%
3	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% إلى أقل من 68%
4	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% إلى أقل من 84%
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%

المصدر: من إعداد الطالبة

2. اختبار ألفا كرونباخ: (Crobach's Alpha) هو مقياس يستخدم في البحوث النفسية والاجتماعية والإحصائية لتحديد مدى الاتساق الداخلي للأداة القياسية، مثل الاستبانات، وتشير إلى مدى درجة التوافق بين الأسئلة التي تقيس نفس البعد أو المفهوم. ويأخذ هذا المعامل القيمة ما بين الصفر والواحد وذلك حسب الحالات الآتية:

$$\alpha \geq 0.5 \text{ ثبات ضعيف واستبيان غير مقبول؛}$$

$$0.5 < \alpha < 0.6 \text{ ثبات متوسط؛}$$

$$0.6 < \alpha < 0.8 \text{ ثبات جيد؛}$$

$$\alpha > 0.8 \text{ ثبات مثالي.}$$

3. معامل "سيبرمان": يستخدم هذا المعامل لقياس مستوى الارتباط الإحصائي بين متغيرين، أي مستوى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه.

4. معامل "غاتمان" للتجزئة النصفية: ويسمى بمعامل ثبات النصف، وتم الاعتماد على هذا المعامل لقياس ثبات عبارات الاستبيان.

5. اختبار "كولومجروف - سمرنوف": تم استخدامه من أجل تحديد طبيعة التوزيع الإحصائي للبيانات، معنى ذلك هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. طريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على قسمة قائمة عبارات الاستبيان إلى نصفين بطريقة عشوائية أو على أساس العبارات الفردية والعبارات الزوجية، وهذا الأكثر استخداما.
7. اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي: يعني الصدق أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، أي مدى مصداقية وواقعية العبارات التي يتضمنها، ويتم حسابه عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة في كل مفردة من مفردات الأداة من الدرجة الكلية للمفردات.
8. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتحديد عدد التكرارات التي وقع فيها حدث معين والنسب المئوية للتكرارات التي تتحصل عليها كل حالة.
9. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة التوجه العام لآراء أفراد العينة عند إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان، أما الانحراف المعياري فيقيس لنا مدى تباعد أو تجانس الإجابات عن متوسطها الحسابي (أي مدى تشتتها)، إذا فهو يعبر عن مدى استقرار الإجابات.
10. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Régression Linéaire Simple): وهو نموذج قياسي يستخدم للكشف عن العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.
11. اختبار فيشر: والذي تم اعتماده لاختبار معنوية الفرضيات ومعاملات الانحدار.
12. اختبار ستودنت: (One Simple T. Test) والذي تم اعتماده من أجل التأكد عن مدى وجود دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حسب الاستبيان، من أجل اختبار الفرضيات بمعاملات الانحدار.
13. اختبار تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA) وهو اختبار يستخدم للكشف عن الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات.

#### 4.3.2 صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل البدء في تحليل البيانات واستخلاص النتائج لابد من اختبار صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان.

#### 1.4.3.2 صدق أداة الدراسة:

وذلك يعني أن الاستبيان قادر على قياس ما تم تصميمه لقياسه بدقة، بمعنى آخر صلاحية الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة والصدق الداخلي ثلاث أنواع كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: صدق المحكمين:

ويتم ذلك بعرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص (أنظر الملحق رقم 04)، وعلى ضوء آراء واقتراحات الأساتذة تمت إعادة صياغة وحذف بعض العبارات ليظهر الاستبيان في صورته الحالية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

وهو الذي يقيس مدى ترابط وتناسق العبارات التي تنتهي إلى كل محور بحساب معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2-13): يوضح معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG
01	0.614**	<0.001
02	0.674**	<0.001
03	0.511**	<0.001
04	0.644**	<0.001
05	0.600**	<0.001
06	0.722**	<0.001
07	0.613**	<0.001
08	0.476**	<0.001
09	0.642**	<0.001
10	0.512**	<0.001
11	0.622**	<0.001
12	0.580**	<0.001
13	0.416**	0.005
14	0.640**	<0.001
15	0.570**	<0.001
16	0.548**	<0.001
17	0.707**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن القيم الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمتمثل في (0.05) لمعظم عبارات المحور الأول، كما نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور موجبة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث نجد أن أقصى قيمة لمعامل الارتباط هي (0.722) وكحد أدنى (0.416) للعبارة رقم 13، وهذا دليل على وجود ارتباط معنوي بين عبارات المحور الأول، وبالتالي فإن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بصدق واتساق ظاهري يجعلها مناسبة للاستخدام ضمن الدراسة الحالية.

الجدول رقم (2-14): يوضح معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

العبارات	معامل الارتباط	SIG مستوى المعنوية
01	0.711**	<0.001
02	0.526**	<0.001
03	0.301*	0.044
04	0.765**	<0.001
05	0.794**	<0.001
06	0.723**	<0.001
07	0.832**	<0.001
08	0.794**	<0.001
09	0.774**	<0.001
10	0.803**	<0.001
11	0.811**	<0.001
12	0.682**	<0.001
13	0.112	0.462
14	0.188	0.216
15	0.748**	<0.001
16	0.339*	0.023
17	0.400**	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع قيم (Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وكل معاملات الارتباط سيبرمان موجبة المتمثلة كحد أقصى في (0.803) وكحد أدنى في (0.112) وهي قيم دالة إحصائيا عند

مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي يوجد ارتباط بين عبارات المحور الثاني وهي تتمتع بصدق واتساق داخلي مما جعلها مناسبة للاستخدام ضمن هذه الدراسة.

ثالثا: الصدق البنائي:

ويشير إلى قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان، وفيما يلي نتائج الارتباط:

**الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد محاور الاستبيان**

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية sig
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	0.659**	<0.001
	0.698**	<0.001
	0.601**	<0.001
	0.800**	<0.001
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	0.943**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

**الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان**

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية SIG
المحور الأول	0.896**	<0.001
المحور الثاني	0.943**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن قيم معاملات الارتباط لكلا المحورين موجبة، حيث بلغت قيمة المحور الأول (0.896) وبلغت قيمة المحور الثاني (0.943)، وكلا المحورين يحققان مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبالتالي يوجد ارتباط بين المحورين والاستبيان أي أن محاور الاستبيان صادقة ومتسقة.

### 2.4.3.2 ثبات أداة الدراسة:

هو دليل على مدى اتساق نتائج الأداة عند تكرار استخدامها في ظروف مماثلة، أي أنه يشير إلى مدى خلو أداة القياس من الأخطاء العشوائية، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائجها، ولقياس ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ واستخدام طريقة التجزئة النصفية وهي موضحة فيما يلي:

❖ طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-17): يوضح نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان

معامل Alpha Cronbach's		محاور أداة الدراسة	
القيمة	عدد العبارات		
0.884	17	المحور الأول	أبعاد ومحاور الدراسة
0.842	4	البعد الأول	
0.773	5	البعد الثاني	
0.774	4	البعد الثالث	
0.769	4	البعد الرابع	
0.902	17	المحور لثاني	
0.933	34	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول حققت (0.884) ل 17 عبارة، و (0.902) ل 17 عبارة من المحور الثاني، وكذلك نرى أن معامل الثبات العام لجميع عبارات الاستبيان مرتفع جدا بقيمة (0.933) أي (93.3%) وهي أكبر من الحد الأدنى الذي يمثل (60%)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهو صالح للاستخدام في هذه الدراسة.

❖ طريقة التجزئة النصفية: وتستخدم لقياس درجة ثبات الاستبيان من خلال معاملين هما معامل سيبرمان براون ومعامل غاتمان، حيث أنه كلما كان الارتباط قوي كان الثبات قوي، وهو ما تم عرضه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

القيمة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	
		القسم 1	القسم 2
0.884	17 <sup>a</sup>		
0.902	17 <sup>b</sup>		
34	العدد الكلي للعبارات		
0.821	في حالة تساوي القيمة		معامل سيبرمان براون
0.821	في حالة عدم تساوي القيمة		
0.801	معامل غاتمان للتجزئة النصفية		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن معامل ألفا كرو نباخ للقسم الأول كانت (0.884) وفي القسم الثاني (0.902)، أما قيمة معامل سييرمان براون في حالة عدم تساوي القيمة قدر ب (0.821) وهي أكبر من (0.6)، أما فيما يخص معامل غاتمان للتجزئة النصفية فلقد قدر ب (0.801) وهو أكبر من (0.6)، وبالتالي نلاحظ وجود ارتباط قوي بين العبارات، أي يمكن الوثوق به في دراستنا الحالية.

### 3.4.3.2 اختبار طبيعة عينة الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار "كولموجروف \_ سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فكانت النتائج كما يلي:

$H_0$ : (الفرضية الصفرية) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : (الفرضية البديلة) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

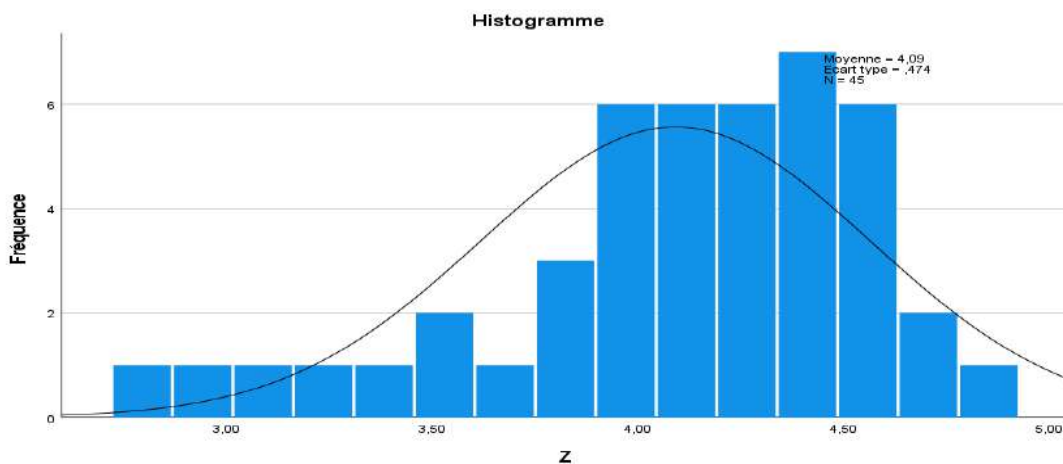
### الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

مستوى الدلالة Sig	حجم العينة	محاور الدراسة	قيمة Z
0.163	45	0.115	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من الجدول اعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) لكلا المحورين أكبر من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي فإن كل محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات المعلمية، وبالتالي إمكانية اختبار الفرضيات الموضوعية.

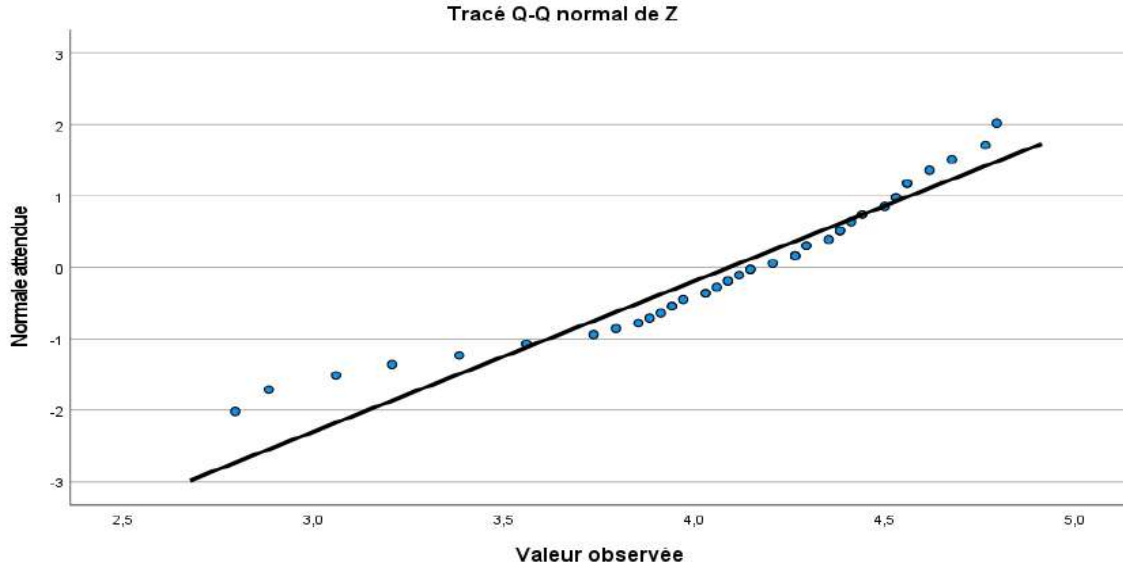
### الشكل رقم (2-10): المدرج التكراري لمحاور الدراسة



المصدر: مخرجات برمجية على (SPSS)<sub>v27</sub>

نلاحظ من الشكل السابق الخاص بمحاور الدراسة نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج شكل الانتشار حول محاور الدراسة:

الشكل رقم (2-11): شكل الانتشار حول محاور الدراسة



المصدر: مخرجات برمجية على (SPSS)<sub>v27</sub>

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحاور الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4.2 عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا العنصر تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المجمع باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي.

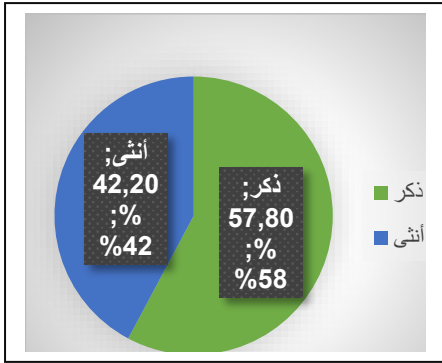
#### 1.4.2 وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

في هذا العنصر سيتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك من أجل وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (20-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (2-12): يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات

الجدول رقم (20-2)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	26	57.8
أنثى	19	42.2
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS)v27

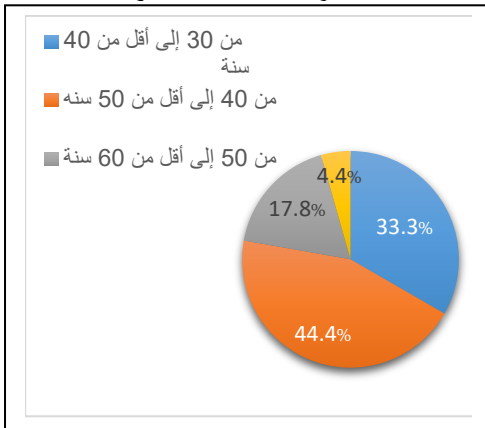
من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث يمثل عدد الذكور 26 موظف بنسبة (57.8%) فيما كان عدد الإناث 19 موظفة بنسبة (42.2%)، وهذا راجع إلى أن المجمع يدعم توظيف العنصر الذكوري لما له من تحكم في المسؤوليات الإدارية وفرض السلطة والقرارات الإدارية الصارمة في ظل البيئة التنظيمية المعقدة، وهذا مقارنة بالعنصر النسائي الذي لديه الكثير من المسؤوليات تتعدى الجانب الإداري كالمسؤولية اتجاه الأسرة (عطلات الأمومة وغيرها) عدا عن ذلك فإن مواعيد عقد الاجتماعات الإدارية والتي تتطلب التأخر عن مواعيد العمل العادية تسبب مشكلة لدى العنصر النسائي مقارنة بالعنصر الذكور.

• توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (21-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم (2-13): يوضح توزيع عينة

الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (21-2)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	33.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	44.4%
من 50 إلى أقل من 60 سنة	8	17.8%
من 60 سنة فما فوق	2	4.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS)v27

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن أكبر نسبة موظفي المؤسسة من حيث العمر هي الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغ فيها عدد الموظفين ب 20 موظف ونسبة بلغت (44.4%)، وتليها الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) حيث كان عدد الموظفين فيها 15 عامل ونسبة (33.3%)، ثم تليها فئة (من 50 إلى أقل من 60 سنة) حيث كان عدد الموظفين 8 ونسبة (17.8%)، فيما كانت أقل نسبة للفئة (من 60 سنة فما فوق) بعاملين ونسبة (4.4%).

وعليه يمكن القول ان فئة (40-50 سنة) مثلت النسبة الأكبر من موظفي المؤسسة وذلك لتمتعهم بالخبرة، وقدرتهم على تحمل المسؤولية وتوجيه الفئة الجديدة واليا فعة، وتقبلهم للمناهج الحديثة في تسيير المؤسسة.

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي أو أقل	8	17.8
جامعي (مستوى التدرج)	33	73.3
ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	4	8.9
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSSv27

من خلال معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أكبر عدد من المؤهلات الحاصل عليها موظفي المجمع هي جامعي (مستوى التدرج) حيث بلغ عدد الموظفين 33 موظف بنسبة (73.3%)، ويلها مؤهل ثانوي ب 8 موظفين وذلك بنسبة (17.8%)، ويلها ما بعد التدرج حاملي شهادات الماجستير أو الدكتوراه ب 4 عمال بنسبة (8.9%).

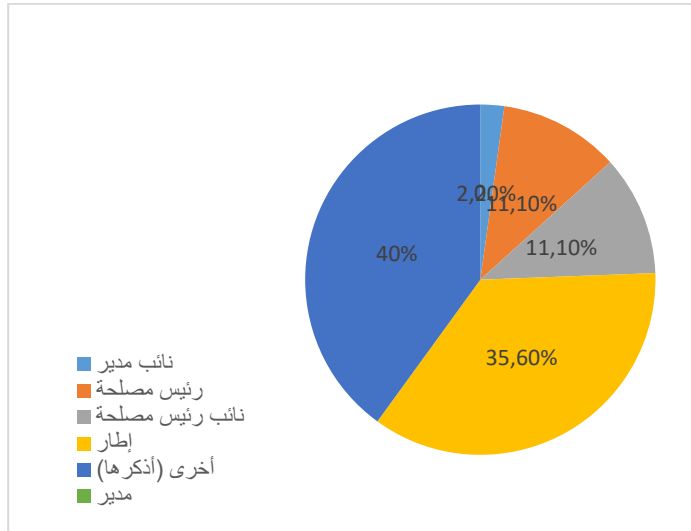
• توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (2-23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

التغيرات	التكرارات	النسبة المئوية%
مدير	00	00
نائب مدير	01	2.2
رئيس مصلحة	05	11.1
نائب رئيس مصلحة	05	11.1
إطار	16	35.6
أخرى (أذكرها)	18	40.0
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub>

الشكل رقم (2-14): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (2-23)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أكبر نسبة تعمل من حيث المنصب الوظيفي هي مناصب أخرى مثل المكلف بالاتصال والإعلام، المكلف بالتسويق، المكلف بتحليل الظروف الاقتصادية وغيرهم حيث يشكلون 18 موظف بنسبة (40%)، يليها منصب إطار 16 موظف بنسبة (35.6%)، ثم رئيس

مصلحة ونواب رؤساء المصالح ب 5 موظفين لكلاهما ونسبة (11.1%)، وآخر منصب من حيث عدد الموظفين هو نائب المدير المتعلق بمديرية الموارد البشرية موظف واحد ونسبة (2.20%).

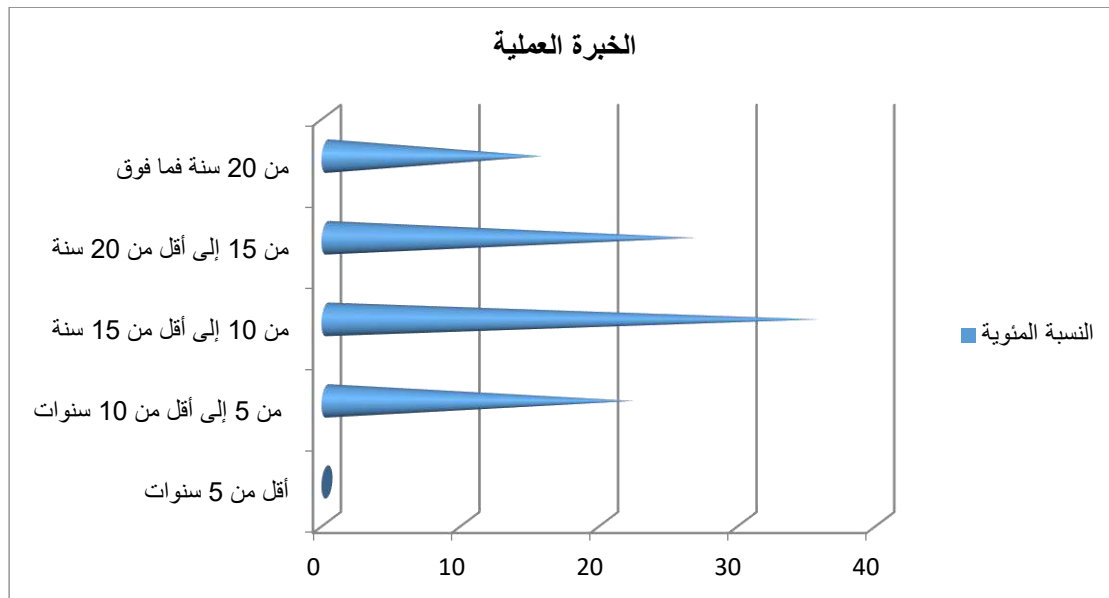
- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية:

الجدول رقم (24-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	00	00
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	22.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	35.6
من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	12	26.7
من 20 سنة فما فوق	07	15.6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS)v27

الشكل رقم (15-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (24-2)

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة لديها خبرة عملية في المجمع (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (35.6%)، تليه المرتبة الثانية ذوي الخبرة العملية (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (26.7%)، ثم تليها الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.2%)، ثم من (20 سنة فما فوق) بنسبة (15.6%)، ثم تأتي آخر فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (0%)، أي عدم وجود عمال خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات.

كل هذا يوضح أن الموظفين الذين يشغلون هذه المناصب في المجمع يشكلون خبرة عملية عالية وكفاءة عالية، وبما أن الخبرة المهنية لها تأثير على أداء الموارد البشرية فإن أفراد العينة يتمتعون بأداء فعال واستخدام ذوي مستوى عال.

#### 2.4.2 تحليل نتائج المحور الأول للدراسة:

في هذا العنصر سيتم تحليل المحور الأول للاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث، حيث يتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحور الأول واقع الإدارة الاستراتيجية بالمجمع، حيث تم احتساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي، وهذا ما تم استعراضه في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-25): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في مجمع**

#### الصناعي والتجاري مطاحن قلمة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
2	موافق بشدة	0.74332	4.3556	1
9	موافق	0.64979	4.1778	2
7	موافق بشدة	0.72614	4.2000	3
5	موافق بشدة	0.64511	4.2444	4
3	موافق بشدة	0.67420	4.3333	5
12	موافق	0.76739	4.1556	6
9	موافق	0.64979	4.1778	7
9	موافق	0.71633	4.1778	8
15	موافق	0.83907	4.0222	9
6	موافق بشدة	0.73512	4.2222	10

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
11	4.1333	0.84208	موافق	13
12	3.9556	0.76739	موافق	17
13	4.2000	0.69413	موافق بشدة	7
14	4.3778	0.71633	موافق بشدة	1
15	4.3333	0.60302	موافق	3
16	4.0222	0.86573	موافق	15
17	4.0444	0.90342	موافق	14
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	4.1843	0.43923		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub>

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول " واقع الإدارة الاستراتيجية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة" قدر ب(4.18) وانحراف معياري قدره (0.43) وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث تشكل قبولاً مرتفعاً.

حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.95\_4.37) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.60\_0.90).

ونرى أن العبارة رقم (14) هي التي احتلت الترتيب الأول " يعتبر تقييم الاستراتيجية مقياس حقيقي لمدى فاعلية الاستراتيجية المعتمدة"، حيث حققت أكبر متوسط حسابي بقيمة (4.37) وهذا يفسر أن تقييم الاستراتيجية بالفعل يساهم في نجاح الاستراتيجية العامة للمجمع، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.71) مما يعني وجود تشتت متوسط في إجابات الموظفين.

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة الأولى " تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بجمع معلومات وبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لها" بمتوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري (0.74) مما يعني أن المؤسسة تقوم باستمرار بجمع المعلومات والبيانات التي توفر لها رؤية أعمق لعملياتها وأدائها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، مع الإشارة إلى تجانس إجابات الموظفين.

في المرتبة الثالثة تأتي العبارة (05) و(15) معا في نفس الرتبة بمتوسط حسابي قدره (4.33) والتي تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى وضع خطط طويلة المدى تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية وذلك ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي المؤسسي والهدف منه ضمان الاستدامة والنمو على

المدى الطويل، كما أن المؤسسة تسعى باستمرار لتقييم أدائها وذلك من أجل تحسين جودة المنتجات، ورصد تقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وأدلة، وقد بلغ الانحراف المعياري للعبارتين (0.67 و 0.60) أي تشتت متوسط في الإجابات.

واحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (4.24) أي أن المؤسسة تسعى فعلا من خلال البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، مثل التضخم ونمو السوق لأن ذلك يساعد في استغلال الاتجاهات الإيجابية كالاكتكارات التقنية كما يمكن للمؤسسة من اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل فوات الأوان، وبما أن الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ (0.64) فأفراد العينة موافقين على ذلك.

في المرتبة السادسة العبارة (10) بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.73) والذي يشير إلى موافقة افراد العينة على أن المؤسسة تحرص باستمرار على تنفيذ استراتيجيتها بشكل يتوافق مع توجهاتها العامة، فالاستراتيجية منظومة تنفذ وتراقب ويعاد تقييمها بانتظام لضمان انسجامها مع التوجه العام للمؤسسة.

في المرتبة السابعة العبارتين (03) و (13) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.72 و 0.69) على التوالي، وهذا يشير أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين إجابات أفراد العينة على أن المؤسسة تسعى من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد كافة نقاط القوة والضعف لها، كما تسعى إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها المتاحة في عملية تنفيذها للاستراتيجية.

واحتلت المرتبة التاسعة العبارات (02) و (07) و (08) والتي تشير إلى أن إدارة المؤسسة تحرص على تحليل كافة البيانات والمعلومات المستخلصة من عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية لها وذلك بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تتماشى مع الواقع الخارجي للمؤسسة، كما تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد دقيق لأهدافها الاستراتيجية وذلك من أجل توجيه جهود المؤسسة نحو أولويات واضحة ومحددة، وتقوم المؤسسة أيضا بوضع استراتيجيات تتناسب مع متطلبات مستوياتها التنظيمية، وكان متوسط حساب هذه العبارات يشكل (4.17) وانحراف معياري (0.64 و 0.64 و 0.71) أي موافقة معظم أفراد العينة على هذه العبارات.

في المرتبة 12 العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.76) للعبارة "تحرص إدارة المؤسسة على تحديد رسالتها وفقا لرؤيتها الاستراتيجية" لأن العلاقة بين الرسالة والرؤية تعد من المبادئ الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

في المرتبة 13 العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (4.13) تقوم المؤسسة بتفعيل المهارات القيادية وتعزيز القدرات الإدارية في عمليات تنفيذ الاستراتيجية لأن نجاح أي خطة استراتيجية لا يعتمد فقط على جودة

التخطيط، بل على قدرة القادة والمديرين على تحويل الرؤية إلى واقع عملي، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.84) أي هناك تشتت بين آراء أفراد عينة الدراسة.

في المرتبة 14 العبارة (17) المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.04)، "تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات تصحيحية وتعمل على تطبيقها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية"، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والإدارية، الانحراف المعياري (0.90) أي عدم تجانس إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.

في المرتبة 15 العبارة (09) و(16) بانحراف معياري (4.02) وانحراف معياري (0.83 و0.86) على التوالي، وهذا يفسر أن المؤسسة تحرص على اختيار أحسن بديل استراتيجي لها، كما تحرص على الكشف عن جميع الانحرافات التي تطرأ أثناء صياغتها وتطبيقها لمختلف استراتيجياتها وذلك بهدف ضبط الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (12) "تعتبر المؤسسة عملية مشاركة كافة مواردها البشرية عنصرا مهما لضمان التطبيق الصحيح لكافة استراتيجياتها" جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (3.95) وهو الحد الأدنى، حيث لا يمكن لأي استراتيجية مهما كانت محكمة أن تحقق أهدافها دون تفاعل الموظفين والتزامهم الكامل، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.76).

### 3.4.2 تحليل نتائج المحور الثاني للدراسة:

الجدول رقم (2-26): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
2	موافق بشدة	0.82999	4.3556	1
6	موافق	0.69048	4.0222	2
6	موافق	0.65674	4.0222	3
11	موافق	0.95240	3.9556	4
14	موافق	0.91176	3.8222	5
8	موافق	0.87905	4.0000	6
9	موافق	1.15776	3.9778	7
13	موافق	1.28315	3.8889	8

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
9	4.2444	1.02593	موافق بشدة	3
10	4.1111	0.98216	موافق	4
11	3.9333	1.13618	موافق	12
12	3.9778	0.86573	موافق	9
13	4.4889	0.62603	موافق بشدة	1
14	4.1111	0.77525	موافق	4
15	3.5556	0.98985	موافق	16
16	3.8222	0.98371	موافق	15
17	3.6667	1.00000	موافق	17
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	3.9974	0.58863		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS)27

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني "أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة" قدر ب(3.99) وانحراف معياري قدره (0.58) وهذا يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد عينة البحث.

حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.66\_4.48) على الترتيب، بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (0.62\_1.28).

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (13) بأكبر متوسط حسابي قدره (4.48) وهو رأي موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تدريبية بصفة منتظمة لجميع مواردها البشرية، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.62) وهذا يدل على وجود تشتت متوسط بين أفراد العينة.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (4.35) وهو رأي موافق بشدة على أن المؤسسة تفضل استقطاب موارد بشرية ذو كفاءات ومهارات مناسبة وذلك للمساهمة في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وجاءت العبارة بانحراف معياري قيمته (0.82) وهو قريب جدا من 1 ويفسر وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (4.24) أي أن المؤسسة تستند في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الجماعي، بانحراف معياري بلغ (1.02) مما يفسر وجود تشتت واضح بين توجهات الأفراد في هذه العبارة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارتين (10) و (14) بمتوسط حسابي (4.11) وهو رأي موافق مما يدل على أن المؤسسة تستعين بنتائج التقييم لتدارك النقائص الموجودة لدى الموظفين والعمل على معالجتها، كما أن الدورات التدريبية تساعد على اكتساب مهارات تُحسن من أداء مواردها البشرية، وللعبارتين انحراف معياري بلغ (0.98 و 0.77) على التوالي وهذا يوضح وجود تشتت متوسط بين إجابات الأفراد.

في المرتبة السادسة جاءت العبارتين رقم (02) و (03) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وهو رأي موافق على أن موظفي المؤسسة يمتلكون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تدريب الموظفين الجدد لها قبل بدأ مهامهم لتفادي مختلف الأخطاء والعمل على تحسين أداءهم، وجاءت العبارتين بانحرافات معيارية قدرها (0.69) و (0.56) على التوالي أي هناك تقارب بين إجابات أفراد العينة.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (4.00) وهو رأي موافق على أن المؤسسة تحرص على تقييم أداء مواردها البشرية بشكل مستمر ومنظم وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره (0.87). في المرتبة التاسعة جاءت العبارتين (07) و (12) بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري قدره (1.15) و (0.86) على التوالي وهذا يشير إلى ضعف تشتت آراء العينة.

في المرتبة 11 جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (3.95) حيث اتجهت الإجابات إلى أن الإدارة يتم فيها تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين لتبادل الخبرات ورفع المهارات، حيث يعد هذا من الممارسات الإدارية الجيدة التي تعزز من كفاءة العمل وتطویر بيئة العمل التشاركية، جاءت العبارة بانحراف معياري (0.95) أي ضعف تشتت إجابات أفراد العينة عن هذه العبارة.

في المرتبة 12 جاءت العبارة رقم (11) والتي توضح قيام الإدارة بعملية الترقية على أساس قياس مدى تحسين أداء الموظف، والعبارة جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (1.13) والذي يدل على قوة تجانس وضعف تشتت الإجابات.

في المرتبة 13 جاءت العبارة رقم (08) والتي توضح أن المؤسسة تستند في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الفردي، جاءت العبارة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (1.28) وهذا يفسر عدم توافق الأفراد في الإجابة عن هذه العبارة.

في المرتبة 14 جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.82) التي توضح أن الإدارة تقوم بعملية الترقية على أساس قياس مدى تحسين أداء الموظف، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره (0.91).

في المرتبة 15 تأتي العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي قدره (3.82) والتي توضح أن الأجور التي تدفعها المؤسسة لمواردها البشرية تتناسب مع الجهد المبذول في أداء مهامهم الإدارية وذلك من أجل تحقيق العدالة الوظيفية والتحفيز على الأداء بالإضافة إلى أنها تساعد على الاحتفاظ بالكفاءات، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره (0.98) والذي يفسر ضعف تشتت إجابات أفراد العينة.

في المرتبة 16 جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.98) كذلك هناك ضعف تشتت في الإجابات.

وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره (3.66) والتي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بتوفير بيئة عمل مريحة وأمنة لتعزيز رفاهية المورد البشري وتحفيزه على البقاء في المؤسسة، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره (1.00) أي يبرهن مدى تجانس وضعف تشتت آراء أفراد العينة.

#### 4.4.2 اختبار الفرضيات واختبار صحة النتائج:

بعد تقديم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وعلى ضوء التساؤلات التي وردت سالفًا ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع وصياغة جملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية بهدف إخضاعها للاختبار وهو ما سيتم توضيحه في هذا العنصر.

##### 1.4.4.2 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "اختبار ستودنت"، حيث تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع.
- ✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع.

##### الجدول رقم (27-2): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى

القرار	قيمة المعيار = 3			المتغيرات
	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
رفض الفرضية الصفرية $H_0$	<0.001	44	18.088	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (T) بلغت (18.08) عند درجة الحرية (44) بمستوى دلالة أقل من (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع، ومنه الفرضية الرئيسية الأولى محققة.

#### 2.4.4.2 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ستودنت"، حيث تنص الفرضية الثانية على "يعتبر أداء الموارد البشرية ذو مستوى عال في المجمع"

- ✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا يعتبر مستوى أداء الموارد البشرية في المجمع ذو مستوى عالي.
- ✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  يعتبر مستوى أداء الموارد البشرية في المجمع ذو مستوى عالي.

#### الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

القرار	قيمة المعيار = 3			المتغيرات
	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة T	
رفض الفرضية الصفرية $H_0$	<0.001	44	11.366	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للفرضية الثانية بلغت (11.36) عند درجة الحرية (44) وبمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى أداء الموارد البشرية في المجمع عال، وبالتالي الفرضية الرئيسية الثانية محققة.

#### 3.4.4.2 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، سيتم الاعتماد على "اختبار الانحدار الخطي البسيط" لدراسة تأثير المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية" حيث تكون دالة النموذج من الشكل:

$$Y = a + b \cdot X$$

حيث:

Y = المتغير التابع؛

X = المتغير المستقل؛

a = الحد الثابت؛

b = معلمة المتغير المستقل.

وسيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية ثم اختبار الفرضية الرئيسية العامة وهذا موضح فيما يلي:

أ. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحليل والرصد البيئي وأداء الموارد البشرية في المجمع.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحليل والرصد البيئي وأداء الموارد البشرية في المجمع.

➤ تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (29-2): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية		الثابت
		Beta	الخطأ المعياري	
0.004	3.032	-	0.579	1.756
0.000	3.905	0.512	0.135	0.528

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

ومن الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 1.756 + 0.528X$$

(التحليل والرصد البيئي) =  $1.756 + 0.528$  أداء الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة (T)، نجد أن التحليل والرصد البيئي ذو تأثير إحصائي في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وهذا عند مستوى معنوية (0.004) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدر ب (0.512) وعليه نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحليل والرصد البيئي على أداء الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت صحة الفرضية

التي تنص "توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التحليل والرصد البيئي وأداء الموارد البشرية في المجمع."

➤ اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر:

الجدول رقم (2-30): بوضوح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	15.252	3.992	1	3.992	الانحدار
-	-	0.262	43	11.254	البواقي
-	-	-	44	15.245	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05) ويعني وجود أثر للدلالة الإحصائية لبعد الرصد والتحليل البيئي على أداء الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على قيمة (F) المقدرة ب (15.252) عند مستوى دلالة (0.000)، أي تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار النموذج.

➤ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (2-31): يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> ajusté
1	0.512	0.262	0.245

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.512) يدل على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل " التحليل والرصد البيئي " والمتغير التابع " أداء الموارد البشرية " وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.262) أي (26.2%) ومعناه بعد التحليل والرصد البيئي يفسر ما مقداره (26.2%) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية عالية.

ب. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

✓ الفرضية الصفرية: H<sub>0</sub> لا توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

✓ الفرضية البديلة: H<sub>1</sub> توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

➤ تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (2-32): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	
		B	الخطأ المعياري		
0.009	2.754	1.704	0.619	-	الثابت
0.001	3.736	0.550	0.147	0.495	صياغة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

ومن الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 1.704 + 0.550X$$

(صياغة الاستراتيجية) = 1.704 + 0.550 أداء الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة (T)، نجد أن صياغة الاستراتيجية ذو تأثير إحصائي في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وهذا عند مستوى معنوية (0.009) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدر بـ (0.495) وعليه نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصياغة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت صحة الفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع".

➤ اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر:

الجدول رقم (2-33): يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.001	13.954	3.735	1	3.735	الانحدار
-	-	0.268	43	11.510	البواقي
-	-	-	44	15.245	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05) ويعني وجود أثر للدلالة الإحصائية لبعده صياغة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على قيمة (F) المقدره ب (13.954) عند مستوى دلالة (0.001)، أي تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار النموذج.

➤ اختبار المقدره التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (2-34): يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> ajusté
1	0.495	0.245	0.227

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.495) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل "صياغة الاستراتيجية" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية" وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.245) أي (24.5%) ومعناه بعد صياغة الاستراتيجية يفسر ما مقداره (24.5%) من التباين في المتغير التابع والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

ج. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية: H<sub>0</sub> لا توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

✓ الفرضية البديلة: H<sub>1</sub> توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

➤ تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (2-35): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية		الثابت
		Beta	الخطأ المعياري	
0.001	3.764	-	0.569	2.141
0.002	3.297	0.449	0.136	0.450

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

ومن الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 2.141 + 0.450 X$$

(تنفيذ الاستراتيجية) = 2.141 + 0.450 أداء الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة (T)، نجد أن تنفيذ الاستراتيجية ذو تأثير إحصائياً في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وهذا عند مستوى معنوية (0.001) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة ب (0.449) وعليه نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنفيذ الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت صحة الفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع".

➤ اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر:

الجدول رقم (2-36): يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.002	10.870	3.076	1	3.076	الانحدار
-	-	0.283	43	12.169	البواقي
-	-	-	44	15.245	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05) ويعني وجود أثر للدلالة الإحصائية لبعث تنفيذ الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على قيمة (F) المقدرة ب (10.870) عند مستوى دلالة (0.001)، أي تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار النموذج.

➤ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (2-37): يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> ajusté
1	0.449	0.202	0.183

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.449) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل " تنفيذ الاستراتيجية " والمتغير التابع " أداء الموارد البشرية" وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.202) أي (20.2%) ومعناه بعد تنفيذ الاستراتيجية يفسر ما مقداره (20.2%) من التباين في المتغير التابع والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

د. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

- ✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.
  - ✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.
- تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (2-38): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية		الثابت
		Beta	الخطأ المعياري	
0.016	2.504	-	0.456	1.141
0.000	6.333	0.695	0.108	0.681

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

ومن الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 1.141 + 0.681 X$$

(التقييم والرقابة الاستراتيجية) = 1.141 + 0.681 أداء الموارد

نلاحظ من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة (T)، نجد أن التقييم والرقابة الاستراتيجية ذو تأثير إحصائي في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وهذا عند مستوى معنوية (0.016) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدرة ب (0.695) وعليه نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتقييم والرقابة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت صحة

الفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين التقييم والرقابة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع."

➤ اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر:

الجدول رقم (2-39): يوضح معنوية فيشر للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	40.103	7.357	1	7.357	الانحدار
-	-	0.183	43	7.888	البواقي
-	-	-	44	15.245	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05) ويعني وجود أثر للدلالة الإحصائية لبعده التقييم والرقابة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على قيمة (F) المقدرة ب (40.103) عند مستوى دلالة (0.001)، أي تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار النموذج.

➤ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (2-40): معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> ajusté
1	0.695	0.483	0.471

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.695) يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل " التقييم والرقابة الاستراتيجية " والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية" وقد بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.483) أي (48.3%) ومعناه بعد التقييم والرقابة الاستراتيجية يفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

بعد اختبارنا للفرضيات الأربعة الثانوية، لا بد علينا من اختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بهم كما يلي:

هـ. اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

"توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بدلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة".

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بدلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية بدلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع.

تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (2-41): يوضح معاملات نموذج العلاقة التأثيرية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى دلالة Sig	قيمة T	المعاملات القياسية		الثابت
		Beta	الخطأ المعياري	
0.886	0.145	-	0.617	0.089
0.000	6.373	0.697	0.147	0.934

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

ومن الجدول السابق يمكن تشكيل معادلة نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 0.089 + 0.934 X$$

(الإدارة الاستراتيجية) = 0.089 + 0.934 أداء الموارد البشرية

نلاحظ من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم Beta، وقيمة (T)، نجد أن الإدارة الاستراتيجية ذو تأثير إحصائي في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وهذا عند مستوى معنوية (0.000) والذي هو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، والظاهر من خلال قوة معامل Beta المقدر بـ (0.697) وعليه نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تثبت صحة الفرضية التي تنص "توجد علاقة تأثيرية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع".

✓ اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر:

الجدول رقم (2-42): يوضح معنوية فيشر للفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	40.611	7.405	1	7.405	الانحدار
-	-	0.182	43	7.840	البواقي
-	-	-	44	15.245	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى معنوية (0.05) ويعني وجود أثر للدلالة الإحصائية للمتغير لمستقل الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على قيمة (F) المقدرة ب (40.611) عند مستوى دلالة (0.001)، أي تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار النموذج.

✓ اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

الجدول رقم (2-43): يوضح معامل الارتباط والتفسير R للعلاقة التآثرية الخاصة بالفرضية

الرئيسية الثالثة

النموذج	قيمة R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة R <sup>2</sup> ajusté
1	0.697	0.486	0.474

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS<sub>v27</sub> (أنظر الملحق رقم 06)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (R) المقدر ب (0.697) يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية" وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.486)، وهذا يدل على أن الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل يفسر ما مقداره 48,6 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية، وهي قوة تفسيرية قوية تعكس درجة قبول جيدة لقوة واستقرار نموذج الدراسة، أما النسبة المتبقية والبالغة 51,4 % فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة.

#### 4.4.4.2 اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

"توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة".

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار وتحليل نتائج هذه الفرضية، ونظرا إلى أنه يصنف من الاختبارات المعلمية فإنه يشترط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين، وبما أن اختبار

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة - فترة دراسة [2020-2023]

التوزيع الطبيعي تم تحقيقه سابقا وجب علينا الآن اختبار تجانس التباين لكل متغير من المتغيرات الديمغرافية على حدى، ثم اختبار الفروقات بعد ذلك:

أ. اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب الجنس.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب الجنس.

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين متغير الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة، تم اختبار تحليل T (Independent Samples Test) والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية الفرعية:

الجدول رقم (2-44): شروط ونتائج اختبار T للفروقات في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

اختبار T			تحقق شروط الاختبار					الأبعاد	
الملاحظة	مستوى الدلالة Sig	df	T	اختبار Levene			Tests du Khi- deux		
				Sig	F	التجانس	Sig		
غير دال	0.154	43	-1.452	0.051	4.125	حالة التجانس	0.842	Khi- deux de Pearson	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
	0.126	41.955	-1.560			حالة عدم التجانس			
غير دال	0.536	43	-0.624	0.142	2.232	حالة التجانس	0.196	Khi- deux de Pearson	المحور الثاني: أداء الموارد البشرية
	0.517	42.972	-0.653			حالة عدم التجانس			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27. (أنظر الملحق رقم 06)

يتبين من الجدول أعلاه بأن شروط تحقق الاختبار متوفرة حيث أن شرط استقلالية العينتين (ذكور وإناث) تحقق من خلال قيمة Khi-deux de Pearson والمتمثلة في كلا المحورين لمتغير الجنس (0.842) و(0.196) على الترتيب، وكلاهما أكبر من قيمة الدلالة Sig (0.05)، إذا لا توجد علاقة بين المتغيرين فالمتغيرين مستقلين، وبما أن شرط طبيعية العينة التي هي أكبر من 30 مفردة متوفر. وبما أن قيمة (Sig) لاختبار ليفن (Levene) الخاص

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة - فترة دراسة [2023-2020]

بالتجانس بالنسبة للمحورين بلغت (0.051، 0.142) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) وبالتالي فرضية التباين متجانس محققة.

فهنا نستطيع القيام باختبار T Test indépendants ويتبين أن مستوى معنوية (Sig) بالنسبة للمحورين الأول والثاني بلغت (0.154، 0.536) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة لمتغير الجنس.

ب. اختبار الفروق حسب متغير العمر:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب العمر.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب العمر.

وكما سبق الذكر لا بد من تحقق شرط تجانس التباين قبل دراسة الفروق في آراء العينة، وذلك كالآتي:

**الجدول رقم (2-45):** يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب متغير العمر.

مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	
0.162	41	3	1.804	المحور الأول
0.129	41	3	2.002	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27.

من خلال النتائج التي تم ملاحظتها في الجدول أعلاه، تبين أن قيمة مستوى المعنوية Sig للمحورين الأول والثاني بلغت (0.129 و 0.162) بالترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية Sig (0.05)، ومنه نقبل الفرضية  $H_0$  (التباين متجانس) ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

بما أنه شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (2-46): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر.

مستوى المعنوية Sig	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.757	0.395	0.079	3	0.238	بين المجموعات	المحور الأول
		0.201	41	8.250	داخل المجموعات	
			44	8.489	الاجمالي	
0.661	0.535	0.191	3	0.574	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.358	41	14.671	داخل المجموعات	
			44	15.245	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v27</sub>. (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر، يتبين أن مستوى المعنوية للمحورين الأول والثاني قدرت بـ (0.757 و 0.661) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب متغير العمر.

ج. اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المؤهل العلمي.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المؤهل العلمي.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك من خلال ما يلي:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (2-47): يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب المؤهل العلمي.

مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	
0.202	42	2	1.660	المحور الأول
0.557	42	2	0.594	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27. (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال النتائج التي تم ملاحظتها في الجدول أعلاه، تبين أن قيمة مستوى المعنوية Sig للمحورين الأول والثاني بلغت (0.202 و 0.557) بالترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية Sig (0.05)، ومنه نقبل الفرضية Ho (التباين متجانس) ونرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

بما أنه شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (2-48): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المعنوية Sig	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.050	3.211	0.563	2	1.126	بين المجموعات	المحور الأول
		0.175	42	7.363	داخل المجموعات	
			44	8.489	الاجمالي	
0.132	2.125	0.700	2	1.401	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.330	42	13.845	داخل المجموعات	
			44	15.245	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27. (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن مستوى المعنوية للمحورين الأول والثاني قدرت بـ (0.050 و 0.132) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية Ho، ورفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

د. اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك من خلال ما يلي:

$H_0$ : التباين متجانس.

$H_1$ : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (2-49): يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب المنصب الوظيفي.

مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	
0.101	40	3	2.215	المحور الأول
0.048	40	3	2.875	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v27</sub>. (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية Sig للمحور الأول قدرت بـ (0.101) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، بينما مستوى المعنوية Sig للمحور الثاني بلغ (0.048) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  (التباين غير متجانس).

وبما أن شرط التجانس غير محقق فهذا يعني أنه لا يمكن إجراء اختبار تحليل التباين لهذه الفرضية.

ه. اختبار الفروق حسب متغير الخبرة العملية:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب الخبرة العملية.

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب الخبرة العملية.

قبل دراسة الفروق في آراء العينة وجب التأكد من تحقق شرط تجانس التباين وذلك من خلال ما يلي:

$H_0$  : التباين متجانس.

$H_1$  : التباين غير متجانس.

الجدول رقم (2-50): يوضح نتائج اختبار التجانس المحورين الأول والثاني حسب الخبرة العملية.

مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddl2	درجة الحرية ddl1	معامل Levene	
0.147	41	3	1.884	المحور الأول
0.231	41	3	1.493	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v27</sub>. (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية Sig للمحورين الأول والثاني أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تدل على أن التباين متجانس ونرفض  $H_1$ .

بما أنه شرط التجانس محقق يمكن القيام باختبار تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم (2-51): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية.

مستوى المعنوية Sig	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.059	2.692	0.466	3	1.397	بين المجموعات	المحور الأول
		0.173	41	7.092	داخل المجموعات	
			44	8.489	الاجمالي	
0.025	3.466	1.028	3	3.084	بين المجموعات	المحور الثاني
		0.297	41	12.161	داخل المجموعات	
			44	15.245	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v27</sub>. (أنظر الملحق رقم 06)

يتضح من خلال النتائج التي أظهرها الجدول أعلاه الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية، أن قيمة مستوى المعنوية للمحور الأول قدرت (0.059) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

بينما قدرت قيمة مستوى المعنوية للمحور الثاني بـ (0.025)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، أي أن اختلاف مدى سنوات الخبرة العملية لمفردات العينة بالنسبة للمحور الثاني يشكل فروق ذات دلالة إحصائية، مما نستنتج بأنه توجد فروقات تعود إلى الخبرة العملية في إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المتمثل في أداء الموارد البشرية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب الخبرة العملية". وترفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

ومن أجل تحديد مصدر هذه الفروقات لمتغير الخبرة العملية، نقوم بالاختبار البعدي Hoc Post باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة - فترة دراسة [2023-2020]

الجدول رقم (2-52): نتائج الفروقات باستخدام اختبار LSD حول محاور الدراسة وفقا لمتغير الخبرة العملية

	الخبرة العملية (I)	الخبرة العملية (J)	(I-J) الفرق في المتوسطات	Erreur standard	مستوى Sig. المعنوية
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	*,42426-	,16765	,015
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	*,38137-	,17807	,038
		من 20 سنة فما فوق	*,46891-	,20495	,027
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,42426	,16765	,015
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	,04289	,15882	,788
		من 20 سنة فما فوق	-,04464	,18847	,814
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,38137	,17807	,038
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	-,04289	,15882	,788
		من 20 سنة فما فوق	-,08754	,19780	,660
من 20 سنة فما فوق	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,46891	,20495	,027	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	,04464	,18847	,814	
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	,08754	,19780	,660	
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	*,58750-	,21955	,011
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	*,67451-	,23320	,006
		من 20 سنة فما فوق	*,62269-	,26840	,025
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,58750	,21955	,011
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	-,08701	,20798	,678
		من 20 سنة فما فوق	-,03519	,24681	,887
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,67451	,23320	,006
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	,08701	,20798	,678
		من 20 سنة فما فوق	,05182	,25902	,842
من 20 سنة فما فوق	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	*,62269	,26840	,025	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	,03519	,24681	,887	
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	-,05182	,25902	,842	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>v27</sub>.

بناء على نتائج جدول الاختبارات البعدية LSD نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول الإدارة الاستراتيجية تبعا لسنوات الخبرة العملية كما يلي:

- بين الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.42426) لصالح الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) وبمستوى معنوية (0.015) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمون إلى الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) يؤكدون على أهمية الإدارة الاستراتيجية في المجمع محل الدراسة، وهذا مقارنة بالفئة ذو سنوات خبرة تتراوح بين 5 سنوات إلى أقل من 10

سنوات نظرا لقصر فترة خبرتهم التي منعتهم من إدراك الدور الحقيقي والفعلي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى المجمع محل الدراسة.

- بين الفئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.38137) لصالح الفئة (15 إلى أقل من 20 سنة) وبمستوى معنوية (0.038) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد على أن الرأي الصحيح في مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المجمع كمنهج أساسي لإدارة كافة العمليات التنظيمية، خاصة وأن الفئة الأولى تتمتع بعدد سنوات كافية لتراكم مختلف خبراتهم في تقلدهم للمناصب الوظيفية التي تزيد من وعيمهم بضرورة اعتماد منهج الإدارة الاستراتيجية لدى المجمع محل الدراسة.

- بين الفئة من (من 20 سنة فما فوق) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.46891) لصالح الفئة (من 20 سنة فما فوق) وبمستوى معنوية (0.027) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمون إلى فئة الخبرة العملية (من 20 سنة فما فوق) هم بمثابة تصريح حقيقي لأكبر خبرة في هذا المجال، وهذا مقارنة بفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) نظرا لقلّة سنوات خبرتهم التي تمنعهم من إدراك الدور الفعال للإدارة الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، وبالاعتماد على نتائج جدول الاختبارات البعدية LSD نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني أداء الموارد البشرية تبعاً لسنوات الخبرة العملية كما يلي:

- بين الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.58750) لصالح الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) وبمستوى معنوية (0.011) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- بين الفئة من (15 إلى أقل من 20 سنة) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.67451) لصالح الفئة (15 إلى أقل من 20 سنة) وبمستوى معنوية (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- بين الفئة من (من 20 سنة فما فوق) والفئة (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بفارق قدره (0.62269) لصالح الفئة (من 20 سنة فما فوق) وبمستوى معنوية (0.025) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن تراكم الخبرات العملية لعينة الدراسة ساهم بشكل كبير بتكوين بعد نظر حقيقي لمدى اتباع منهاج حديثة تساهم لا محالة في تحسين أداء الموارد البشرية، والتي من بينها اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية، وهذا سيساهم لا محالة في تحسين أداء المجمع ككل وبالتالي تحسين المركز التنافسي للمجمع ضمن السوق المحلية والعالمية.

خلاصة الفصل الثاني:

للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية في الواقع العملي تم اختيار مؤسسة تدرّج في القطاع الصناعي الجزائري المتمثلة في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلمة، حيث تعرفنا على المجمع من خلال عرض نبذة تاريخية وأهدافه وهيكله التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على المقابلة المباشرة مع موظفي المجمع، وعلى الاستبانة، وقمنا بتحليل مختلف الفرضيات المتعلقة بمحاور الاستبيان الموزع على موظفي المجمع حيث توصلنا لعدة نتائج أهمها:

يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع من خلال قيامه بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها وتقييمها.

يعتبر أداء الموارد البشرية في المجمع عالي، وهذا يتضح في امتلاك المجمع لكفاءات بشرية لمعظم أفرادها.

توجد علاقة تأثيرية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع، حيث توجد علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية.

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، حيث تبين من النتائج المتحصل عليها من برنامج (SPSS)  $V_{27}$  أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، بينما أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.

فمئة

من خلال هذه الدراسة توضح أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لتحقيق هدف تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تعمل بمختلف استراتيجياتها على إيجاد أفضل الطرق لتحقيق الانسجام بين التنظيم الداخلي للإدارة والمحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على المورد البشري كونه رأس المال الأساسي الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات التي ترغب في تحقيق قيمة مضافة، كما أن الفكر الاستراتيجي يعتبر من المفاتيح التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية ومكنتها من مساندة مختلف التحولات الهيكلية، وتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب استراتيجيات فعالة من التوظيف، التدريب، التقييم والاحتفاظ بالموظف، وتمثل قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم يتوقف على مستويات الأداء بها ولقد تم تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، كميدان للدراسة باعتبارها نموذج من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تهتم بموردها البشري.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تثبت وتنفي صحة الفرضيات الموضوعية في البحث والموضحة فيما يلي:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة، وهذا ما تم إثباته من خلال تطبيق المجمع لمختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية والتمثلة في: "التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية"، أي أن الفرضية محققة.

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: قد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المجمع يلم بمجموعة من الكفاءات وموظفين لديهم خبرة عالية أي أن الفرضية التي تنص على أن مستوى أداء الموارد البشرية في المجمع عال هي فرضية محققة.

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة: تعتبر فرضية محققة إذ توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في المجمع وذلك بوجود علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، حيث تبين من النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS) V<sub>27</sub> أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، بينما أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة حسب متغير الخبرة العملية وبالتالي الفرضية غير محققة.

## 2. نتائج الدراسة:

يمكن إيجاز جملة من النتائج الموضحة كما يلي:

- ✓ تعتبر الإدارة الاستراتيجية سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ يعتبر المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ إن الإدارة الاستراتيجية تساعد المؤسسات على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات بما يضمن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ تعمل عملية تقييم الأداء كأداة موضوعية لاتخاذ القرارات فيما يخص الحوافز أو جوانب القصور التي تتطلب تدخل سريع، وكذلك تساعد على تراكم تحسينات الأداء الفردي مما يساهم في رفع الأداء العام للمؤسسة؛
- ✓ يولي المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلالة أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاهتمام بالعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار وتقديم أفضل ما لديه؛
- ✓ تستعين إدارة المجمع بنتائج التقييم لتدارك النقائص الموجودة لدى الموظفين والعمل على معالجتها؛
- ✓ يقوم المجمع بتوفير بيئة عمل مريحة وأمنة لتعزيز من رفاهية المورد البشري وتحفيزه على البقاء في المؤسسة؛
- ✓ يعتبر أداء الموارد البشرية ذو مستوى عالي وذلك لاهتمامه بتحسين أداء موارده باستمرار؛
- ✓ توجد علاقة تأثيرية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية حيث وجدنا (48.6%) من التغير الذي يحدث في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية سببه راجع إلى التغير في الإدارة الاستراتيجية؛

- ✓ وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة بين " التحليل والرصد البيئي " و "أداء الموارد البشرية" حيث وجدنا (26.2%) من التغيير الذي يحدث في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية سببه راجع إلى التغيير في التحليل والرصد البيئي؛
- ✓ وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة بين " صياغة الاستراتيجية " و "أداء الموارد البشرية" حيث (24.5%) من التغيير الذي يحدث في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية سببه راجع إلى التغيير في صياغة الاستراتيجية؛
- ✓ وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة بين " تنفيذ الاستراتيجية " و "أداء الموارد البشرية" حيث وجدنا (20.2%) من التغيير الذي يحدث في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية سببه راجع إلى التغيير في التنفيذ الاستراتيجية؛
- ✓ وجود علاقة تأثيرية طردية متوسطة بين " التقييم والرقابة الاستراتيجية " و "أداء الموارد البشرية" حيث وجدنا (48.3%) من التغيير الذي يحدث في مستوى تحسين أداء الموارد البشرية سببه راجع إلى التغيير في التقييم والرقابة الاستراتيجية؛

### 3. توصيات الدراسة:

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلالة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات يمكن إيجازها فيما يلي:
- العمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم وذلك بتوفير ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة في جميع الإدارات والأقسام؛
- يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اعتبار مواردها البشرية مصدر ميزتها التنافسية، بسبب قدرتها على خلق القيمة؛
- إعطاء الأولوية للاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموارد البشرية، لأنه السبيل لتحديد فجوة الأداء العام للمؤسسات؛
- تشجيع مراكز البحث العلمي لاكتساب المعارف والخبرات المهنية داخل المؤسسات؛
- العمل على وضع برامج تحفيزية للموظفين في المؤسسات الاقتصادية.

---

4. آفاق الدراسة:

- أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة؛
- أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي؛
- الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### (1) الكتب:

1. باري كشاوي. (2006). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
2. بن عبد النبي محمد أحمد. (2010). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى. الأردن: دار زمزم للنشر والتوزيع.
3. حسن حنفي. (2012). "التراث والتجديد موقفنا من التراث القديم"، الطبعة الرابعة. مصر: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
4. خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2013). "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. راوية حسن. (2002). "إدارة الموارد البشرية\_رؤية مستقبلية". مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
6. سعد سلمان المشهداني. (2019). "منهجية البحث العلمي"، الطبعة الأولى. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. عامر ابراهيم قنديلجي. (2012). "منهجية البحث العلمي". الأردن: دار اليازوري العالمية.
8. عامر قنديلجي، وإيمان السمائري. (2009). "البحث العلمي الكمي والنوعي". الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. عبد السلام أبو قحف. (2004). "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
10. عبد الله نوار شعت. (2019). "إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى. مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
11. عبد الوهاب محمد، وحسن ع شماوي. (2014). "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية". مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
12. عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد، وعدس عبد الرحمن. (2015). "البحث العلمي\_مفهومه وأدواته وأساليبه"، الطبعة السابعة عشر. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
13. عصام حسن أحمد الدليهي، وعلي عبد الرحيم صالح. (2014). "البحث العلمي\_أسس ومناهجه"، الطبعة الأولى. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
14. علاء فرحان طالب، وزينب مكي محمود البناء. (2012). "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية". الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. علي السلمي. (2013). "إدارة الموارد البشرية". مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
16. فريد كورتل، ومنير نوري. (2011). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
17. فيصل حسونة. (2008). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

18. كاظم نزار الركابي. (2004). "الإدارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة". الأردن: دار وائل للنشر.
19. مايكل أرمسترونج. (2008). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى. مصر: مجموعة النيل العربية.
20. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). "منهج البحث العلمي"، الطبعة الثانية. اليمن: مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع.
21. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). "منهج البحث العلمي"، الطبعة الثانية. اليمن: مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع.
22. محمد عبيدات، محمد أبو النصار، وعقلة مبيضين. (1999). "منهجية البحث العلمي \_القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
23. محمد فخري راضي. (2016). "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
24. محمود أبو بكر مصطفى. (2004). "الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير الاستراتيجي". مصر: الدار الجامعية.
25. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، وأمين أحمد محبوب المومني. (2011). "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية". الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
26. مؤيد سعيد السالم. (2005). "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى. مصر: الدار الجامعية.
27. نبيل محمد مرسي. (2003). "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس". مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
28. وسيلة حمداوي. (2004). "إدارة الموارد البشرية". الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة.
29. يوسف حجيم الطائي. (2015). "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري" الطبعة الأولى. الأردن: دار الصفاء للنشر.

## (2) الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بن قيط الجودي. (2012). "استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية-دراسة وصفية للإدارة الاستراتيجية بالأغواط"(رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: قسم العلوم والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3.
2. سوما سليطن علي. (2007). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال-دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير (غير منشورة). سوريا: قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
3. طارق هابة. (2018). "الاتصال وتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة الورود للروائح والعطور بالوادي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الجزائر: قسم الاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3.

4. عماد مساعديّة. (2020). "أثر استراتيجيّة تمكين الموارد البشريّة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصاديّة الجزائريّة\_ دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). 79-80. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
5. فاطمة الزهراء بن قايد. (2011). "دور الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة في تنمية الميزة التنافسيّة للمؤسسات الاقتصاديّة الجزائريّة-دراسة حالة مركب السيارات الصناعيّة برويبة" رسالة ماجستير (غير منشورة). الجزائر: قسم العلوم الاقتصاديّة، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
6. كريمة تيشوداد. (2022). "دور الإدارة الاستراتيجيّة للموارد البشريّة في تنمية رأس المال الفكريّ بمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). تيسمسيلت، الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت.
7. مانع صبرينة. (2015). "أثر استراتيجيّة تنمية الموارد البشريّة على أداء الأفراد في الجامعات\_ دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائريّة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. مروان حمودة الدهدار. (2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجيّ لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينيّة وميزتها التنافسيّة-دراسة ميدانيّة على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة). فلسطين: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلاميّة غزة.
9. ناصر أحمد عمر عبد الرحيم. (2016). "إدارة الموارد البشريّة باستخدام نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار-دراسة ميدانيّة على بعض الاتحادات والأندية الرياضيّة بالجمهورية اليمنيّة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الجزائر: معهد التربية البدنيّة والرياضيّة، جامعة الجزائر 3.
10. يحيى بدرأوي. (2015). "أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجيّة\_ دراسة بعض المؤسسات الجزائريّة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

### (3) المجلات:

- 1) أحمد بلالي. (08 ماي، 2007). "الميزة التنافسيّة ونموذج الإدارة الاستراتيجيّة". مجلة العلوم الإنسانيّة، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 7(العدد 11)، 245-261.
- 2) بدر يحيى الشهراني، وعلى العمار عبد الله. (30 يناير، 2021). "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشريّة في تطبيق المفاهيم الحديثّة لإدارة الموارد البشريّة-دراسة تطبيقيّة على المستشفيات الخاصّة بخميس مشيط". المجلة العربيّة للعلوم ونشر الأبحاث، كلية ابن رشد للعلوم الإداريّة، المجلد 5(العدد 1)، 65-38.
- 3) بلخير عمومن، وأمين عزري. (01 سبتمبر، 2022). "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشريّة في المؤسسات الاقتصاديّة\_ دراسة ميدانيّة للشركة الجزائريّة لتوزيع الكهرباء والغاز مديريّة

- التوزيع ورقلة". مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 5(العدد 2)، 996-1016.
- (4) حمود حيمر. (01 فيفري، 2018). "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها\_ دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة". حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 5(العدد 1)، 330-350.
- (5) خليفة عزي، زكرياء مسعودي، وعلى غرمولي. (30 06، 2020). "مقاربات منهجية وعملية حول تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية". مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، المجلد 2(العدد 4)، 49-67.
- (6) سلمى رزق الله، وأمينة مساك. (01 مارس، 2017). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 2(العدد 7)، 304-315.
- (7) فايزة ريال. (08 أوت، 2021). "أدوات جمع البيانات في البحث العلمي بين المزايا والعيوب". مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 8(العدد 4)، 125-149.
- (8) ماهر آية، والعربي محمد عوض. (أبريل، 2019). "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد 20(العدد 2)، 240-212.
- (9) مباركة خمقاني. (01 جوان، 2017). "أساليب وأدوات تجميع البيانات". مجلة الذاكرة، جامعة قاصدي المرباح، المجلد 5(العدد 2)، 42-50.
- (10) ندى بنت خالد المرداس. (20 يونيو، 2023). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين\_ دراسة حالة شركة الاتصالات في المملكة العربية السعودية". المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 4(العدد 44)، 204-231.
- (11) الوردي شقرون، ونسيمة غلاي. (31 جويلية، 2022). "دور ركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية\_ دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة". مجلة آفاق للبحوث والدراسات، جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، المجلد 5(العدد 2)، 279\_261.
- (12) يوسف بومدين، ورضوان فلاق. (29 جوان، 2020). "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية\_ دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد 14(العدد 2)، 361-380.
- (13) يوسف عبد الله مسدر. (ماي، 2021). "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وآليات حلولها-دراسة تطبيقية على فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بمنطقة عسير". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5(العدد 9)، 35-1.

الملاحق

# الملحق رقم 01: هيكل تنظيمي للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قائمة



## المدير العام



# الملحق رقم 02: بطاقة تقييم أداء الموارد البشرية



CIC MOULINS GUELMA/SPA  
م.ص.ت مطاحن قالمة

Capital : 100 000 000 DA  
NIH : 00242403836572724001 RC : 2410383657-01  
NIS : 002424200004271001 NAI : 463B  
Address : BP N° 63 Zone industrielle EL FEDJOUJ local N°1 - GUELMA  
Email : fcce.spa@gmail.com



## EVALUATION FORMATION

Nom, prénom(s) participant	Poste	Intitulé de la formation
.....	.....	<b>Les procédures de passation des marchés publics</b>

Déroulement de la formation :

Lieu	Jour	Date	Formateur
El fedjoudj	5	18/05/2025 au 21/05/2025	M. MESSAOUD REDA

Le contenu de la formation a été :

Sans intérêt	Peu intéressant	Intéressant	Utile	Très utile

Si le contenu a été utile, pour qui ?

Hors du travail	En partie pour le travail	Très utile pour le travail	Excellent

les outils, méthodes, réflexion et connaissances acquises lors de la formation vous seront utiles dans :

.....  
.....

Dans le cas contraire, pourquoi ?

Hors sujet	Animation pauvre	Déjà vu	Inaccessible	Autres...
				.....

A la fin qu'avez-vous retenu (Nouvelles Connaissances, Outils, Méthodes...) :

.....  
.....

Vos Appréciations sur le formateur :

.....  
.....

Que nous conseillez-vous ?

Prévoir d'autres formations	Je ne souhaite plus participer	Date	Visa



CIC MOULINS GUELMA/SPA  
م.ص.ت مطاحن قالمة

Capital: 100 000 000 DA  
NF: 00242403836572721001 RC: 2480383657-01  
NS: 002424200004271001 NAF: 46.3B  
Address: BP N° 63 Zone industrielle (LIEDJOUJ) local N°1 - GUELMA -  
Email: fcce.spa@gmail.com



Le : .....

Nom et prénom :

Affectation :

Fonction :

Date de la fin de la période d'essai :

Nous vous prions de nous communiquer votre appréciation.

	Faible	Moyen	Bon	Très bon
Qualité de travail				
Volume du travail effectué				
Travail d'équipe				
Capacité d'adaptation				
Sens de l'initiative				
Discipline				

- Confirmer la personne dans ses fonctions
- Renouveler la période d'essai
- Rejoindre l'ancien poste

Points forts de l'employé	
Aspects à améliorer	

**الملحق رقم 03: أهم التقارير المالية للمجمع خلال فترة (2020-2023)**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0000240382275508

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ANOR EDNAJOR

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUEUJA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	N	
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital emis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	1 900 284 096
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	146 883 029	408 030 363
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 955 197 488</b>	<b>2 808 314 459</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 320 597 676	2 578 441 862
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
<b>TOTAL II</b>	<b>2 320 597 676</b>	<b>2 578 441 862</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 630 752 142	2 838 582 901
Impôts	67 935 078	116 737 793
Autres dettes	5 359 676 439	4 751 996 187
Tresorerie Passif	14 463 999	
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation		
<b>TOTAL III</b>	<b>7 072 827 657</b>	<b>7 707 316 881</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>12 348 622 822</b>	<b>13 094 073 203</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N I F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES ADULINS AMOR DENAJON

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEJJOUDJ W GUEMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition – goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 633 171	12 091 779	46 541 392	56 278 013
Immobilisations corporelles				
Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 077 470 468	438 813 884	638 656 583	598 524 556
Install.tech. matériel et outillage Industriels	7 562 844 974	2 351 006 186	5 211 838 788	5 314 872 961
Autres immobilisations corporelles	581 024 504	367 665 311	213 359 194	224 097 466
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	76 151 306		76 151 306	426 203 699
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000		820 000 000	820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	396 154 961		396 154 961	614 919 939
Impôts différés actif	1 159 000		1 159 000	
Autres produits différés- Hors				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 887 652 406</b>	<b>3 169 577 160</b>	<b>7 718 075 246</b>	<b>8 369 110 658</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	695 746 957		695 746 957	3 503 213 356
Créances et emplois assimilés				
Clients	169 345 639	3 034 369	166 311 270	39 647 298
Autres débiteurs	1 000 087 637		1 000 087 637	761 397 175
Impôts et assimilés	129 661 720		129 661 720	93 308 458
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 638 739 993		2 638 739 993	327 396 259
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 633 581 945</b>	<b>3 034 369</b>	<b>4 630 547 576</b>	<b>4 724 962 545</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>15 521 234 351</b>	<b>3 172 611 529</b>	<b>12 348 622 822</b>	<b>13 094 073 203</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

111 F 0 0 0 0 0 2 4 0 3 6 2 2 7 5 5 0 6

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUEMMA

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

Page 1 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		8 638 058 842		11 185 772 107
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes		1 110 175		
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		8 639 169 017		11 185 772 107
Production stockée ou déstockée		-180 509 663		57 934 878
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		8 458 659 354		11 243 706 985
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	5 682 532 964		8 084 473 997	
Autres approvisionnements	648 223 955		912 848 155	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	101 725 702		137 026 289	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	2 526 600			
Locations	64 746 347		5 788 179	
Entretien, réparations et maintenance	37 885 542		31 668 291	
Primes d'assurances	17 441 049		15 798 805	
Documentation et divers	7 012 285		24 990 778	
Personnel extérieur à l'entreprise	281 800			
Rémunération d'Intermédiaires et honoraires	9 013 542		14 414 494	
Publicité	26 557 576		36 753 827	
Déplacements, missions et réceptions	27 793 062		72 526 505	
Autres services	47 574 122		39 873 939	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	6 673 314 549		9 376 163 257	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		1 785 344 805		1 867 543 728

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N I F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : CARL LES MOULINS AMOR DE JAWOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUELMA

Exercice du

01/01/2020

au

31/12/2020

Page 2 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	841 747 794		796 014 416	
Impôts et taxes et versements assimilés	81 740 134		106 891 454	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>861 856 877</b>		<b>964 637 858</b>
Autres produits opérationnels		11 205 897		9 566 199
Autres charges opérationnelles	113 425 976		87 461 453	
Dotations aux amortissements	516 358 651		364 492 842	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>243 279 147</b>		<b>522 249 752</b>
Produits financiers		23 146 600		912 704
Charges financières	61 596 392		13 189 671	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>38 449 792</b>		<b>12 276 966</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>204 829 354</b>		<b>509 972 786</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
impôts exigibles sur résultats	59 105 325		101 942 423	
impôts différés (variations) sur résultats		1 159 000		
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>146 883 029</b>		<b>408 030 363</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N I F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ANOR BENANOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W GUEMMA

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021

**BILAN (PASSIF)**

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	2 308 314 459
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Resultat net part du groupe (1)	- 227 579 576	146 883 029
Autres capitaux propres - Report à nouveau	146 883 029	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 727 617 912</b>	<b>2 955 197 488</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	1 804 909 304	2 320 597 676
Impôts (différés et provisionnés)	258 107	
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
<b>TOTAL II</b>	<b>1 805 167 411</b>	<b>2 320 597 676</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 653 537 922	1 630 752 142
Impôts	595 920 689	67 935 078
Autres dettes	5 370 751 646	5 359 676 439
Tresorerie Passif	11 280 683	14 463 999
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation		
<b>TOTAL III</b>	<b>7 631 490 939</b>	<b>7 072 827 657</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>12 164 276 262</b>	<b>12 348 622 822</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0000240382275508

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ANOR BENIANGOR

Activite : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W OUEJMA

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 933 171	23 833 413	35 099 757	46 541 392
Immobilisations corporelles				
Terrains	314 214 023		314 214 023	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 083 537 128	492 667 823	590 869 305	638 656 583
Installation Technique	7 563 878 774	2 743 402 109	4 820 476 665	5 211 838 788
Matériel et outillage industriels				
Autres immobilisations corporelles	595 330 952	430 606 988	164 723 964	213 359 194
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	75 402 023		75 402 023	76 151 306
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000	820 000 000		820 000 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	392 416 606		392 416 606	396 154 961
Impôts différés actif	1 603 335		1 603 335	1 159 000
Autres produits différés- Hors				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 905 316 012</b>	<b>4 510 510 333</b>	<b>6 394 805 679</b>	<b>7 718 075 246</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	1 152 568 076		1 152 568 076	695 746 957
Créances et emplois assimilés				
Clients	84 420 473	3 034 369	81 386 103	166 311 270
Autres débiteurs	1 524 218 197		1 524 218 197	1 000 087 637
Impôts et assimilés	82 023 653		82 023 653	129 661 720
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 929 274 554		2 929 274 554	2 638 739 993
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>5 772 504 952</b>	<b>3 034 369</b>	<b>5 769 470 583</b>	<b>4 630 547 576</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>16 677 820 964</b>	<b>4 513 544 702</b>	<b>12 164 276 262</b>	<b>12 348 622 822</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

IIIF 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : MENUISERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ, W. QUELISA

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021



Page 2 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	785 503 475		841 747 794	
Impôts et taxes et versements assimilés	101 009 329		81 740 134	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>1 695 306 116</b>		<b>861 856 877</b>
Autres produits opérationnels		88 738 033		11 206 897
Autres charges opérationnelles	58 297 871		113 425 976	
Dotations aux amortissements	520 965 583		516 358 651	
Provision	474 699 900			
Pertes de valeur	820 000 000			
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>	<b>89 919 206</b>			<b>243 279 147</b>
Produits financiers		18 453 278		23 146 600
Charges financières	81 354 683		61 596 392	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>62 901 405</b>		<b>38 449 792</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	<b>152 820 610</b>			<b>204 829 354</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	74 945 193		59 105 325	
Impôts différés (variations) sur résultats		186 228		1 159 000
<b>IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>227 579 576</b>			<b>146 883 029</b>

(\*) À détailler sur état annexe à joindre.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

11 F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 6 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS ALTA BOUTAICHA

Activité : MEUNERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ, V. Q. ELISA



Exercice de 01/01/2021 au 31/12/2021

Page 1 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		9 306 673 102		8 639 058 842
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes		561 680		1 110 175
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>9 307 234 782</b>		<b>8 639 169 017</b>
Production stockée ou déstockée		93 734 451		-180 509 663
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>9 400 969 233</b>		<b>8 458 659 354</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	5 826 228 655		5 682 532 964	
Autres approvisionnements	640 136 488		648 223 955	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	88 219 654		101 725 702	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats				
Sous-traitance générale			2 526 600	
Services				
Locations	116 764 180		64 746 347	
Entretien, réparations et maintenance	28 944 484		37 885 542	
extérieurs				
Primes d'assurances	19 657 884		17 441 049	
Documentation et divers	4 740 147		7 012 285	
Personnel extérieur à l'entreprise	353 411		281 800	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	12 445 303		9 013 542	
Publicité	8 767 768		26 557 576	
Déplacements, missions et réceptions	17 575 276		27 793 062	
Autres services	55 317 063		47 574 122	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>6 819 150 313</b>		<b>6 673 314 549</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>2 581 818 920</b>		<b>1 785 344 805</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

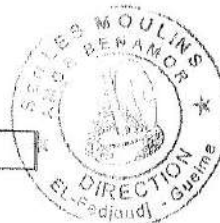
N.I.F 0 0 0 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR EBANOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJOU V. GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022



BILAN (PASSIF)

PASSIF	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	500 000 000	500 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées (1)	2 308 314 459	2 308 314 459
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-469 320 818	-227 579 576
Autres capitaux propres - Report à nouveau	-80 696 547	146 883 029
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 258 297 095</b>	<b>2 727 617 912</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	1 289 220 931	1 804 909 304
Impôts (différés et provisionnés)	474 699 900	258 107
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
Autres charges différées- Hors cycle d'exploit		
<b>TOTAL II</b>	<b>1 763 920 832</b>	<b>1 805 167 411</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 677 950 944	1 653 537 922
Impôts	60 399 154	595 920 689
Autres dettes	5 414 151 232	5 370 751 646
Trésorerie Passif		11 280 683
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation		
<b>TOTAL III</b>	<b>7 152 501 330</b>	<b>7 631 490 939</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>11 174 719 256</b>	<b>12 164 276 262</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

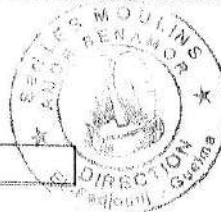
IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : EARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W. GUELMA



Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	58 933 171	35 620 047	23 313 123	35 099 757
Immobilisations corporelles				
Terrains	311 336 963		311 336 963	314 214 023
Agencements et aménagements terrains				
Construction	1 083 537 128	546 755 789	536 781 339	590 869 305
Installation, Technique, Matériel et outillage industriels	7 564 666 658	3 133 598 143	4 431 068 515	4 820 476 655
Autres immobilisations corporelles	596 647 017	490 146 186	106 500 831	164 723 964
Immobilisations en concession	2 877 060		2 877 060	
Immobilisations encours	79 737 850		79 737 850	75 402 023
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	820 000 000	820 000 000		
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	27 764 367		27 764 367	392 416 606
Impôts différés actif	6 333 542		6 333 542	1 603 335
Autres produits différés- Hors				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>10 551 833 757</b>	<b>5 026 120 165</b>	<b>5 525 713 592</b>	<b>6 394 805 679</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	812 231 913	5 055 626	807 176 287	1 152 568 076
Créances et emplois assimilés				
Clients	34 384 512		34 384 512	81 386 103
Autres débiteurs	1 897 693 085		1 897 693 085	1 524 218 197
Impôts et assimilés	70 147 356		70 147 356	82 023 653
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 839 604 425		2 839 604 425	2 929 274 554
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>5 654 061 290</b>	<b>5 055 626</b>	<b>5 649 005 665</b>	<b>5 769 470 583</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>16 205 895 047</b>	<b>5 031 175 791</b>	<b>11 174 719 256</b>	<b>12 164 276 262</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 4 0 2 4 0 3 8 2 2 7 5 5 0 8

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENABD

Activité : SEMOULIERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W. GUELMA

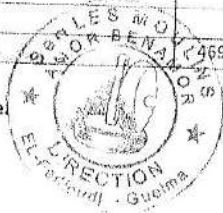
Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

Page 2 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	804 201 990		785 503 475	
Impôts et taxes et versements assimilés	16 887 656		101 009 329	
IV-Excédent brut d'exploitation		319 509 955		1 695 306 116
Autres produits opérationnels		5 117 424		88 738 033
Autres charges opérationnelles	48 004 416		58 297 871	
Dotations aux amortissements	515 609 432		528 965 583	
Provision	1 055 626		1 294 639 900	
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 655 582		
V-Résultat opérationnel	438 986 914		89 919 206	
Produits financiers		14 354 976		18 453 278
Charges financières	49 657 195		81 354 683	
VI-Résultat financier	35 322 219		62 901 405	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	474 309 132		152 820 610	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (Charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats			77 945 193	
Impôts différés (variations) sur résultats		4 988 315	258 107	444 335
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	469 320 818		227 579 576	

(\*) À détailler sur état annexe à joindre



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

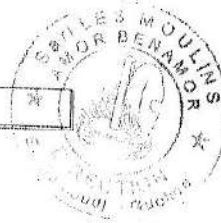
N.I.F 0000240382275508

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W. GUELMA

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022



Page 1 of 2

COMPTE DE RESULTAT

Désignation	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue	Produits fabriqués	3 404 646 345		9 306 673 102
	Prestations de services	586 891		561 680
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	2023 411 811	3 405 233 235		9 307 234 782
Production stockée ou déstockée		-94 079 255		93 734 451
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		3 311 153 997		9 400 969 233
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	1 879 627 530		5 826 228 655	
Autres approvisionnements	284 926 386		640 136 488	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	42 260 345		88 219 654	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur achats				
Services extérieurs	Sous-traitance générale			
	Locations	56 340 006		116 764 180
	Entretien, réparations et maintenance	15 460 835		26 344 484
	Primes d'assurances	20 538 137		19 657 884
	Documentation et divers	5 367 985		4 740 147
	Personnel extérieur à l'entreprise	70 000		353 411
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 461 066		97 536
	Publicité	275 659		8 767 768
	Déplacements, missions et réceptions	10 189 719		17 575 276
Autres services	47 136 728		67 664 830	
Rabais, remises, ristournes obtenues sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	2 370 554 396		6 819 150 313	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		940 599 601		2 581 818 920

**BILAN ACTIF**  
Du 01/01/2023 au 31/12/2023

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		58 933 170.01	47 406 681.43	11 526 489.18	23 313 123.30
Immobilisation corporelles					
- Terrains		311 336 963.00		311 336 963.00	311 336 963.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		1 096 165 264.16	601 453 647.35	494 701 616.81	536 761 339.37
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 564 666 658.35	3 519 700 064.81	4 044 966 593.54	4 431 068 515.46
- Autres immobilisations corporelles		458 269 574.08	394 159 367.73	64 110 206.33	106 500 831.04
Immobilisations en concession		2 877 060.00		2 877 060.00	2 877 060.00
Immobilisation en cours		65 144 694.25		65 144 694.25	78 737 850.37
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		820 000 000.00	820 000 000.00		
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		27 725 033.05		27 725 033.05	27 754 366.55
Impôts différés actif		5 171 932.91		5 171 932.91	6 333 542.39
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>		<b>10 410 280 850.39</b>	<b>5 382 719 761.32</b>	<b>5 027 561 089.07</b>	<b>5 526 713 591.58</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		604 104 890.77	5 055 626.84	599 049 264.93	807 178 266.64
<b>Créances et Emplois assimilés</b>					
-Clients		50 921 389.94	2 037 914.49	48 883 475.45	34 384 512.12
-Autres débiteurs		2 186 231 919.55		2 186 231 919.55	1 897 693 034.92
-Impôts et assimilés		96 449 521.77		96 449 521.77	70 147 355.65
-Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		2 412 983 227.29		2 412 983 227.29	2 839 604 425.01
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 410 690 549.32</b>	<b>7 093 540.33</b>	<b>5 403 597 408.99</b>	<b>5 649 006 664.54</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>15 820 971 799.71</b>	<b>5 389 813 301.65</b>	<b>10 431 158 498.06</b>	<b>11 174 719 256.12</b>



Unité : Siège  
 Exercice : 2023  
 Statut : Définitif

**BILAN PASSIF**  
 Du 01/01/2023 au 31/12/2023

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		2 308 314 459.05	2 308 314 459.05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		-625 636 245.02	-469 320 817.59
Autres capitaux propres-Report à nouveau		-550 017 364.47	-80 696 546.88
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 632 680 849.56</b>	<b>2 258 297 094.58</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		773 532 558.66	1 289 220 931.17
Impôt (différés et provisionnés)		1 044 315 074.36	474 699 900.36
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 817 847 633.02</b>	<b>1 763 920 831.53</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 559 883 174.54	1 677 950 943.70



Unité : Siège  
Exercice : 2023  
Statut : Définitif

**BILAN PASSIF**  
Du 01/01/2023 au 31/12/2023

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Impôt		24 139 601.61	60 399 154.00
Autres dettes		5 357 427 239.33	5 414 151 232.31
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif			
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>6 980 600 015.48</b>	<b>7 162 501 330.01</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>10 431 158 498.06</b>	<b>11 174 719 256.12</b>



Jnité : Siege  
Exercice : 2023  
Statut : Définitif

## COMPTES DE RESULTAT

Du 1/01/2023 au 31/12/2023

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		3 727 936 621.68	3 405 233 235.29
Variations stocks produits finis et en cours		-53 707 342.50	-94 079 238.48
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 674 229 279.18</b>	<b>3 311 153 996.81</b>
Achats consommés		2 288 657 506.90	2 208 814 260.99
Services extérieurs et autres consommations		104 703 854.97	163 740 134.90
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 393 361 361.87</b>	<b>2 370 554 395.89</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 280 867 917.31</b>	<b>940 599 600.92</b>
Charges de personnel		732 847 322.47	804 201 989.80
Impôts, taxe et versement assimilés		9 801 686.31	16 887 656.12
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>538 218 908.53</b>	<b>119 509 955.00</b>
Autres produits opérationnels		14 585 342.55	5 117 423.91
Autres charges opérationnelles		69 707 621.77	48 004 416.15
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		1 065 123 049.58	520 665 458.45
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			5 055 582.12
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-502 026 420.27</b>	<b>-438 986 913.57</b>
Produits financiers		51 641.59	14 334 976.04
Charges financières		42 499 856.86	49 657 194.87
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-42 448 215.27</b>	<b>-35 322 218.83</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>-624 474 635.54</b>	<b>-474 309 132.40</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires			
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 161 609.48	-4 988 314.81
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 688 866 263.32</b>	<b>3 335 661 978.88</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 314 502 508.34</b>	<b>3 804 982 796.47</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-625 636 245.02</b>	<b>-469 320 817.59</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-625 636 245.02</b>	<b>-469 320 817.59</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

**الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة المحكمين**

الرتبة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
أستاذة محاضرة "ب"	دغمان راضية	01
أستاذة محاضرة "ب"	بزازي سامية	02
أستاذة محاضرة "ب"	بن سعادة مفيدة	03



## الملحق رقم 05: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم الاقتصادية

ثانية ماستر- تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات-

استبيان

عنوان الدراسة

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية

بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة بولاية قالمة-

السيدات والسادة الأكارم نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وذلك في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، ونرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية، وذلك لأهمية إجاباتكم والمعلومات المقدمة من قبلكم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية العلمية المنشودة.

تفضلوا بقبول كل عبارات الاحترام والتقدير على مجهوداتكم وحسن تعاملكم

علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبة:

دغمان راضية

خالدي رناء ❖

السنة الجامعية 2024-2025

## الجزء الأول: البيانات الديمغرافية.

الرجاء التكرم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة من أجل تحديد بيانات البحث.

### 1- الجنس

ذكر	أنثى

### 2- العمر:

من 20 إلى أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة	من 60 سنة فما فوق

### 3- المؤهل العلمي:

ثانوي	شهادة جامعية (ليسانس / ماستر)	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

### 4- المنصب الوظيفي:

مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	نائب رئيس مصلحة	إطار	أخرى أذكرها

### 5- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

- المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة بولاية قالمة.

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب والمناسبة لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: التحليل والرصد البيئي.</b>						
1	تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بجمع معلومات وبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لها.					
2	تحرص إدارة المؤسسة على تحليل كافة البيانات والمعلومات المستخلصة من عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية لها.					
3	تسعى المؤسسة من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية الى تحديد كافة نقاط القوة والضعف لها.					
4	تسعى المؤسسة من خلال عملية تحليل البيئة الخارجية الى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.					
<b>البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية.</b>						
5	تسعى إدارة المؤسسة الى وضع خطط طويلة المدى تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.					
6	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد رسالتها ووفقا لرؤيتها الاستراتيجية.					
7	تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد دقيق لأهدافها الاستراتيجية.					
8	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات تتناسب مع متطلبات مستوياتها التنظيمية.					
9	تحرص المؤسسة على اختيار أحسن بديل استراتيجي لها.					
<b>البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية.</b>						
10	تحرص المؤسسة باستمرار على تنفيذ استراتيجيتها بشكل يتوافق مع توجهاتها العامة.					
11	تقوم المؤسسة بتفعيل المهارات القيادية وتعزيز القدرات الإدارية في عمليات تنفيذ الاستراتيجية.					
12	تعتبر المؤسسة عملية مشاركة كافة مواردها البشرية عنصرا مهما لضمان التطبيق الصحيح لكافة استراتيجياتها.					

13	تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها المتاحة في عملية تنفيذها للاستراتيجية.				
<b>البعد الرابع: التقييم والرقابة الاستراتيجية.</b>					
14	يعتبر تقييم الاستراتيجية مقياس حقيقي لمدى فاعلية الاستراتيجية المعتمدة.				
15	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تقييم ومراقبة مستوى أدائها.				
16	تحرص المؤسسة على الكشف عن جميع الانحرافات التي تطرأ أثناء صياغتها وتطبيقها لمختلف استراتيجياتها.				
17	تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات تصحيحية وتعمل على تطبيقها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.				

**● المحور الثاني: أداء الموارد البشرية بالمجمع الصناعي والتجاري مطاحن قلعة بولاية قلعة.**

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب والمناسبة لرأيك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تفضل المؤسسة استقطاب موارد بشرية ذو كفاءات ومهارات مناسبة.					
2	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.					
3	تسعى إدارة المؤسسة إلى تدريب الموظفين الجدد لها قبل بدأ مهامهم لتفادي مختلف الأخطاء والعمل على تحسين أدائهم.					
4	يتم في الإدارة تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين لتبادل الخبرات ورفع المهارات.					
5	تسعى الإدارة إلى دعم الإبداع والابتكار لدى موظفيها.					
6	تحرص إدارة المؤسسة على تقييم أداء مواردها البشرية بشكل مستمر ومنتظم.					
7	يساهم تقييم الأداء الجيد إلى دفع وتحفيز الموظفين نحو تحسين أداءهم وتطويره.					
8	تستند المؤسسة في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الفردي.					
9	تستند المؤسسة في تقييم أداء مواردها البشرية على أساس الجهد الجماعي.					
10	تستعين المؤسسة بنتائج التقييم لتدارك النقائص الموجودة لدى الموظفين والعمل على معالجتها.					

					11	تقوم الإدارة بعملية الترقية على أساس قياس مدى تحسين أداء الموظف.
					12	بناء ثقافة مؤسسية إيجابية يعمل على تحسين أداء الموظفين.
					13	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية بصفة منتظمة لجميع مواردها البشرية.
					14	تساعد الدورات التدريبية على اكتساب مهارات تُحسن من أداء مواردها البشرية.
					15	تستعمل المؤسسة أساليب تحفيزية متنوعة لتحسين مستوى أداء مواردها البشرية.
					16	تتناسب الأجور التي تدفعها المؤسسة لمواردها البشرية مع الجهد المبذول في أداء مهامهم الإدارية.
					17	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مريحة وأمنة لتعزيز رفاهية المورد البشري وتحفيزه على البقاء في المؤسسة.

شكرا لحسن تعاونكم

# الملحق رقم 06: مخرجات SPSS v27

## Corrélations

		A	B	Z
A	Corrélation de Pearson	1	,697**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	45	45	45
B	Corrélation de Pearson	,697**	1	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	45	45	45
Z	Corrélation de Pearson	,896**	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	45	45	45

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

## Corrélations

		A1	A2	A3	A4	B	Z
A1	Corrélation de Pearson	1	,537**	,295*	,460**	,512**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,050	,001	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
A2	Corrélation de Pearson	,537**	1	,441**	,577**	,495**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
A3	Corrélation de Pearson	,295*	,441**	1	,415**	,449**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,050	,002		,005	,002	,000
	N	45	45	45	45	45	45
A4	Corrélation de Pearson	,460**	,577**	,415**	1	,695**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
B	Corrélation de Pearson	,512**	,495**	,449**	,695**	1	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
Z	Corrélation de Pearson	,659**	,698**	,601**	,800**	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	34

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	5

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	17

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	4

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	17

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,884
		Nombre d'éléments	17 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,902
		Nombre d'éléments	17 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			34
Corrélation entre les sous-échelles			,697
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,821
	Longueur inégale		,821
Coefficient de Guttman			,801

### Tests de normalité

Z	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	,115	45	,163	,918	45	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبار ستودنت للمحور الاول

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
A	45	4,1843	,43923	,06548

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A	18,088	44	,000	1,18431	1,0524	1,3163

اختبار ستودنت للمحور الثاني

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
B	45	3,9974	,58863	,08775

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B	11,366	44	,000	,99739	,8205	1,1742

اختبارات الفرضية الرئيسية الثالثة

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 <sup>a</sup>	,262	,245	,51158

a. Prédicteurs : (Constante), A1

b. Variable dépendante : B

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,992	1	3,992	15,252	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11,254	43	,262		
	Total	15,245	44			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,756	,579		3,032	,004			
	A1	,528	,135	,512	3,905	,000	,512	,512	,512

a. Variable dépendante : B

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,227	,51738

a. Prédicteurs : (Constante), A2

b. Variable dépendante : B

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,735	1	3,735	13,954	,001 <sup>b</sup>
	de Student	11,510	43	,268		
	Total	15,245	44			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,704	,619		2,754	,009			
	A2	,550	,147	,495	3,736	,001	,495	,495	,495

a. Variable dépendante : B

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,449 <sup>a</sup>	,202	,183	,53198

a. Prédicteurs : (Constante), A3

b. Variable dépendante : B

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,076	1	3,076	10,870	,002 <sup>b</sup>
	de Student	12,169	43	,283		
	Total	15,245	44			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A3

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	2,141	,569		3,764	,001			
	A3	,450	,136	,449	3,297	,002	,449	,449	,449

a. Variable dépendante : B

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,695 <sup>a</sup>	,483	,471	,42831

a. Prédicteurs : (Constante), A4

b. Variable dépendante : B

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,357	1	7,357	40,103	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,888	43	,183		
	Total	15,245	44			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A4

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	1,141	,456		2,504	,016			
	A4	,681	,108	,695	6,333	,000	,695	,695	,695

a. Variable dépendante : B

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 <sup>a</sup>	,486	,474	,42701

a. Prédicteurs : (Constante), A

b. Variable dépendante : B

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	7,405	1	7,405	40,611	,000 <sup>b</sup>
	Total	7,840	43	,182		
	Total	15,245	44			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	,089	,617		,145	,886			
	A	,934	,147	,697	6,373	,000	,697	,697	,697

a. Variable dépendante : B

اختبار الفروقات

### Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
A	Hypothèse de variances égales	4,125	,051	-1,452	43	,154	-,19005	,13093	-,45409	,07400
	Hypothèse de variances inégales			-1,560	41,955	,126	-,19005	,12185	-,43595	,05586
B	Hypothèse de variances égales	2,232	,142	-,624	43	,536	-,11169	,17890	-,47249	,24910
	Hypothèse de variances inégales			-,653	42,972	,517	-,11169	,17092	-,45638	,23300

العمر

### ANOVA

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
A	Entre groupes	,238	3	,079	,395	,757
	Intra-groupes	8,250	41	,201		
	Total	8,489	44			
B	Entre groupes	,574	3	,191	,535	,661
	Intra-groupes	14,671	41	,358		
	Total	15,245	44			

المؤهل العلمي

**ANOVA**

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
A	Entre groupes	1,126	2	,563	3,211	,050
	Intra-groupes	7,363	42	,175		
	Total	8,489	44			
B	Entre groupes	1,401	2	,700	2,125	,132
	Intra-groupes	13,845	42	,330		
	Total	15,245	44			

المنصب الوظيفي

**ANOVA**

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
A	Entre groupes	,859	4	,215	1,125	,358
	Intra-groupes	7,630	40	,191		
	Total	8,489	44			
B	Entre groupes	,494	4	,124	,335	,853
	Intra-groupes	14,751	40	,369		
	Total	15,245	44			

الخبرة العملية

**ANOVA**

		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
A	Entre groupes	1,397	3	,466	2,692	,059
	Intra-groupes	7,092	41	,173		
	Total	8,489	44			
B	Entre groupes	3,084	3	1,028	3,466	,025
	Intra-groupes	12,161	41	,297		
	Total	15,245	44			

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique

Université de Guelma

Faculté des Sciences Économique, commercial et Sciences  
de Gestion

Département des Sciences économiques

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

قائمة، و: 08/04/2025

رقم: 45/01.ع.إ.ك.ع.1.ت.ع.ب.أ.ح.ق. 2025

إلى السيد: مدير الجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة - الفجوج -  
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:

1- خالدي رناء

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2025/2024  
عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المطاحن البشرية  
دراسة حالة لجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة - الفجوج -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا تحياتنا الخالصة.

شيرة المؤسسة المستقبلية

HABDAB Afa  
Manager Back Office



قسم العلوم الاقتصادية

استاذ: سعدو عاويل



En coordination avec la D.R.H.

### FICHE D'INDUCTION

Réf.	/2025	UNITE	R14
NOM DE L'EMPLOYE	Khalidi Rana	ZONE/LIEU	
POSTE / POSITION		DATE	14/04/2025
INTRODUCTION PAR	Boumay A / Ouahad		

#### Liste de vérification de l'accueil et de l'introduction

<b>Instructions d'urgence</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	J'ai été informé(e) sur les procédures d'évacuation en cas d'incendie et d'urgence.
<input checked="" type="checkbox"/>	J'ai été informé(e) sur les personnes à contacter en cas d'urgence.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je me suis familiarisé(e) avec les alarmes d'urgence.
<b>Actions disciplinaires de sécurité</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	J'ai été informé(e) que le non-respect des règles, procédures et signaux de sécurité définis peut être à l'origine d'accidents. Je reconnais que la société les Moulins Amor Benamor s'engage en matière de sécurité et que les règles de sécurité seront appliquées par une discipline progressive.
<b>Equipement personnel de protection (EPP)</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que l'EPP est requis dans le cadre de mon travail.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je connais les dangers contre lesquels l'EPP me protégera.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je comprends que je dois toujours porter correctement mon EPP et d'aucune excuse ne sera acceptée.
<b>Manipulation des matériaux dangereux</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je connais les substances que j'utilise.
<input checked="" type="checkbox"/>	Les fiches de données de sécurité ont été examinées pour les matériaux que j'utiliserai.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je comprends les procédures de manipulation sécurisée de ces matériaux dangereux.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je connais les procédures d'urgence en cas de déversement.
<b>Utilisation de l'équipement</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je dois uniquement utiliser l'équipement pour lequel je suis autorisé(e) et formé.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je ne dois pas tenter de réparer ou d'entretenir l'équipement si je n'ai pas été formé et autorisé pour le faire.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je ne dois porter aucun bijou, aucun gant non homologué ni aucun vêtement ample à proximité des appareils.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je dois suivre toutes les procédures de verrouillage/d'étiquetage lorsque j'utilise l'équipement.
<b>Risque de sécurité</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je ne dois pas prendre de raccourcis, ignorer les accidents évités de justesse ni chahuter.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que ces activités mentionnées précédemment me mettront moi et autres personnes en danger.
<b>Danger liés à la sécurité</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que tous les dangers liés à la sécurité doivent immédiatement être signalés de façon à ce qu'ils puissent être immédiatement résolus ou éliminés.
<b>Rapport d'accident</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je comprends les procédures de rapport d'accident.
<b>Sécurité dans la zone de travail</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que je dois garder ma zone de travail propre.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je respecterai cette règle par des pratiques de maintenance appropriées.
<b>Formation</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que la formation à la sécurité sera un processus important et continu.
<input checked="" type="checkbox"/>	Je reconnais que la formation à la sécurité sera dispensée dès que de nouvelles procédures ou processus seront mis en place ou dès que mes performances en matière de sécurité devront être actualisées.

**Je comprends les règles ci-dessus et je reconnais que je dois les respecter. Je comprends que fait de travailler en toute sécurité est une condition d'engagement dans la société. Si j'ai des questions, je contacterai le responsable HSE avant d'effectuer toute tâche.**

Signature stagiaire 		Signature responsable 
-------------------------	--	---------------------------



## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية من جهة، وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى. حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة ميدانية أُجريت على عينة من إطارات المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة ببلدية الفجوج باعتباره من بين المؤسسات الرائدة والسبّاقة إلى تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في كافة عملياته التسييرية والإدارية. ولغرض تحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم استبيان وُزع على عينة مكونة من 45 إطارا ضمن إدارات المجمع، ومن ثم القيام بعملية المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)<sub>v27</sub>.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للإدارة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على أداء الموارد البشرية (كمتغير تابع) بالمجمع، وهذا من خلال وجود علاقة تأثيرية طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية "التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية" على أداء الموارد البشرية. ومن أهم التوصيات التي أتت بها هذه الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور استراتيجي لتحسين الأداء المستدام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، أداء الموارد البشرية، المجمع الصناعي والتجاري مطاحن قالمة.

## ABSTRACT :

This study aims to identify the significant role strategic management plays in improving human resource performance, by analyzing various aspects related to strategic management on the one hand, and human resource performance on the other. The subject was addressed through a field study conducted on a sample of executives from the Guelma Mills industrial and commercial complex in the municipality of El Fjouj as one of the leading institutions and pioneers in applying the strategic management approach in all its administrative and management operations, to achieve the study's objective, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 45 executives within the complex's departments. The statistical analysis was then conducted using SPSS v<sub>27</sub>.

The study concluded that there is an impact of strategic management (as an independent variable) on the performance of human resources (as a dependent variable) in the complex, and this is through the presence of a strong direct influence relationship with statistical significance at a significance level of (0.05) for the dimensions of strategic management "environmental analysis and monitoring, strategy formulation, strategy implementation, strategic evaluation and control." on human resource performance. One of the most important recommendations of this study is the need to prioritize and empower human resources from a strategic perspective to improve sustainable performance.

Keywords : Strategic management, human resource management, performance, human resource performance, industrial and commercial complex Guelma Mills

تم بفضل الله