

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و وفقنا إلى أداء هذا العمل و الصلاة  
والسلام على نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.  
فرح لبزوغ فجر جديد و حزن يشوه الفراق بعد التجمع فواجب علينا شكرهم و وداعهم  
أنا أخطو خطواتي في غمار الحياة و أخص بجزيل الشكر و العرفان:  
الأستاذ: بن حمد عبد الله الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل. شكرا له.  
إلى كل طاقم المكتبة لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير شكرا لهم.  
إلى كل من قدم لي أي معلومة أو نصيحة و دعوة.

لكم مني خالص الشكر و العرفان

## الإهداء

إلى كل من صلى على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه و سلم إلى التي تعببت  
لأرتاح و سهرت لأنام إلى التي كانت لي سندا في دربي إلى الذي أسعى لرضاه، إلى  
أغلى ما املك.

\*\*\*\*\* والداي الكريمين \*\*\*\*\*

إلى من هي سدي في الوجود بارك الله في عمرها أختي خيرة إلى أختي الذين  
رافقوني و أمانوني رابع، كريم وباسين إلى أختي الحبيبتين حورية و توجة.

إلى صديقي عبد الحق الذي رافقني طوال مشواري الدراسي

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد.

# الفهرس

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال و الجداول

ص 01

المقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجية الإدارة الإستراتيجية

ص 03

تمهيد الفصل الأول:

ص 04

المبحث الأول: مفهوم التخطيط و التسيير الاستراتيجي

ص 04

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

ص 04

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي

ص 04

المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي

ص 06

المبحث الثاني: نماذج و مستويات و معوقات التسيير الاستراتيجي

ص 06

المطلب الأول: نماذج التسيير الاستراتيجي

ص 07

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

ص 08

المطلب الثالث: معوقات التسيير الاستراتيجي

ص 09

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية

ص 09 المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

ص 09 المطلب الثاني: مكونات عملية البناء الاستراتيجي

ص 10 المطلب الثالث: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية

ص 11 الخلاصة

## الفصل الثاني: مفهوم وتطور الموارد البشرية

ص 12 تمهيد الفصل الثاني

ص 13 المبحث الأول: لمحة تاريخية عن تطور الموارد البشرية

ص 13 المطلب الأول: تطور الموارد البشرية وإسهامات "إلتون مايو"

ص 14 المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

ص 15 المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومكانة الموارد البشرية

ص 18 المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وتحدياتها

ص 18 المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وأهميته

ص 20 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

ص 24 المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

ص 29 المبحث الثالث: رأس المال البشري

ص 29 المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال البشري

35 ص المطلب الثاني: أنواع الحوافز

37 ص المطلب الثالث: نظام الحوافز

40 ص خلاصة

### الفصل الثالث: دراسة حالة شركة التأمين CAAR لولاية مستغانم

41 ص تمهيد

42 ص المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة CAAR

42 ص المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

49 ص المطلب الثاني: دراسة إحصائية للشركة

54 ص المبحث الثاني: دراسة حالة لوكالة CAAR بمستغانم "403"

54 ص المطلب الأول: لمحة حول الوكالة

58 ص المطلب الثاني: أمثلة عن بعض التأمينات الموجودة بالوكالة

61 ص خلاصة

62 ص الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

## مقدمة عامة:

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في وضعية صعبة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة، التغير و المنافسة و تطلعات الزبائن، المتزايدة و من الواضح أنه لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت امكانياتها أو قدراتها، المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركود إلى نفس الأساليب التقليدية و هذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد أكثر أهمية و أكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرارية و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا و جد متنوعة و بالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية العقلية و بذلك تعتبر سياسة رفع الأداء هي سياسة عامة ما يؤكد بالضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

و هذا ما دفع إلى الاهتمام أكثر بشؤون المورد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، تتميز المؤسسة عن بعضها البعض و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، و يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم و يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيزه ببذل أقصى مجهود لديه يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة و ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة و القيمة و السلطة و الخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه، و هذا للرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

## الإشكالية:

ما هو دور التسيير الإستراتيجي في رفع أداء المورد البشري في المؤسسة ؟

## الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة؟
2. كيف يساهم التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المورد البشري في CAAR؟

## فرضيات البحث:

1. يعتبر العنصر البشري محدد للأساليب الإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة تؤدي إلى تكامل في تحقيق زيادة واضحة في الإنتاجية.
2. يساهم التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المورد البشري من خلال مجموعة من البرامج (التحفيز، الترقية، الأجور...إلخ)

## أهداف الدراسة:

و نهدف من خلال البحث إلى توضيح مختلف الطرق و الأساليب العلمية المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية و إبراز مدى أهميتها في المؤسسة و تقدير العلاقة بين الإنتاج و آثار تقييم أداء الموارد البشرية المتمثلة في التدريب و الحوافز و المكافآت و الأجور و غيرها كما نريد إبراز الأساس النظري و العملي لعملية التقييم على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على إحدى الدراسات الأساسية التي أخذت اهتمام المنظمات و المؤسسات في معرفة دور التسيير إستراتيجي لرفع من أداء المورد البشري و الدور الفعال الذي تلعبه أساسا في البحث عن عوامل زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة الربحية و تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة بالإضافة إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية لمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لاسيما من الناحية الإستراتيجية.

## منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق الذي يؤدي بالباحث للوصول إلى الحقيقة لذا اعتمدنا في استناد على المنهج الوصفي في تناولنا للجانب النظري للموضوع باعتباره المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا. بالإضافة إلى المنهج التحليلي و هو المنهج الذي يبين على جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة.

## هيكل البحث:

بدأنا الدراسة بالجانب المنهجي المتمثل في مقدمة عامة تعرضنا فيها للعناصر السابقة الذكر، ثم الجانب النظري الذي احتوى في فصله الأول بعنوان الاطار النظري للتسيير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية، و احتوى على ثلاث مباحث كل مبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب ثم الفصل الثاني بعنوان مفهوم و تطور الموارد البشرية، و الذي احتوى ثلاث مباحث و كل مبحث مقسم أيضا إلى ثلاثة مطالب ثم الفصل الثالث الذي احتوى الجانب التطبيقي الذي تمثل في دراسة حالة مؤسسة التأمين و إعادة التأمين الجزائرية CAAR بمستغانم حيث قسمناه إلى مبحثين كل مبحث يضم مطلبين.

## تمهيد

يعتبر التخطيط الإستراتيجي و ما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، و ما يتبعها من أهداف متوسطة و قصيرة المدى و تحويلها إلى برامج و سياسات و فعاليات و خطط تنفيذية حجر الأساس في حياة المنظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا و عالميا، و تدرس الاحتياجات المتغيرة و تبعاتها على أعمال المنظمة و ما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها و إمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة و الضعف فيها بعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات باستغلال الفرص المتاحة و التغلب على التهديدات و العقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا لها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط و التسيير الإستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي:

عرفه Hussy 1982<sup>1</sup>: بأنه جزء مهم من الغدارة و عنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل و تهيئة مستلزمات التعامل معه فهو يجسد الأفاق الفكرية و الفلسفية للإدارة و يواكب مراحل تطورها.

عرفه Ackoff 1974<sup>2</sup>: على أنه عملية صياغة و تقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي و بالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الإستراتيجي:

التسيير الإستراتيجي هو عبارة عن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة.

و يحقق التوجه الإستراتيجي للمنظمة العديد من، المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>3</sup>

- وضوح الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الإستراتيجي:

تبرز أهمية التسيير الإستراتيجي باعتباره من أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص و الاستفادة من نقاط القوة و تحقيق عوائد اقتصادية مرضية كما انه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية مكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية و البشرية و كذا،

<sup>1</sup> د. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 2009، الأردن ص ص 5.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 6.

<sup>3</sup> بن قانة سهام، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري، مذكرة نيل شهادة ليسانس جامعة مستغانم 2014-2015، ص 22.

الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية و كذا مواجهة تحدياتها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما أن انتهاج المؤسسات نظام التسيير الإستراتيجي يحقق لها المزايا التالية<sup>1</sup>.

- التسارع الكمي و النوعي في البيئة الخارجية أي التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.
- تدعيم المركز التنافسي أي تساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها و الدولية.
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة و ذلك باستغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف.
- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء و تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- التوجه الاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية و ميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، و تطوير معايير الأداء التنظيمي و زيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص و التهديدات.

<sup>1</sup> بن قانة سهام، نفس المرجع السابق، ص24

## المبحث الثاني: نماذج و مستويات و معوقات التسيير الإستراتيجي:

أصبح التسيير الإستراتيجي يلعب دورا هاما في عملية تخطيط الموارد البشرية لإمكانية تحديد التكاليف التقديرية لعملية الاستقطاب و التدريب وفق منظور استراتيجي، بحيث يمكن تطبيق التسيير في جميع مستويات المؤسسة لأنه يعتبر نظاما شاملا و متكاملا.

## المطلب الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي:

## 1-1- نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساس بتسيير الكفاءات و خاصة بالكفاءات الفردية و الجماعية و بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة البشرية كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات<sup>1</sup>.

يعد التسيير الإستراتيجي مدخلا إستراتيجي لإدارة أهم الأصول المؤسسة الممثلة في الموارد البشرية و الكفاءات و التي تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي و جماعي في تحقيق الميزة التنافسية فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات الفكرية<sup>2</sup>.

و تعد النماذج الحديثة للتسيير عنصر أساسي لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي و الاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

## 2-2- نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات و الدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

إن تحليل مفهوم المعرفة بين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد التسييرية كما تتعلق عملية تقيم الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجحة.

و بالتالي فإن تقيم كفاءات الموارد تختص أيضا بالقدرة على تطوير المعارف و تكوين و تبادل المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المجيد قدر، الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004 ص 20.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية الاقتصادية، مذكرة ماستر ص 22.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى نفس المرجع السابق، ص 23.

## 1-3- نموذج تسيير الجودة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل و نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو نظام تسييري لتحقيق رضا العميل بأحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية و الكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و الوظيفية و التشغيلية و زيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية و الكفاءات على تحسين للأداء ضمن فريق واحد.

إذن تهدف نماذج التسيير في مضمونها إلى زيادة قدرات و كفاءات الأفراد و ذلك بتداول المعارف والخيارات و المشاركة في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي<sup>1</sup>

يعد نظام التسيير الإستراتيجي نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها و مستوياتها، فهو يهدف إلى التوظيف لمختلف الموارد الداخلية و اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية.

## 1-1- التسيير على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات المتنافسة و يتم في هذا المستوى تحديد رسالة التي تسعي إلى تحقيقها و تخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال و التسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل في ما يلي:

1. تحديد خصائص الميزة و بصفة خاصة الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.
2. تحديد السوق الذي سوف تتعامل فيه مؤسسة.
3. تحديد و تخصيص الموارد المتاحة.
4. خلق روح التعاون بين وحدات المؤسسة.

## 2-2- التسيير على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدة الأعمال الإستراتيجية لتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين أو سوق معين أو منتوجات معينة و مساهمة في تحقيق أهداف.

## 3-3- التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج و التمويل و التسويق و الموارد البشرية حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها لاستمرارها فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج و نوعيته و مستلزماته

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السير، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية الاسكندرية، مكتب العربي، الحديث، سنة 2012 ص 28.

فنظام التسيير الإستراتيجي يمكن من تحديد رسالتها و وضع أهدافها الإستراتيجية و تخصيص الموارد المتاحة بطريقة فعالة بسبب ندرتها على أحداث التسيير و التكيف و التنبؤ.

### المطلب الثالث: معوقات التسيير الإستراتيجي:<sup>1</sup>

#### 1-1-زيادة معدلات التغيير:

يشهد عصرنا العديد من الابتكارات و التفاعلات الدولية و هيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الإستراتيجيين مواجهتها و التصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء و الاستمرار.

#### 1-2-حدة المنافسة:

أدى زيادة و ارتفاع المبادلات الدولية و ظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها الأمر الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية و تطوير التفكير الإستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية.

#### 1-3-التغيرات التكنولوجية:

تعتمد بعض على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطرها على وضع ما سرعان ما يندثر، و تحدث تغيرات و تطورات جديدة في مستويات التكنولوجي بحيث بعض تلك المؤسسات التي تعتمد عليها المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة.<sup>2</sup>

#### 1-4-تغير طبيعة قوى العمل:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كيانا اجتماعيا يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات إلا أن التغيرات الثقافية و الاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الإستراتيجي للمؤسسات.

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السير، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية الاسكندرية، مكتب العربي، الحديث، سنة 2012 ص 26.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص 28.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية:

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية<sup>1</sup>:

يرجع أصل الكلمة إلى اللغة اليونانية STRATEGOS وهي تعني في الحرب أو الجنرال و هي بذلك ارتبطت بإدارة العمليات العسكرية كما تعني تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها و هي لا ترتبط بهذا المجال بل تعددت استخداماتها ودخلت العديد من العلوم الاجتماعية والاقتصادية.

التعريف الأول:

عرفها كوتلز: هي مع القرارات و النشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف.

التعريف الثاني:

عرفها Chandlen: هي تحدي الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

- إذن الاستراتيجية هي الخطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحدد غاياتها و أهدافها وتقوم بتطوير الهياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط كما أنها ليست مجرد خطط بل هي قرارات تتخذ في مواقف معينة تميلها الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف على انها الخطة الموجبة والمتفاعلة والشاملة التي تربط بين المزايا الاستراتيجية للشركة وبيئتها، و ما تفرزه من تحديات و قد صممت الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم لها.

المطلب الثاني: مكونات عملية البناء الاستراتيجي:

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية.

- آلية واضحة لتحديد الأهداف و النتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلة والخارجة.
- آلية معرفة لإعداد و تفعيل مجموعة سياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات و توفر قواعد الأحكام و اتخاذ القرارات و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي قرارات في جميع القطاعات المنظمة.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و الطبع، الطبعة الأولى 2015، ص 60.

- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المنظمة يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويوسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفق العمليات وتداخلاتها.

### المطلب الثالث: إعداد و تنفيذ الإستراتيجية

#### 1-صياغة و تكوين الاستراتيجيات:

وهذا يتطلب الإجابة عن العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبع من أجل تحقيق الأهداف ؟ و ما هي الأهداف التي ستتحقق من خلال هذه العملية؟ و العديد من الأسئلة. وبالتالي الإجابة تكون على شكل خطة عامة التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف والاختيارات التي يمكن أن توصل إليها الأهداف المسطرة.

#### 2-تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات تعبر كل منها على الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكا منها و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم الاستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة و سهولة التدفق للأنشطة والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.

#### 3-متابعة تنفيذ الإستراتيجية:

الأساس في عملية المتابعة و التقييم هو إنتاج تدفق مستمر و منتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف مايلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية.

- 1 - الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- 2 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) الأداء و بيان الانحرافات بين الانجاز و المخطط و البحث في أسبابه.<sup>1</sup>
- 3 - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف و تتم الرقابة على التنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي وكذلك الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس، نفس المرجع السابق، ص 65.

## خلاصة الفصل:

يلعب التسيير الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الملائمة بين مواردها وفاءاتها وطبيعة الفرص المتاحة، حيث خلصت إلى أن نظام التشخيص الاستراتيجي يمكن المؤسسة من التعرف على مجالات، القوة والضعف في بيئتها الداخلية و طبيعة الفرص و التهديدات الملائمة للبيئة الخارجية كما أن فعالية، التسيير مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي و تطبيق نظام التسيير الاستراتيجي بنماذج مختلفة و على عدة مستويات يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها و وضع أهداف إستراتيجية فتسهل الإدارة على تطبيقها من خلال الداء الفعال و الدقة في التنفيذ و المتابعة وهذا لا يأتي إلا من خلال الموارد البشرية و المهارات و الكفاءات التي تحوزها الإدارة داخل المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها فهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ولا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإستراتيجية المختلفة (المادية و المالية) إلا من خلال استخدام مواردها البشرية.

و تغير النظريات الحديثة للموارد البشرية كإستشار يؤدي لزيادة القيمة المضافة و إلى مكاسب ضخمة على المدى الطويل.

و يتطلب تنظيم و تسيير الموارد البشرية و توجيهها لتخفيف النتائج المنتظرة من المؤسسة الاقتصادية وضع خطة استراتيجية تقوم بتحديد متطلبات وظائفها و أنظمة المختلفة و لهذا فإن تصميم إستراتيجية الموارد البشرية أصبح ضروريا لتحقيق إستراتيجيات المؤسسة و على وجه الخصوص إستراتيجية الجودة والتي تقوم على إحداث التغير في الثقافة التنظيمية كشرط أساسي لإجراء التحسينات الأخرى و لم يعد كافيا اليوم قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على مستوى الأنشطة فقط: بل على المستوى العالمي مما يزيد من وظائف إدارة الموارد البشرية و يضيف من اعبائها و مسؤولياتها في ظل العولمة.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن تطور الموارد البشرية

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية وإسهامات "إلتون مايو"

عرفت الوظيفة الاجتماعية داخل المصنع عدة مراحل تاريخية، و ذلك تماشياً مع تطور التصنيع وتزامناً بمرور نظريات التنظيم التي تطورت بطريقة طردية مع تفاقم المشاكل و بروز حاجات جديدة لدى الأجراء بسبب ارتفاع الوعي و التعليم، حيث سجل غياب الوظيفة الاجتماعية في المصانع قبل الثورة الصناعية حيث كان المراقب هو الذي يتكفل بتوظيف الأشخاص و المديرين تهتم بدفع الأجور و في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهرت وظيفة التأمين الاجتماعي، كما نجد صعوبة في التحديد الدقيق لمراحل تطور وظيفة الموارد البشرية نظر الاختلاف التطور التكنولوجي من مؤسسة لأخرى و من بلد لأخر، كما أن تأثير النظريات على التنظيم لم يكن فورياً، فنجد:

مدرسة العلاقات الإنسانية و تطورها و مساهمتها في علم الاجتماع الصناعي، ظهرت بفضل إلتون مايو، و الناجمة عن مجموعة من التجارب اشتهر بإجرائها في مصنع وسترن إلكترىك Western Electric في هاوتورن Howthorne ما بين 1924 إلى غاية 1933، و كانت هذه التجارب تهدف لدراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، و جرت هذه التجارب كلها على مجموعة من العاملات المتطوعات، و في نهاية هذه التجارب اتضح أن كل التغيرات الطارئة توصلت إلى نتائج متماثلة مفادها بأن الزيادة في إنتاجية العاملات لم تكن أسبابها في الظروف الطبيعية للعمل، و من ذلك استخلص مايو بأن الزيادة لم تكن نتيجة التغيرات الحادثة و إنما نتيجة للتجربة المقترحة، معضل العلاقات بين الأفراد بتغيير سلوك المشرفين، مما يغير بالضرورة العلاقات الاجتماعية و بالتالي سلوكيات الأفراد.....<sup>1</sup>

و كانت هذه النتائج المذهلة تتناقض مع نتائج تايلور، و التي تبعد كل الاعتبارات السوسيونفسية، و تعتبر أن العمل لا يتمثل إلا في أبعاده النفسية البحتة.

و يتطلب الفهم السليم لمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية و إبرازها فيها من نقاط قوة و ضعف، اهتماماً بالمدخل المبتكرة لدراسة السلوك الإنساني في العمل، فقد كانت هذه المدخل بمثابة الإطار الذي تطورت، كرد فعل له، دراسات العلاقات الإنسانية و ذلك من عام 1920 حتى الآن، و هناك ثلاثة مدخل هامة هي:

- مدخل للاقتصاد الكلاسيكي.
- مدخل للإدارة العلمية.
- مدخل علم النفس و الفيزيولوجيا الصناعية.

و من هنا يمكن القول بأن مايو أسهم في إثراء الفكر التنظيمي و ذلك بتوسيع مجالات اهتمامه فأصبح ينظر إلى:

<sup>1</sup>د.سلاطينة بلقاسم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة فيفري 2004، ص 21-22.

- التنظيم الرسمي، و غير الرسمي و كيفية تفاعلهم.
- أثر الجماعات غير الرسمية و العلاقات التي تنشأ بينها داخل و خارج العمل.
- المستويات التنظيمية العليا و الدنيا و علاقة التفاعل بينهما.
- الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرهما المتبادل و المشترك على إنتاجية العمل.

### المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

هي مجموعة الأفراد و الجماعات المتوفرة في المؤسسة الاقتصادية في فترة زمنية و التي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة حيث الأفراد من حيث طموحاتهم و مهاراتهم، و قدراتهم، و طاقتهم و تعتبر هذه العوامل كلها ديناميكية و قابلة للتغير باستمرار حيث يتأثر بمحيط للعمل و كيفية تسيير المؤسسة لوظائفها و الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.

الموارد البشرية هي الثروة الأساسية للتنمية لأي مؤسسة إنتاجية أو خدمية و هو من أهم عناصر الإنتاج حيث أنه يضم كل الأفراد العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم و مراكزهم في العمل ...<sup>1</sup>

#### تعريف إدارة الموارد البشرية

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية يختلف مع مصطلح الإدارة فالموظف في الإدارة يطبق بعض الإجراءات المنصوص عليها قانونياً، و لا يهم بوضع أي إجراءات جديدة بينما إذا نظرنا لدور الموظف من زاوية الموارد البشرية، فإن عليه وضع إجراءات جديدة لتسيير المستخدمين فيعرف الدكتور حسين عثمان إسماعيل أن تسيير الموارد البشرية هو نشاط إداري و وظيفة من وظائف المدير يختص بتوفير احتياجات المؤسسة من القوة العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة بما يحقق أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة<sup>2</sup> كما يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية و الاشراف على استخدامها و صيانتها، و الحفاظ عليها، و توجيهها، و أهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوثيق بين خصائص الأفراد بما فيها الاختلافات الكبيرة...<sup>3</sup>

و يعرف Shiba A 1976 حسب هذا المفكر فإن إدارة الموارد البشرية هو استخدام العمالة داخل المؤسسة و بواسطة المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات التخطيط للقوة العاملة و الاختيار، و التحسين، و تقييم الأداء، و التدريب، و التنمية و المرتبات، و العلاقات الصناعية، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعية 2010، ص10

<sup>2</sup> عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 24.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية الشرق، قامة، 2011، ص 25.

## المطلب الثالث: أهمية و أهداف و مكانة الموارد البشرية

## الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية

تسعى وظيفة أو إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة و المختلفة و التي تساهم في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة حيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار رؤية رسالة المنظمة و أغراضها الأساسية، و قدرة و كفاءة موارده البشرية و من أهم أهدافها:

- الحفاظ على الاستمرارية، الرغبة في العمل، و اندماج أهداف العاملين و أهداف الإدارة و ذلك لحث التعاون الفعال المشترك و ذلك عن طريق العمل على اتساع رغبات العمال.
- الالتزام تجاه العملاء و الأفراد.
- تحسين مستوى أداء الأفراد و الجماعات.
- بناء و تطوير أداء القدرات و الكفاءات البشرية.
- تطوير جودة أداء الأفراد و مقارنتها بالمنافسة.

## الفرع الثاني: أهداف الموارد البشرية

- الحصول على الكفاءة عن طريق تحديد مواصفات الأعمال و البحث عن مصادر القوة العاملة، وفق متطلبات العمل لتحقيق، الاستخدام الأمثل للجهود البشرية و القيام بإجراءات الاختيار و التعيين بما يحقق الاختيار التسليم بوضع الشخص الملائم في المكان المناسب.
- توفير نظام عادل للأجور و المكافآت.
- توفير عون مادي عند الشيخوخة و العجز...<sup>1</sup>

الأهداف التشريعية: و تتجلى من خلال التشريعات و القوانين الخاصة بالفئات العامل التي تهدف عملية تسيير الموارد البشرية في تحقيقها و تتمثل انشغالات المجتمع من تطلعات و تحديات عن طريق تشغيل الأفراد وفقا لكفاءاتهم مما يسمح للمجتمع بالتطور و النمو في إطار هذه التشريعات التي تهدف إلى العدالة الكاملة للجهتين.

الأهداف الاجتماعية: تحسين هذه الأهداف عن طريق مناصب العمل للأفراد التي تسمح لهم تلبية حاجاتهم اليومية باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية و تحقيق أهداف العمل في المؤسسة، هذا العامل الذي يطمح لبلوغ أهدافه المتمثلة في رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و كذا تطوير الأداء الذاتي و الشعور بالمسؤولية.

الأهداف الإدارية: و هي أهداف تتعلق بإدارة المؤسسة حيث أن عملية تسيير الموارد البشرية تهدف لتحقيق أهداف العمال دون أن يؤثر سلبا على المؤسسة و على أهداف إدارة المؤسسة التي تعتمد على العمل بجدية

<sup>1</sup> مذكرة ماجيستير، تأثيرالخصوصية في إدارة الموارد البشرية، سنة2013، ص30

نحو النهوض بموقعها الاقتصادي من خلال أهداف العمال، لأن هدفها هو تحقيق أكبر إنتاج بأقل تكلفة وبيع وفير حتى ينعكس إيجاباً على أداء العمال.

الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية المنافسة في ظل الاقتصاد والتي تنعكس على المجتمع بتحقيق أقصى منفعة ممكنة بزيادة الإنتاج من حيث الجودة والنوعية، وبأقل التكاليف للوصول إلى أجزائها الاقتصادي وكذا الوصول إلى المنافسة مع الداخل والخارج مما يسمح بالتقدم في المجال الاقتصادي.

### الفرع الثالث: مكانة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات مختلفة إلى جانب بنائها، وحجم المؤسسات التي تعيشها في المشاريع الصغيرة حيث كان المالك يقوم بالأعمال المادية كافة والبشرية يتطلبها قسط الموارد البشرية من الإنتاج أو التسويق أو المالية، أو الأفراد ولكن توسع السوق وازدياد حجم الإنتاج تعذر على المالك تأدية كل تلك المهام ومنها نشاط الموارد البشرية لذلك كان إبراز أهمية هذه الموارد كاختصاص وظيفي، استشاري، تجاري، ووحدة تنظيمية يطلق عليها اسم الموارد البشرية، إذ نظراً لمشغول المديرية أو تصنيف وقتهم، اعتماداً على مرات مخصصة في شؤون الموارد البشرية لذلك نرى العديد من المؤسسات الكبرى ونجد فيها جهازاً مركزياً، أو وحدة مركزية لشؤون الموارد البشرية إلى جانب وحدات فردية في فروع المؤسسة وذلك يصبح للإدارة المركزية علاقة وظيفية، وإشراف وظيفي على إدارات شؤون العامل في الفروع وتتميز عادة إدارة الموارد البشرية بأشكال متعددة مبنية على نوع علاقة السلم في مؤسسة وهي تعني أن بعض المخيمات تبنى على أساس السلطة التنفيذية والأخرى على أساس السلطة الوظيفية، وأخرى تجمع بين السلطتين التنفيذية والوظيفية وقد شاع ه ذال التنظيم في الكثير من المؤسسات الكبرى والمتوسطة...<sup>1</sup>

### أسس تسيير الموارد البشرية

توجد الكثير من الأسس والمبادئ التي تحكم تسيير الموارد البشرية أهمها:

1. **المسؤولية العامة:** إن نشاط الموارد البشرية يعتمد على جميع الموظفين بالمؤسسة لوظيفة إدارية، كوحدة تنظيمية، إذا فالجهاز المشرف على تسيير الموارد البشرية له علاقات عمل، طبيعية بباقي الوحدات في المؤسسة، الأمر الذي يتطلب الاحتفاظ بالسجلات والمستندات المتعلقة بالموظفين.
2. **مبدأ المعاملة المتماثلة:** إن مبدأ المعاملة المتماثلة يتم تطبيق إجراءات ونظم و لوائح عمل ثابتة من خلال سياسات وقواعد عمل موحدة تضمن عدم التمييز بين الموظف.
3. **تزويد الموظفين بالمعلومات:** يجب على الإدارة أن تزود الموظفين بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة جيدة.
4. **إشعار الموظف:** وذلك بأنه يؤدي عمل به قيمة من خلال وظيفة مناسبة لإمكانيته وقدراته وتأهيله العلمي والمهني.

<sup>1</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2010، ص 2.

5. وضع نظام عادل للأجور: يجب وضع نظام عادل للأجور ، الحوافز ، المكافآت، و الترقيات...
6. الاعتماد على العنصر الإنساني: الذي أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي، بحيث يجب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و الفرد...<sup>1</sup>
7. تنمية الاتصال: فبتوفر الاتصال، و تحقيق العلاقات بين المسؤولين و العمال أنفسهم يمكن الوصول للإندماج لدى الموظفين علاقاتهم مع المؤسسة، لأن الاتصال بعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الأحسن...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، سنة 2010، ص 50.

<sup>2</sup> منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، القاهرة 2008، ص 37.

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها وتحدياتها.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وأهميته

الفرع الأول: تعريف التخطيط

يعرف التخطيط بصورة عامة أنه اتخاذ قرار مسبق حول ما نفع، و النظر إلى تخطيط الموارد البشرية نظرة شمولية تمتزج مباشرة مع التخطيط الشامل للمؤسسة و منه نستنتج تعريف تخطيط الموارد البشرية كمايلي:

- هو عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات حول الاستثمار الامثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

- أيضا هو التأكد من توافر العدد و التوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تناسب احتياجات المؤسسة و تحقيق رضا العاملين فيها.

و على الرغم من التباين الواضح بين التعاريف السابقة إلا أنها تشترك في نقاط عديدة من بينها مثلا تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة بمعنى أن عملية تعتمد على باقي الموارد الأخرى في المؤسسة، كما أن التخطيط يعتمد على أول و قبل كل شيء آخر وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة، و التي من ضمنها الموارد البشرية.

و يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، و التدريب، و تنمية العاملين في المؤسسة إلا أن ذلك يتطلب جمع معلومات لا بد أن تكون دقيقة و صادقة و كافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد في المؤسسة...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، سنة 2010، ص15.

الفرع الثاني: نموذج تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-11): تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمؤسسة



المصدر: بنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، جامعة الكوفة، سنة 2010، ص 15.

<sup>1</sup> بنان الموسوي، نفس المرجع السابق، ص 24.

## الفرع الثالث: أهمية تخطيط الموارد البشرية

لهذه الوظيفة أهمية قصوى هذا كون مكونات الخطة تتضمن الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية لذلك لا بد من وضع تنبؤ للحاجة و تخطيط الموارد البشرية لا تتم بانفصال على الخطط الإستراتيجية في المؤسسة لأنه يتم على أساس الخطط الإستراتيجية التنظيمية الطويلة المدى و يلخص أهميتها في مايلي:

- يؤدي للموازنة الفعالة بين النشاطات بوظائف إدارة الأفراد، و أهداف المنظمة تحقيق هذه الموازنة و يؤدي لتحقيق كفاءة في أداء الأفراد التنظيمي.
- يؤدي إلى تطوير زيادة كفاءة الموارد البشرية و زيادة الاتفاق بينها في المؤسسة.
- توفير الكفاءة بشكل يتماشى و حاجات و متطلبات المؤسسة و منه التقليل من الفائض أو العجز في إدارة الموارد البشرية.
- يساهم على التخطيط الوظيفي المستقبلي للعاملين من خلال التدريب و يساهم مساهمة فعالة في زيادة الأفراد العاملين ذو الكفاءة العالية من خلال تحديد الحاجات، نوعيا و بشكل دقيق.
- التخطيط على مستوى الأنظمة و الموارد البشرية و العلاقة بينهما أن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية و البيئة و بمجرد تحديد هذه الأهداف فإنها تترجم إلى أهداف فرعية على مستوى الإدارات للمعلومات الوارد، من الوحدات التنظيمية المختلفة في ضوء الموارد المتاحة و التغيرات المتوقعة فإذا كان صافي الطلبات موجب فإن المنظمة تقوم بتعديلات من التخلص التدريجي للعمال بطرق مشروعة لذا فإن عملية التخطيط مستمرة و متواصلة و يجب تقسيمها لصيغة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها بالظروف المتغيرة و اتخاذ التعديلات اللازمة التي تتماشى و الظروف المتغيرة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

## الفرع الأول: البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

## أ) البيئة الداخلية:

هذه العوامل نجدها في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة مثل السياسات الإدارية العامة للمؤسسة و نظرة الإدارة العليا إلى العاملين، و إلى إدارة الموارد البشرية حجم المؤسسة و إمكاناتها المادية، و تنعكس هذه البنية التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

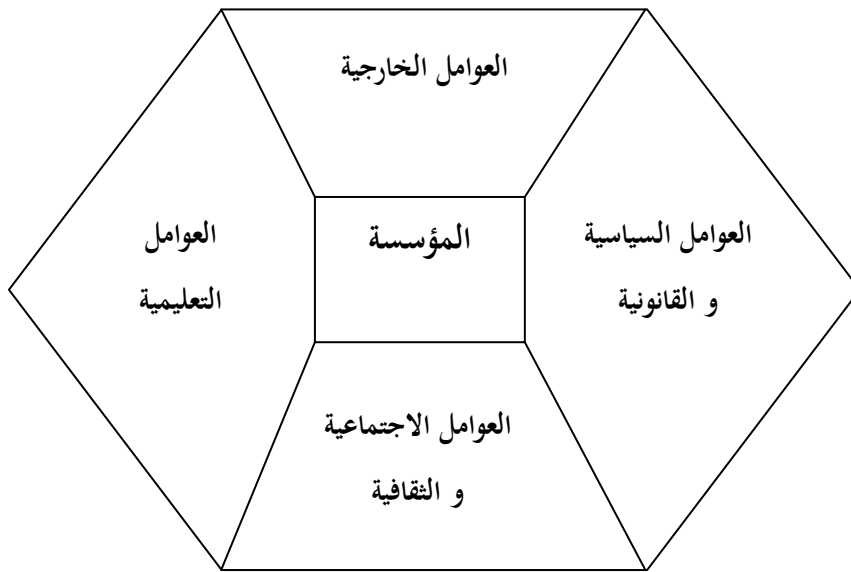
<sup>1</sup> رواية محمد علي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2014، ص 30.

<sup>2</sup> محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، النهضة العربية، القاهرة، سنة 2011، ص 33.

و تنقسم هذه العوامل المؤثرة إلى:

- مجموعة العوامل الخارجية وهي عبارة عن عوامل البنية المحيطة بالمؤسسة و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة، و من ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه و لا تتخذ قراراتها بمعزل عن البنية التحتية التي تتواجد بها.
- و لا بد للمؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية و يقع على عاتقها تحقيق التوازن بينهما بما يحقق مصلحة كافة الأطراف و بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمؤسسة Collsed system، و النظام المفتوح Open system.

الشكل رقم (2-11): يوضح عوامل البنية المختلفة التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، النهضة العربية، القاهرة، سنة 2011، ص 33.  
- العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

حيث ينبغي التأكيد على أن هناك تداخل و ترابط بين العوامل البنوية للمؤسسة حيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، و معرفة تأثير كل منهما مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة، حيث تتداخل البنيات المختلفة بحيث يصعب تحديد معالم كلا منها بدقة.

(ب) البيئة الخارجية للمؤسسة:

يقصد بالبيئة الخارجية للمؤسسة كل العوامل و الخصائص للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و التي تؤثر عليها فتشكل عوامل عليها أن تراعى في عملها.

تتميز هذه العوامل بقوتها على إحداث تغيير مهم و سريع فيها، و هي قدرة محدودة و بكونها بطيئة التغيير لذلك تحتاج المؤسسة المعاصرة إلى أن تتعامل معها باعتبار محددات أو ثوابت أي كما لو كانت غير

قابلة للتغيير على الأقل في المدى القريب إلا أن هذه البيئة تمر أحيانا و كما يحصل حاليا بتغيرات جذرية هامة تستدعي تغييرات جذرية في كل تصميم و مفاهيم إدارة الأعمال و تشكل تحديات حقيقية لها و لهذا يتوقف بقاء أي مؤسسة على مدى تكيفها مع التغييرات الجذرية التي تحصل في البيئة و تتميز هذه العوامل بكونها متداخلة فيما بينها فمثلا تتأثر حالة الاقتصاد بحالة السكان و التنمية و التعليم، و الوعي... و يؤثرون فيه كما تؤثر التكنولوجيا على بيئة الاقتصاد و سوق العمل بشكل مباشر، و لهذا يجب النظر إلى كل من الوضع الاقتصادي و التغييرات التكنولوجية التي تحصل فيه و سوق العمل كوحدة واحدة و ليس كقضايا منفصلة، كذلك هناك تداخل بين العولمة و التطورات التكنولوجية و هي تؤثر في حدود ما و يشكل بيئة خارجية لمنظمة ما، فمع تحقق العولمة أصبح من الضروري أن تهتم المنظمة بحالة الاقتصاد ليس ضمن حدود الدولة التي تعمل فيها، بل بإقصاء عدد من الدول الأخرى التي تؤثر في اقتصادها، كذلك مع التي تحقق النقد التكنولوجي، و أصبح من المحتمل أن يتضمن سوق العمل لدولة ما عناصر من دول أخرى<sup>1</sup>.

ولهذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تنتبه إلى هذا التداخل و تراعيه، و توضح الملاحظات أهمية البيئة الخارجية لعمل أية مؤسسة، و هذه مهمة لكل الوظائف و لكن بطرق مختلفة فالعوامل الاجتماعية مثلا التي تهتم بالتسويق تشمل خصائص المستهلك و قيمة وضعه الاقتصادي ... و هذه تختلف عن تلك التي تهتم بالإنتاج و العمليات التي تحتاج الاهتمام بما يساعد في تحديد كم، و خصائص، و نوعية المنتوجات أما العوامل التي تهتم إدارة الموارد البشرية فهي تتعلق بالحصول على العاملين المؤهلين، و شروط استخدامهم.

### الفرع الثاني: رسالة المنظمة و أهدافها

يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام و أهداف المؤسسة و ينضح نشاطها التخطيطي فهذا النضج ينعكس على رسالتها و سياستها و على مجمل استراتيجياتها.

فلكل مؤسسة مرخصة للعمل مهام يحق لها ممارستها و محدود في وثائق الترخيص هذه الوثائق قد تكون قانون التأسيس بالنسبة للأجهزة الحكومية، أو نظام داخلي للقطاع الخاص يتضمن مجالات النشاط المرخص بها، و التي تحدد ما يحق و ما لا يحق للمؤسسة ممارسته<sup>2</sup>...

ما هي أثار النشاط التخطيطي الناضج ؟

إذا كان نشاط التخطيط Planing ناضج في المؤسسة، فله عدة أثار منها:

➤ تبدأ المؤسسة بالتخطيط بتحديد رسالتها mission و تستخدم لتحديد ما جاء في وثائق الترخيص هذه و الرسالة هي صياغة مثالية للأهداف، كما يمكن أن تكون بأشكال متباينة لها تأثيرات مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية فقد تضع مؤسسة خدمات طبية معينة رسالتها لأن تكون الرائدة في مجتمعها وهذا بتوفير أحدث ما يتوفر في المجال الطبي، و هذا بشروط مناسبة.

<sup>1</sup> سعاد نايف ترنوطي، الأعمال، الخصائص و الوظائف، دار وائل للنشر 2009، ص 21.

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي، دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، الطبعة الثالثة، 2007.

➤ تشكل الرسالة الأساس في تحديد استراتيجية المؤسسة و أهدافها البعيدة long ranges goals ثم أهدافها المتوسطة Meduin وقصيرة المدى Short range goals .

و تشكل الرسالة الأساس في تحديد استراتيجية المؤسسة و أهدافها، حيث تحتاج إلى حياده و إبداع والاهتمام بالبيت و التطوير و التنوع الأفضل على حساب التكلفة و السعر، و الخدمات، أما المؤسسة المعينة هي التي تحدد رسالتها لتوفير خدمات لشريحة واسعة من المجتمع، فتحتاج استراتيجية تركز على حفظ التكاليف و الأسعار لعرض ضمان ان تتمكن أكبر فئة من المجتمع الحصول على الخدمات الأساسية التي يحتاجونها.

➤ بعد ذلك تحديد السياسات التي ستعتمدها في المراحل التخطيطية المختلفة و السياسات و هي قواعد لاتخاذ القرار و يتم تحديدها في كل خطة للتأكد من أن متخذي القدرات يتخذونها بشكل منسجم مع بعضها البعض و مع رسالة المؤسسة و أهدافها.

### الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

بالإضافة إلى العوامل الأخرى تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تهتم أيضا بنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لأنها تكشف عن خصائص و قيم و علاقات للعاملين ثن للأنظمة و الممارسات المناسبة و المقصود بالثقافة التنظيمية Organisation Culture هي كل التقاليد و القيم، و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة و تؤثر في العاملين، و هي خصائص تكون عميقة التأثير و تنتقل للأجيال تماما كالثقافة الوطنية و يكون تغييرها بطيء.

فالمؤسسات خاصة التي تعمل لعدة سنوات ثقافة أجواء داخلية تؤثر في العاملين و تشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم.

### ➤ الأبعاد المهمة لإدارة الموارد البشرية:

يكن أن نحصرها بقوة الثقافة أي مدى تأثيرها على العاملين و مضمونها أي نوع القيم و السلوكيات التي تغرسها فيهم.<sup>1</sup>

### ➤ قوة الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافات التنظيمية من حيث قوتها، و يقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين فهي قوية و سميكة جدا في المؤسسات العسكرية، و الدينية، و الأحزاب السرية، و غالبا ما يكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة، و المؤسسات المالية العريقة.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية.

## المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم و استيعاب المتغيرات، و مواءمة النظم الإدارية و برامج التاهيل مع متطلبات التنمية.

و تواجد إدارة الموارد البشرية شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى، تحديات كثيرة مع حول الألفية الثالثة، والاتجاه السريع نحو أخاف العولمة الرحبة ولهذا تبرز أهم هذه التحديات فيمايلي:

## الفرع الأول: تحديات إدارة و تنمية الموارد البشرية القادمة

تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.B.M و الاستشاريون من Tawer Bin حيث شارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلدا، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينات، أن العاملين في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدة من التحديات في الألفية الثالثة، و هذا في مايلي...<sup>1</sup>

- عولمة الأسواق المحلية و الوطنية.
- عولمة تقنيات الاتصال.
- عولمة المعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال و الخدمات و هي مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلا و مضمونا وظيفيا.
- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، و يتزايد عدد المسنين، و تزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، و تداخل الثقافات و النظم الاجتماعية، مما يعني تغيرا كبيرا في بروفایل العاملين و الفرص الوظيفية و القيادية المتاحة، و أخلاقيا العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين و القيايين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح و السائد و يرجع أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيئات إدارية و تنظيمية تتسم بسرعة التغير و التحول و عدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، و تعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- مطالبة المدراء العاملين في التدريب و إدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام سايرينكي يوفر تعايشا و تكاملا بين التقنية و الإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- التركيز على الإبداع و السرعة و الكفاءة و الفعالية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات و فرق عمل.

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة أفراد و الكفاءات الانتاجية، دار غريب، القاهرة الطبعة (03) 2013، ص 36.

- اتساع الفجوة و التباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات و المهارات التي تركز عليها النظم التعليمية و التدريبية.
- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية و زيادة مستوى النسخ في توفرها، و تزايد التنافس عليها على المستوى الوطني القومي و الدولي مما يعني احتمال تزايد الصراعات و التنافسات و التركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب و تنمية العاملين و التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات و الاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف و المهارات التي أصبحت المنظمة تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

### الفرع الثاني: توقعات الخبراء

على ضوء هذا التحديات المتعددة يكلف الخبراء و المختصون في مجال إدارة و تنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة و التوقعات المترتبة عن مختلف أنماط التحديات المشار إليها سواء كانت ديمغرافية تنظيمية، تدريبية، و يمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي ينشرها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1 - لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، و العامل مع المستقبل من منظور استراتيجي و يتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح و المتخصص و المستقل بدور أكثر غموضا و تداخل و تغيرا مع بقية العاملين في الإدارات و القطاعات و العمل من مبدأ يقوم على الشركة و ليس المشاركة و التكامل و ليس التعاون، و التعلم من الآخرين قبل تعليمهم.
- 2 - استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي و التفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات و التحديات التي تواجهها المنظمة، و قطاعاتها و العاملون بها بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:
  - الثقافة التنظيمية للجهة و مناخها التنظيمي، و خططها و إستراتيجيتها و سياستها.
  - التركيز على الجودة و النوعية بدلا من الشكل و الكمية.
  - التركيز على سمعة تقوم على الأداء و الانجازات و النجاح في تحقيق الأهداف بدلا من التركيز على المعالجات و الإجراءات الإدارية.
  - تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة و المعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة و قطاعاتها، و إجادة مهارات الاتصال السلوكي و التعامل الإنساني.
  - الوضوح في الأهداف و الاتجاهات، و القيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
  - التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية و العاملين فيها هي المساعدة.

<sup>1</sup> د. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، مصر الجديدة اشترك للنشر و التوزيع، 2001، ص 44.

- على إحداث التغيير الإيطالي و تهيئة المنظمة للتعامل و التطور و النمو و الاستعداد لمواجهة تحديات، المستقبل عن طريق استشراف الأحداث و التخطيط للأفعال بدلا من القيام لممارسة ردود الأفعال.
- 3 - اكتساب احترام و تقدير قيادة المؤسسة، و أعضاء إدارتها.
  - 4 - الاندماج الاستراتيجي بين تخطيط للموارد البشرية و تخطيط الإدارات الأخرى في المنظمة.
  - 5 - التركيز على إدارة التغيير في التعامل الإيجابي معه.
  - 6 - تدريب العاملين و تطويرهم بأساليب مؤسسة و مصممة لتحقيق التوافق السايبرنيكي بين الإنسان و التقنية.
  - 7 - ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة و المبادرة و التجديد، و التواجد المرئي الفعال.
  - 8 - يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية، دورا واضحا و ملموسا في تعديل الملوك الايجابي في المنظمة و تحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فعالية الاتصال .
  - 9 - يجب أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب و إيداع أساليب تدريبية ذات كفاءة و فعالية عالية، تركز على التعليم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة و بأقل التكاليف.
  - 10 - يجب أن إدارة التدريب على دورها كوسيط لأحداث التعمير، و أن تلعب دورا استشاريا و ليس توجيهيا، و انها إدارة خدمية لديها خدمات و منتجات واضحة و محددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المنظمة.
  - 11 - التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير باستخدام خطط ممارسات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة و حسن استغلال الاستعدادات و الاتجاهات الشخصية و الوظيفية للعاملين.

### الفرع الثالث: سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة

الخطوات و الإجراءات المطلوبة لتفعيل إدارة الموارد البشرية و هما نجاحها في تحقيق الطموحات المستهدفة: يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية:<sup>1</sup>

أولا: تكوين صورة قائمة على اساس التوجه نحو الانجازات و تحقيق الأهداف و ذلك عن طريق:

- أن تركز على إدارة النتائج و خدمة العملاء و ليس العمليات و الإجراءات.
- أن تتصرف كإدارة قيادية.
- أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية و السلوكية لترك انطباع مثالي و قدوة حسنة لدى الآخرين.
- أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم و ذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين و تقبل النقد و اعمل على تطوير الذات، و استمرار التعلم، و الانفتاح على التغيير و اعتباره فرصة للوصول إلى الأفضل، و التعامل مع الآخرين بصدق، و وضوح و صراحة و تقدير و الاحترام المتبادل.

<sup>1</sup> د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" دار النشر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 232.233.

- أن تبادر بتقديم برامج و خدمات و أنشطة تؤدي إلى تغير ايجابي في السلوك و الاتجاهات و الأداءات بما يعود بالنفع المحدود، على المنظمة و الفرص.
  - تحديد المعوقات و المشكلات التي تحول دون الانجازات و السعي لإيجاد حلول جماعي لها مع الآخرين.
- ثانيا: أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير و إدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغير كنتيجة طبيعية و متوقعة.<sup>1</sup>

- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية و إدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.
- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات و رؤساء و أعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة و عرضها و منافستها مع الإدارات الأخرى، و العمل على تسويقها لهم.
- أن تتعود إدارة التدريب دائما على التخطيط للفعل بدلا من ممارسة الاستجابة للفعل.
- المساعدة على بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة .
- تشجيع الأفكار الجديدة و إتاحة الفرصة لها و مسانبتها، و حماية المبدعين .
- مساندة ثقافة القرارات الجماعية.
- الاستناد إلى الأساليب التفاوضية، و الاستشارية بدلا من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- مشاركة الآخرين في النجاح و الفوائد الناتجة عن التغيرات الايجابية.
- التأكد من إدخال التغيير المخطط و الموجه و تنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر .
- التركيز على المهارات في الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثا: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم و التطوير الذاتي عن طريق:

- التدريب على المهارات السلوكية.
  - تدريب العاملين على مهارات التعلم و التطوير الذاتي.
  - التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات و حلها.
  - التدريب على العمل في مجموعات و فرق عمل.
  - التركيز على استخدام نظم الوسائط المتعددة في التدريب.
- رابعا: تعلم قيم الأداء المؤسسي و احترام الوقت و تقديم الخدمة للآخرين من خلال:
- الإحاطة الجيدة بمفاهيم و برامج و قياسو تطوير الأداء المؤسسي و الأداء الوظيفي و ربطهما ببرامج إدارة الجودة الشاملة و الخدمة المتميزة و إدارة التغيير الشامل.
  - تعلم مهارات العمل مع الآخرين.

<sup>1</sup> حسام إبراهيم حسام، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البداية، طبعة 2014، ص 139.

- التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر و تشجيع أساليب المساندة و التوجيه بدلا من أساليب التحكم و التدبير المركزي.
- تشجيع مركزية العمليات و الإجراءات اللامركزية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- التركيز على مفهوم التكيف و المرونة المؤسسة.
- التركيز على مفهوم القدرات الأدائية بدلا من المهام الوطنية كمدخل للتدريب و التنمية الإدارية.
- التركيز على تعلم اللغات الأجنبية و إدارة الثقافات خاصة في المنظمات المتعددة الجنسيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسام إبراهيم حسام، نفس المرجع السابق، ص 140.

## المبحث الثالث: رأس المال البشري

## المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد دراسات قام بها باحثون ك: شولتر و بيكر: و اللذان أكدا على أنه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، خصوصا مع التقدم في التكنولوجيا و التقنية، و التي تحتاج مهارات و متطلبات خاصة للتعامل معها مما يجعل التعليم و التدريب عنصرا هاما في التنافس القادم على الريادة العالمية.

## الفرع الأول: تعريف علماء الاقتصاد لرأس المال البشري

يرى ألفرد مارشال (A.Marshall) أن رأس المال البشري يجب أن يستمر للإفادة من إمكانياته وطاقاته للبقاء و الاكتشاف و التحليل و إعادة التركيز و الابتكار و الإبداع في باقي رؤوس الأموال الأخرى<sup>1</sup> وإجمالا هناك خمسة أنواع من رؤوس الأموال يمكن تشخيصها كالآتي:

- رأس المال المادي: ويقصده رأس المال المادي أو النقدي.
- رأس المال الطبيعي: ويعني الموارد الطبيعية و النظم البيئية.
- رأس المال الإنتاجي: ويشمل الأصول المادية القادرة على إنشاء السلع و الخدمات.
- رأس المال الاجتماعي: يقصد به شبكة العلاقات الاجتماعية و المعايير و القيم الايجابية في المجتمع التي يمكن إجراء و مختلف شرائحه من التصرف معا بصور فعالة و مجدية لتحقيق الأهداف المشتركة.
- رأس المال البشري: ويقصد به القدرات الإنتاجية للأفراد الموروثة أو المكتسبة تشير العديد من الكتابات أن أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري في العمر الحديث هو الاقتصادي الشهير جاكوبميسنر<sup>2</sup> (Jacob Messner) في مقال له سنة 1958 و تلتها بعدها في سنة 1961 كتابات شولتر، ثم إسهامات بيكر سنة 1964.

و بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أنه يوجد العديد من التعريفات و المفاهيم:

حيث يعرف شولتر (T.Schultz) رأس المال البشري على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادي و يمثل المجموع الكلي و الكمي و النوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية و المستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة و المعرفة، أما إذا كان الكلي فيحسب من خلال المجتمع الكلي للسكان<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Alfred Marshall, Principles of economics, Macmillan, London, 1930.

<sup>2</sup> Investment in human capital and personnel Income Distribution of political economy, journal of political, Augrist 1958, p 216.

<sup>3</sup> هدى زوبر مخلق، عدنان داود محمد الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية دار جرير، عمان الأردن، 2010، ص 116.

و يرى بيكر (Becker) في كتابة رأس المال البشري الذي تتم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مسائل "لوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات و يستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر.<sup>1</sup>

كما أعطى كندريك (Kandrik) تعريفاً أكثر تحديداً لرأس المال البشري غير المادي، أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل كما يعرف على أنه المعارف والمهارات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي تمتلكها.

الإنسان أو يكتسبها، والتي من شأنها أن لمدة بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاهية الفردية والاجتماعي والاقتصادي.<sup>2</sup>

من التعريفات واسعة الانتشار لمصالح رأس المال البشري، ذلك التعريف الذي تتبناه منظمة اليونيسيف (Unicef) والذي تعرفه على أنه، المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقرير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية.<sup>3</sup>

رغم التعريفات السابقة غير الموحدة، إلا أن هذا لا ينبغي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها، والتي تنظر عليها إلى رأس المال البشري على أنه:

مجموعة المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

### الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالاتي:

- الكفاءات: هي مجموعة المعارف، والاتجاهات، والتصرفات والسلوكية المستنبطة من التجربة الضرورية للممارسة مهنة معينة.
- التجارب والخبرات: وهي مختلف تجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.

<sup>1</sup> مهدي القصاص محمد، بيئة استثمار المال البشري، دراسة ميدانية في قرية مصرية المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.

<sup>2</sup> محمد إيمان فؤاد، تكوين رأس المال البشري: تنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاد المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصائي والتشريع، القاهرة، 2000، ص 3.

<sup>3</sup> أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر، بحوث اقتصادية عربية، القاهرة العدد 39، سنة 2007، ص 55.

- المعارف و المؤهلات: و هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين، التعليم، الدورات التدريسية، و الندوات.

### الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات أهمها:

- خصوصية رأس المال البشري: رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكة و هو ملازم له في كل زمان و مكان و لا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد و هو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد قيما يخص قرار الاستثمار في التكوين و تحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه، و تناوله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.
- محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسيمة و العقلية للأفراد و لأن تكلفة الاستثمار تزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن عوائد مالية في الحاضر ليحمل على عوائد أكبر مستقبلا.
- عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف و القدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المؤسسة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، و التي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم و التي يحددها الفرد طوال فترة دراسة و تكوينه إلى جانب الخبرات و اكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، و التي تظهر من خلال مستويات الأداء الانتاجية<sup>1</sup> كما أن هناك خصائص أخرى تتمثل في:
- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل، إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما نستطيع المؤسسة بيع الأصل من أصولها.
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك.
- حيث يمكن فقدانه بمجرد موت صاحبه، و هذا ما يزيد و يعتبر زيادة الحاضر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 18.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2005، ص 82-84.

## المطلب الثاني: أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة

## الفرع الأول: أهمية تأهيل رأس المال البشري

تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل للحصول على احتياجاتها من العاملين هذا مع معرفة مدى توفرهم من حي الحجم و من حيث المؤهلات ففي ظل انتشار الطالة يسهل عليها الحصول عليهم بشروط تراها المؤسسة مناسبة أما في ظل انخفاض معدل البطالة فإن التنافس بين المؤسسات للحصول على اليد العاملة المؤهلة تجعل تكلفتها مرتفعة و باعتبار رأس المال البشري أهم من رؤوس الأموال الأخرى فإن مستوى تأهيله العلمي المؤسسة (أي مدى التوافق بين مخرجات التعليم في متطلبات الاقتصاد) و مسيرته للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا و في أنماط التسيير، و مدى ملاءمة الجزاءات التي يتلقاها المتعلمون و ذوي الكفاءات العليا و علاقة ذلك بهجرة الأدمغة خاصة في البلدان النامية يؤدي ذلك لندرة المختصين ذوي المستوى العالي و الذين بإمكانهم قيادة المؤسسات قيادة استراتيجية بأفكار مبدعة.<sup>1</sup>

و متجددة كلها مسائل تطرح نفسها بحدة، هذا في ظل ظاهرة العولمة و التي سمحت بالدخول المكثف للشركات المتعددة الجنسيات في الدول النامية مع اهتمامها البالغ برأس المال البشري و نوعيته باعتبار أن أداءها مرهون بمستوى التاهيل العلمي و هذا ما يفسر استقطانها للأدمغة المهاجرة و تيسير سبل البحث أمامها هذا حتى تضمن استقرارها و تحقق التخوف المنشود.

## الفرع الثاني: تفعيل رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية

يهدف المسيرين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل و الاقتصاد في الوقت المحدد و بأقل تكلفة، و ذلك عبر محاولة تغيير مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، و يتم ذلك عبر الاستثمار في رأس المال البشري باللجوء إلى:

- تطوير تقادم العاملين عن طريق تدريبهم، بعد تحديد و حصر الاحتياجات، و إعادة تأهيلها و منع تقادم معارفهم و مؤهلاتهم، بمؤهلات حديثة و بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة و المستمرة التي يتميز عصرنا.
- تهيئة البعض إلى مراكز مسئولة أعلى أو بهدف التحسين المستمر في الأداء و الإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة، و الأهم من ذلك كسب رضا و ولاء العامل.
- إشاعة ثقافة احترام العنصر البشري العامل، و تقدير العمل و إعطائه الأولوية على حساب الآلة و الربح، مع تمكينه من حرية التصرف و لمبادرة بحيث يدير نفسه بنفسه دون انتظار ذلك من غيره.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و جامعة ورقلة، 10-09 2004.

<sup>2</sup> مهدي حسن، زوليف، إدارة الموارد البشرية "مدخل لحي" دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 97.

- رفع مستوى معيشتهم بإعطائه الأجر اللائق و مكافأة العمل المتميز وفقا للأداء الفعلي مع توفير ظروف ملائمة (خدمات صحية، التأمين، خدمات النقل، خدمات اجتماعية، و مواد غذائية، مكافآت عند انتهاء الخدمة، وغيرها..)

### الفرع الثالث: أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة

يؤثر رأس المال البشري على أداء ووجهات المؤسسة الاقتصادية حيث نتج عن هذه الأخيرة تركيز أهداف مبنية على دراسات و هذا بالاعتماد على ما تملكه من مؤهلات و يمكن تلخيصها فيمايلي:

1. الاستثمار في مجال البحث و التطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديد بخصائص الأفضل، بما يسمح لها بتفادي تقادم منتجاتها و تدنيها، ما يسمح لها بتحسين مردوديتها، و اقتحام أسواق منافسيها.
2. سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك أو المستعمل النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها و عدم إضاعته، و هو ما يترتب عليه تقليص فترة التخزين و تخفيض تكلفة حيازة المخزون.
3. الاعتماد على نظم تضييع مرنة و مختلفة تركز على التكنولوجيا المتقدمة و تسمح بالانتقال السريع من إنتاج منتج معين إلى منتج آخر في حالة الضرورة.
4. التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع عالمي، ذلك لأن الانفتاح الاقتصادي الدولي المتزايد و تخلي معظم الدول عن الحماية الخاصة مع تنامي و توسع دور المنظمة العالمية للتجارة (OMC).
5. تحكم المؤسسة في مختلف مواردها المادية، البشرية، المعلومات، مهارات... و تعد الموارد البشرية أبرز هذه المقومات للقدرة التنافسية و يتجلى ذلك من خلال اعتبار النجاح يكمن في التسيير و التخطيط من قبل هذه الموارد البشرية.
6. العملاء و مع شدة المنافسة زادت متطلباتهم و هو ما يجعلهم الضروري توجيه نشاط المؤسسة نحوهم و التعلم من ملاحظاتهم و مطالبهم و تقديم لهم منتجات ذات جودة عالية تحقق لهم أكبر إشباع ممكن، ويتم ذلك بإلغاء العيوب و تقليص الاحتجاجات، و إرفاق المبيعات بخدمات تقنعهم<sup>1</sup>.
7. الجودة الشاملة و تعد هدفا استراتيجيا لمعظم المؤسسات الكبرى و تهدف لإحداث تغيير شامل على مستوى المؤسسة ككل و على كل وظائفها دون استثناء بما يسمح بالحصول على مخرجات في اسرع وقت و تقليص الأخطاء إلى أدنى مستوى ممكن و للحصول على أحسن ملائمة للمخرج مع احتياجات الزبائن بعد تحديدها و التي أضحت جسرا « ISO » فالبحث عن الاتقان و المطابقة للعبور إلى السوق الدولي و العالمية.
8. الاتصال حيث أن بساطة التنظيم و قلة الإداريين يسمح بالحركة السريعة للمعلومات و إيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب سواء تم ذلك شفويا، أو باستخدام وسائل الاتصال.

<sup>1</sup> الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، نفس المرجع السابق، جامعة ورقلة .

## التنافسية:

اختلف الكتاب حول إعطاء تعريف دقيق لمعنى التنافسية، وتحديد مفهوم موحد له خاصة وأنه مفهوم ديناميكي متغير من ناحية، ويتميز تعريفه حسن الجهة المسندة إليه من ناحية أخرى، فيمكن تعريفه على:

- على صعيد المؤسسة: يتعلق تعريف التنافسية حسب المؤسسات بمدى قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين والتمكن من الوصول والنفاد للأسواق العالمية، وهذا من أجل الحصول على شريحة أكبر من العملاء ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق.<sup>1</sup>
- على حسب القطاع: ويقصد بها هنا قدرة مؤسسات تنطوي ضمن نفس القطاع على نجاحات مستمرة على مستوى الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الحكومة.

أنواع التنافسية: تميز العديد من أنواع التنافسية وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلاد والتكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- التنافسية غير السعرية: اعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية، وغير السعرية فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
- التنافسية النوعية: وتشمل عنصر الابتكارية بالإضافة إلى النوعية، والملائمة بحيث أن البلد الذي يحقق هذه الشروط يتمكن من تصدير سلع مؤسساته حتى ولو كان سعرها مرتفع من سلع منافسيه.
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات عالية التقنية، كما يوجد الكتاب من يربطون التنافسية بالزمن، ويقسمونها إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز.

زيادة رضا الأفراد وتعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

تساعد الحوافز على تغذية المؤسسة أو تعزيزها بالأفراد ذوي المهارات العالية بجانب مساهماتها في المحافظة عليهم، بالإضافة إلى تشجيع الابتكارات والإبداعات.

<sup>1</sup> فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار النشر، سنة 2012، ص 74.  
<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط تاريخ الاطلاع، (2007/04/26) ص 07 www.arab.opi.org

## المطلب الثاني: أنواع الحوافز

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانيتها.

## 1. الحوافز من حيث شكلها:

1/ الحوافز المادية: وهي تلك الحوافز التي تتخذ طابع نقدي أو مالي كالأجور و الرواتب العلاوات و التعويضات و المكافآت و غيرها فالحافز المادي يشمل الأجر و ملحقاته و كل ما يحصل عليه العاملون من مزايا و حقوق، لذلك تتصف الحوافز بعدة مزايا أهمها<sup>1</sup>.

- السرعة في التأثير الذي يلمسه الفرد لجهده و الذي يزيد بزيادة إنتاجه.

و تنوع الحوافز المادية و تتخذ أشكالاً مختلفة، تختلف باختلاف السياسة المتبعة في المؤسسة لتحفيز العاملين وهي:

• الأجر: تمثل الأجور أحد أهم الحوافز في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد و العمل الذي يقوم به، و من جهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة لكن رغم ذلك تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.

و يمكن تعريف الأجر بصفة عامة على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدي الذي قدمه لصاحب العمل، و هو يشمل كافة العناصر المالية، النقدية، و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت و ما يحققه له من نتائج و أهداف.

• المكافآت و الأجور التشجيعية و العلاوات: يختلف الأفراد في قدراتهم و استعداداتهم للعمل، و من ثم تختلف مساهمة كل فرد في الإنتاج فلا يجوز مساواة عامل كفاء بأخر غير كفاء، و هذه الأجور الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج.

• اشتراك العاملين في الأرباح: و تعني جزء محدد من الأرباح أو نسبة معينة متفق عليها، و هي تعتبر حافزا ماديا يحفز العاملين على زيادة النتاج و الولاء للمؤسسة التي يعمل بها.

• منح العاملين تبريرات مادية غير مباشرة: و تتمثل في توفير المساكن بأجور مخفضة و توصيلهم إلى أماكن عملهم مجانا أو بأجر رمزي، منحهم السلف في أوقات الأزمات و أداء فريضة الحج أو العمرة و غيرها من التسهيلات.

2/ الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار و فعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية و المعنوية بشكل متكامل، و تتمثل الحوافز المعنوية في:

<sup>1</sup> محمد علي رابعة، نفس المرجع السابق، ص 78.

- اشتراك العاملين في الإدارة: حيث يعد هذا النوع حافز معنوي ايجابي يتيح الفرصة للعاملين المشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا.
- الوظيفة المناسبة: يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي تعطي للعامل فرصة لإبداء رأيه ومقترحاته عند اتخاذ قرارات و خاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم وذلك لتحقيق فائدة للعمل.
- الترقية: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا، لكن الجانب المعنوي أكثر أهمية خاصة بالنسبة للأفراد الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم وتحمل مسؤوليات أكثر أهمية وتعد حافزا للأفراد الذين يقوى عندهم للأفراد للإجادة في العمل.
- الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر حافزا مهما يجب على المؤسسة توفيره لما له من تأثير على أداء العاملين.

### 3/ الحوافز من حيث أثرها<sup>1</sup>

- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تتيح للعاملين مقابل أدائهم الجيد. والعملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل ايجابي، عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضا على مستوى العمل الذي قام به، باعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و ايجابية و على المؤسسة أن تقدم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية.
- الحوافز السلبية: هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر و عدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد.

و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عميلة استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية و خصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا، بمعنى أن تكون بأنها

<sup>1</sup> محمد علي رابعة، نفس المرجع السابق، ص 79.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التطبيقي (نظرة معاصرة في سلوك الناس في العمل) القاهرة، سنة 2014، ص 50.

مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة و قد تأخذ شكل حرمان من مزايا، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية فهي تقوم على فكرة التخويف و العقاب للإهمال أو التقصير، فوجود نظام تأديبي أمر ضروري لتنظيم سير العمل و ضمان المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

#### 4/ الحوافز من حيث المستفيد منها:

- 1 - الحوافز الفردية : و هي الحوافز التي ترتكز على إيجاد روح التنافس الفردي و تعطي للأفراد بنوعها المادية و المعنوية، الايجابية و السلبية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أول حل مشكلة معينة، فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.
  - هي دعم مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مجهود متميز في أداء وظيفة و بالتالي مقابل مساهمة في مساعدة المنشأة على النجاح.
  - الحوافز الفردية تعمم على مستوى وظيفة أو مجموعة من الوظائف يستفيد منها جميع شاغلي هذه الوظائف.
  - لا يوزع الحافز على جميع الموظفين لمجهودهم الجماعي وإنما يوزع حسب المجهود الفردي.
  - 2 - الحوافز الجماعية: و هي الحوافز التي ترتكز على العمل الجماعي و تقوم على التعاون بين العاملين، و يهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية و اجتماعية لدى الأفراد أو أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى اشباع حاجات الانتماء و الولاء و تقدير الآخرين، و تساهم في زيادة التعاون بين الأفراد و إثارة التنافس بينهم.
  - 3 - و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة الأهداف المشتركة و تحتاج الحوافز الجماعية إلى الحرص و الانتباه عند تطبيقها، و تتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها.
- كما أنها تهدف إلى تعويض مجموعة من الموظفين على أداء الجماعة.

#### المطلب الثالث: نظام الحوافز

تتوقف فعالية الحوافز على تحفيز الأفراد لزيادة الإنتاج و رفع مستوى الكفاءة مع ضمان الحصول على المكافآت أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف، بشكل عام يتطلب نجاح نظام الحوافز على توافر مقومات تساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و زيادة إنتاجيتهم.

#### أولاً: خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، عبد المحسن جابر، ادارة الموارد البشرية للأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة، ص 107.

- القابلية للقياس: يجب أن نترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح النظام و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.
- القبول: يتسم نظام الحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه لتحقيق أهدافه المنشودة.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت؟ الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من ؟ الفعل و التصرف.

### ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

من اجل تصميم حوافز فعال يجب وجود إجراءات أو خطوات تتبعها المؤسسة و تتمثل هذه الخطوات في:

#### 1. تحديد أهداف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس جيدا و يحلل ثم يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف النظام تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات و قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة و تحسين الجودة و غيرها من الأهداف، و لتحقيق ذلك يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الغدارات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام) هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن هناك أهداف خاصة بها، و قد تكون مختلفة في طبيعتها و الأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك، فإن نظام الحوافز، الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، و ذلك لرجال الإدارة العليا، و آخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، و كل الوحدات بقدر الإمكان<sup>1</sup>.

لذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى الأسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقال من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

#### 2. دراسة الأداء: و تسمى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب و ذلك يستدعي مايلي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص 109.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: تتمثل في وجوب وظيفة معينة محددة و واضحة، ذات عمليات ونواتج معلومة.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا يجب أن يكون العدد أكثر مما يجب فإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التكامل ؟ أن الإجابة على هذا السؤال تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف ؟
- و متكاملة و بها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا.
- وجود ظروف عمل ملائمة: و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات والأدوات و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها.
- 3. تحديد ميزانية الحوافز: و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفقه على النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز تمثل قيمة الجوائز و الحوافز و التي تمثل الغالبية العظمى كميزانية الحوافز و هي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات، الرحلات و الهدايا و غيرها.
- تكاليف الترويج و التي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية كذلك خطابات الشكر و الحفلات.
- 4. وضع إجراءات النظام: و هنا يتم ترجمة الإجراءات في شكل خطوات متسلسلة و تعني تسجيل الأداء و حساباته و أدوار المشاركين فيه و كذلك أنواع الحوافز و الجوائز حسب ما يلي:<sup>1</sup>
  - تحديد الأدوار: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز استخدام نماذج محددة مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية و ذلك لاعتماد أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
  - الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز تكون اجتماعات دورية.
  - توقيت تقديم الحوافز: أي هل تكون شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ و هل تقدم في المناسبات مثل الأعياد و دخول المدارس ؟
  - نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون مرونة في تفصيل الحافز على اجتياح من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
  - النماذج: و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء العقلي و نماذجه اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص416.

## خلاصة:

لقد أصبح المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسة في رفع مردوديتها، و كفاءتها، و تكميل بقية الوظائف الأخرى، هذا باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد.

لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، و التوجه إلى الاهتمام أكثر بإدارته بطريقة علمية فعالة، و نجد أن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية مايلي: الأجور، الحوافز، التكوين، تخطيط القوى العاملة تصميم و تحليل العمل، سياسة الاختيار...

هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها لذلك و جب عليها كسب و تنمية، و الحفاظ على هذا المورد.

حيث أن المورد البشري هو كنز المؤسسات في إطار ظاهرة العولمة فنتجا عنه تكون المؤسسة ناجحة، و العكس صحيح لذلك أضحي الهدف الأول و مصدر الاهتمام الأكبر في أغلب المؤسسات على مستوى العالم.

## تمهيد

لقد قمنا بتريص ميداني لدى وكالة التامين \* كار \* بمستغانم و الذي التمسنا من خلاله بعض التعاملات التي تتم في الوكالة مع عملائها ، على غرار ما ذكرناه في الفصل الثالث سوف نحاول توضيح العلاقة بين التسيير الاستراتيجي و الموارد البشرية ودوره في رفع الأداء و لو بمعلومات قليلة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي يشمل مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة CAAR.
- المبحث الثاني: دراسة حالة خاصة لوكالة CAAR بمستغانم "403".

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة CCAR

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين :

1- نشأة الشركة:

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR مؤسسة عمومية تابعة للدولة، وضعت تحت إشراف وزارة المالية، وهي أول الشركات التي تعمل أو تنشط في قطاع التأمينات وكان الغرض من انشائها التكفل بالوضعية الصعبة من جراء الفراغ الذي تركته الشركات الاجنبية بعد انهاء سيطرتها على قطاع التأمين ومغادرتها الجزائر، وكانت تسمى الصندوق الجزائري للتأمين و اعادة التأمين حيث أسست بموجب قانون 197/63 المؤرخ في 08 جوان 1963، والتي تهدف الى ممارسة عملية التأمين و اعادة التأمين برأس مال قدره 60 مليون دج، وتعتبر من المؤسسات الكبرى التي لعبت دورا هاما في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في ميزانية الدولة اضافة الى استقطابها الاموال الباهظة في شكل سندات تجهيز لتمويل الاستثمار المخطط.

كانت مكلفة بالمراقبة من خلالا التنازل القانوني، حيث كانت تلزم مختلف الشركات التي تزاوّل نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين CAAR.

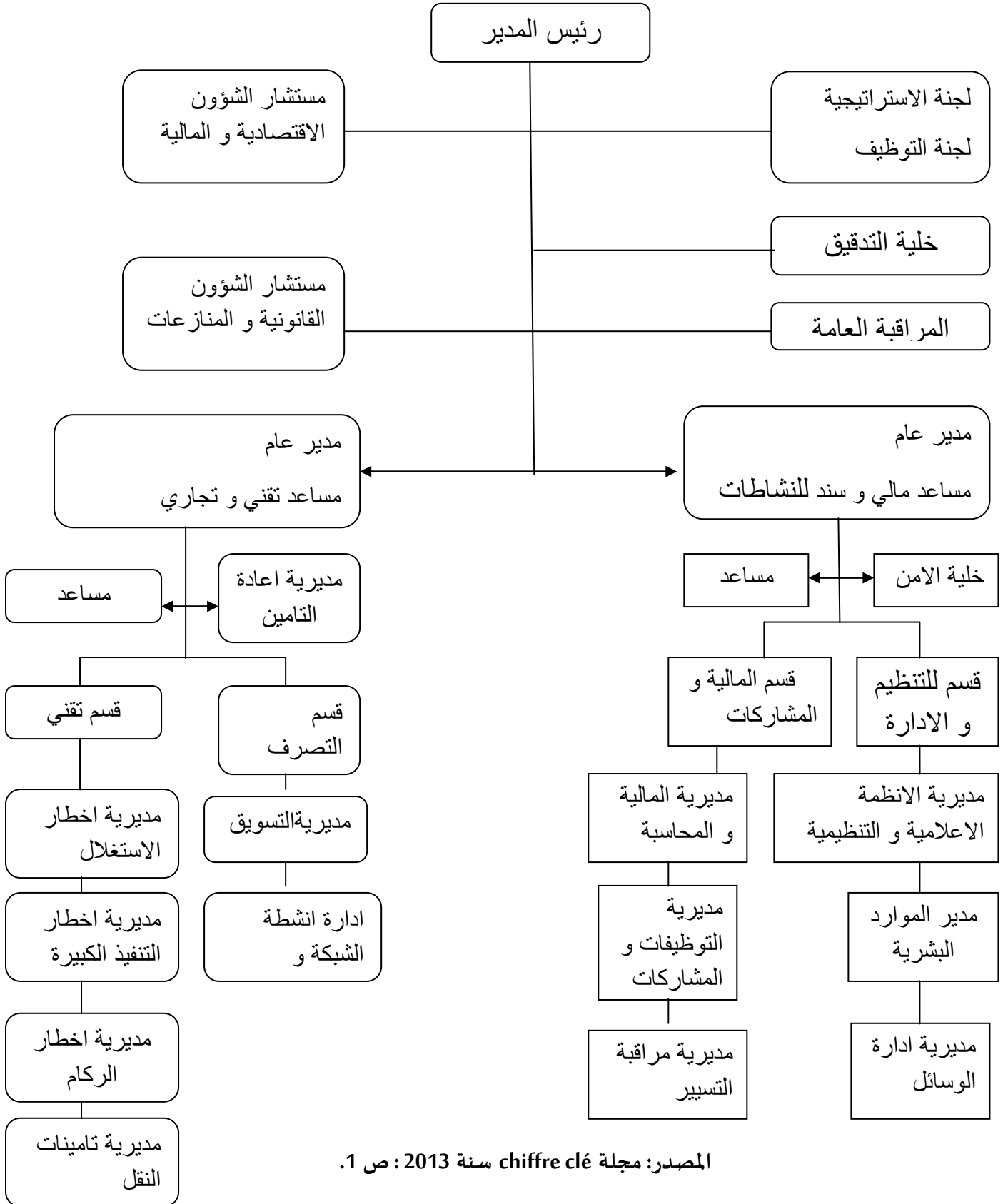
وفي سنة 1975 تنازلت عن نشاط اعادة التأمين الى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، وسنة 1985 تنازلت عن محفظتها في فرع النقل الى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT.

وفي اطار هيكله نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية. وفي سنة 1989 ومع الغاء قانون التخصص والانتقال الى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنوع محفظتها (النقل، السيارات، تأمين الاشخاص). وفي سنة 1995 تنازلت عن محفظتها في فرع القرض الموجه للتصدير الى الشركة الجزائرية للتأمين وضمن الصادرات "CAGEX".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Revue l'actuel n° 37 / .mai 1999 /P40

2- الهيكل التنظيمي للشركة<sup>1</sup>:

الشكل رقم (III-1): يمثل الهيكل التنظيمي للشركة



3- شبكة توزيع الشركة:<sup>1</sup>

يمثل المخطط الاداري للشركة الوطنية للتأمين واعداد التأمين مجموعة من الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني، تشرف عليها مديرية عامة يقع مقرها الرئيسي في محافظة الجزائر الكبرى وتتشكل حاليا من 05 فروع جهوية:

\* وحدة 602 الحراش:

تعتبر في المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال وذلك عن طريق الخبرة التي تكتسبها، فهي تتعامل مع أكبر المؤسسات الصناعية مثل سونطراك، ENIEM ، مصنع الحليب بجرجرة ... الخ

وتتفرع من هذه الوحدة 14 وكالة، وقد سجلت نتيجة ايجابية وهي في تزايد مستمر عدد عمالها 270 عاملا.

\* وحدة 203 بلوزداد:

تم تأسيس هذه الوحدة سنة 1991 وتغطي مختلف التأمينات وتتفرع من هذه الوحدة 13 وكالة، ولديها 205 عاملا، وهي تتعامل مع أكبر المؤسسات الجزائرية والأجنبية ونذكر منها سونالغاز وسوناطراك.

\* وحدة 503 قسنطينة:

تم تأسيس هذه الوحدة في 01 جانفي 1988 ولديها 164 عاملا و11 وكالة وأكبر نسبة من التأمينات التي تغطيها هي تأمينات السيارات ويلبها التأمين ضد الحريق.

\* وحدة 401 وهران:

تغطي هذه الوحدة مختلف التأمينات وتتفرع إلى 21 وكالة ولديها 403 عاملا، فهي تتعامل مع أكبر المؤسسات الصناعية مثل سونالغاز.

\* وحدة 302 عنابة:

تتفرع هذه الوحدة الى 14 وكالة ولديها 280 عاملا وتغطي مختلف التأمينات وتتعامل مع المؤسسات الكبرى ومنها مركب الحجار للحديد والصلب.

## 4- الموارد البشرية للشركة:

يعتبر العنصر البشري عنصر مهم جدا في قطاع الخدمات، فشركة التأمينات تسعى دائما الى الاهتمام بهذا العنصر، حيث قامت بتطوير الموارد البشرية ووضعت سياسة خاصة لتسيير هذا المورد وخاصة في فترة التنقل من الاقتصاد الاداري الى اقتصاد السوق.

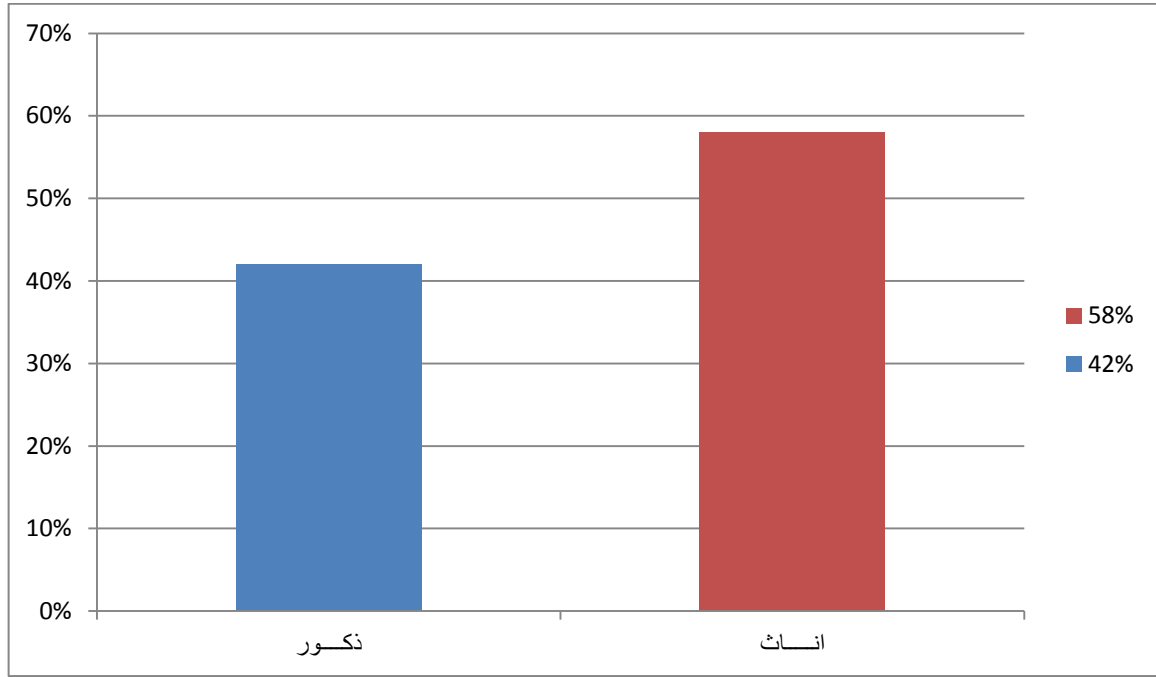
<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس / واقع و افاق مؤسسات التأمين في الجزائر / دفعة 2007

فقد وضعت مجال واسع في التكوين المستمر لتسيير أفرادها وكيفية استغلال مهاراتهم وأفكارهم. ففي سنة 1995 وضعت شركة التأمينات سياسة جديدة لتسيير الموارد البشرية، فقد قامت بتطوير اطارات وماهرين ومنفذين. فأخر الاحصائيات لسنة 2007 بينت أن 660 عمل (وكيل) استفاد من التكوين، أي نسبة مقدرة بـ 105%. 79 منهم استفادوا من التكوين الطويل المخصص للاطارات من أجل تحسين المعرفة بالتكنولوجيا الجديدة وأحدث وسائل التسيير. أما 581 عاملا فقد استفادوا من تكوين قصير متمثل في عدة ملتقيات تضمنت مواضيع في مجال نشاط الشركة.

#### 1-4: توزيع الاشخاص عبر المديرات<sup>1</sup>:

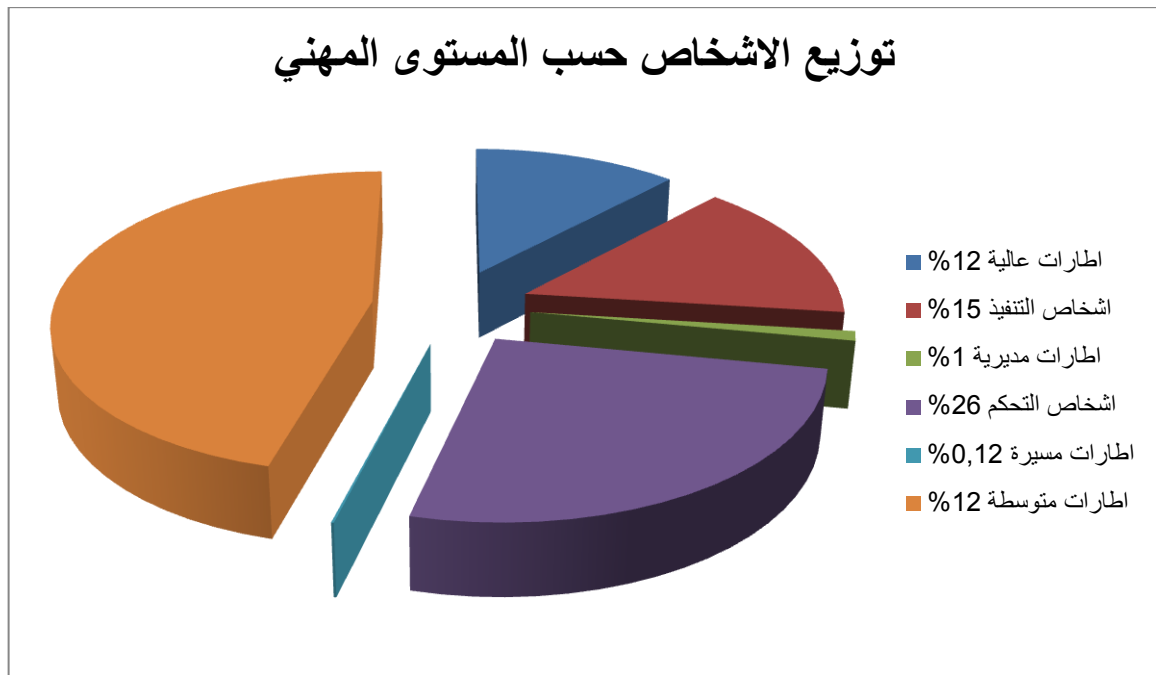
| البنية         | ذكر        | انثى       |
|----------------|------------|------------|
| المقر          | 143        | 129        |
| الحراش         | 175        | 145        |
| بوزريعة        | 118        | 135        |
| عناية          | 165        | 137        |
| قسطنطينة       | 93         | 90         |
| وهران          | 154        | 161        |
| <b>المجموع</b> | <b>848</b> | <b>797</b> |

<sup>1</sup>مجلة دورية في الشركة، سنة 2013 ، ص 2 chifrescle



- نلاحظ من خلال هذا الجدول و المخطط أعلاه ان نسبة العمال الاناث في شركات التامين اكبر من نسبة الذكور.

#### 2-4: توزيع الاشخاص حسب المستوى المهني<sup>1</sup>:



<sup>1</sup>مجلة دورية في الشركة، سنة 2008، ص 2 chifrescle

- إحصائيات سنة 2008 بينت ان عدد العمال أصبح 1683 مقابل 1645 عامل سنة 2007، اي زيادة 38 عامل .

هذه الزيادة في عدد العمال يمكن شرحه بمجهودات المتخذة في المادة لتوظيف العمال.

الإطارات يمثلون 47 بالمائة في 2004 و في 2008 قدرت بـ 59 بالمائة من مجموع العمال و يكونون القسم الأهم.

#### 5- مجال نشاط الشركة:<sup>1</sup>

تشتمل نشاطات الشركة الجزائرية للتأمين واعدادة التأمين CAAR على نشاطين أساسين هما:

- عمليات التأمين المباشر
- عمليات اعادة التأمين

#### 1-5 : عمليات التأمين المباشر:

لقد سعت الجزائر بعد الاستقلال الى بناء اقتصادها من خلال المشاريع الاقتصادية الهادفة الى تحقيق التنمية الوطنية، وتفاديا للأخطار التي تلحق بهذه المشاريع كلفت CAAR بتأمينها نظرا لخبرتها في هذا الميدان، ومن بين هذه المشاريع المؤمنة نذكر منها:

- ✓ المنشآت المركبة لتمبيع الغاز.
- ✓ كل المركبات البتروكيمياوية
- ✓ أساطيل النقل الجوي والبحري
- ✓ مشاغل المساكن ومؤسسات التعليم

وهذا ما يبين لنا أن CAAR تسعى أساسا الى حماية أموال الدولة وممتلكاتها حيث أنها تختص في:

- ✓ تأمينات الممتلكات
- ✓ تأمين المسؤولية المدنية بأنواعها
- ✓ تأمين الأشخاص
- ✓ تأمين أخطار النقل

هذا وتسعى CAAR الى توسيع مجال نشاطها وتحسين أدائها لضمان حصتها في السوق خصوصا بعد الغاء التخصص والدخول في مرحلة المنافسة مع بقية الشركات العاملة في القطاع وذلك تماشيا ومتطلبات اقتصاد السوق.

<sup>1</sup> - مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس دفعة 2006 .

## 2-5: عمليات اعادة التأمين:

قد تضطر الشركة إلى تأمين مشروع يفوق طاقتها، ولما كانت شركات التأمين تسعى إلى جلب العملاء والاحتفاظ بهم فإنها تقبل هذا النوع من التأمينات المعروضة عليها، لكنها وعملاً بمبدأ تأمين الباقي في شركة تأمين أخرى والتي تقوم بالعمل نفسه.

اضافة إلى عمليات التأمين وإعادة التأمين تقوم CAAR باستثمار الفوائد المتأتية من النشاط وذلك بمنحها لقروض بفوائد أو بتوظيفها أموالها كودائع في البنوك، وبالمقابل تحصل على فوائد معتبرة إضافة إلى السمعة التي تتمتع بها الشركة في الميدان المالي حيث أن مبالغ استثمارها تزداد عاماً بعد آخر.

## 6- بعض الشركات الكبرى المؤمنة لدى "LA CAAR":

هناك عدة مؤسسات مؤمنة لدى الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين نذكر منها مايلي:

- ✓ سونطراك
- ✓ الخطوط الجوية الجزائرية
- ✓ سونلغاز
- ✓ نفضال
- ✓ الجمارك
- ✓ وزارة الدفاع

فيما يخص شركة سونطراك ، فقد فازت الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين بعقد مع شركة سونطراك بين الفاتح من جويلية 2009م الى غاية 30 جوان 2012م ، فقد استفادت من منحة قدرت بـ 442.83 مليون دينار جزائري لتأمين العقود الخاصة بحظيرة السيارات.

المطلب الثاني: دراسة احصائية للشركة:

1 - تطور إنتاج كل نوع من التأمينات :

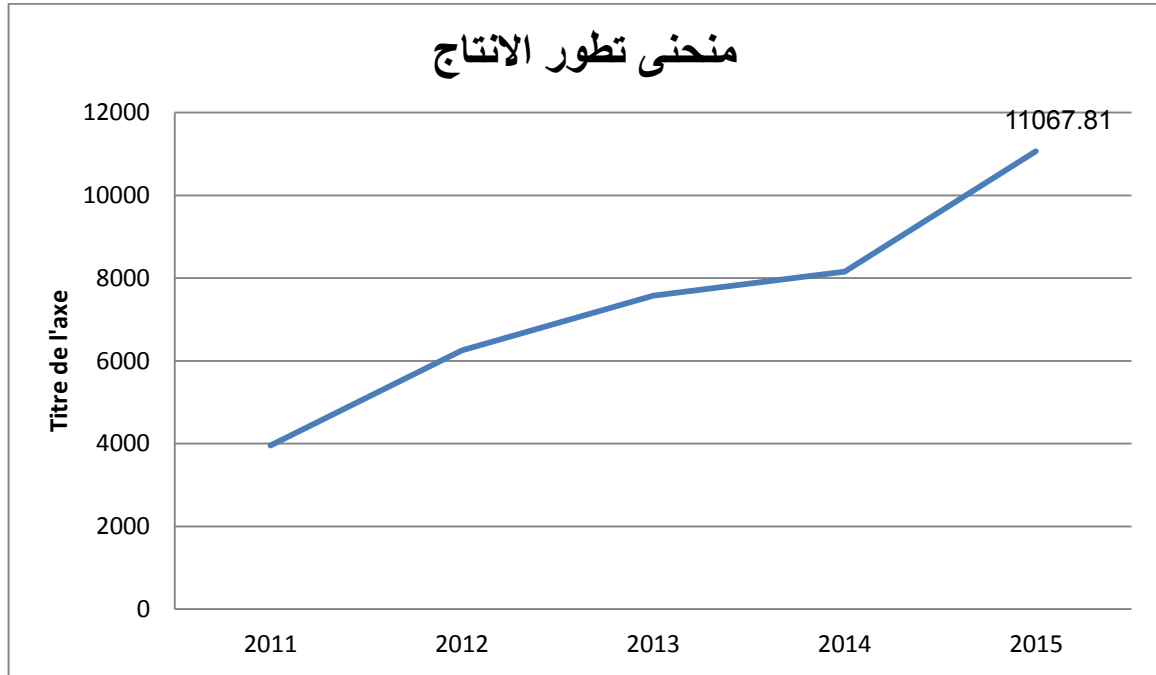
لدينا الجدول التالي يبين التطور المسجل في كل نوع من أنواع التأمينات:

| النوع                   | 2013    | بنية محفظة 2014 | بنية محفظة 2013 | 2014    | محفظة التطور 2014/2013 |
|-------------------------|---------|-----------------|-----------------|---------|------------------------|
| الحريق                  | 1661220 | 22%             | 22%             | 1802655 | 09%                    |
| الهندسة                 | 578090  | 08%             | 10%             | 799016  | 38%                    |
| المسؤولية المدنية       | 246350  | 03%             | 04%             | 286867  | 09%                    |
| المسؤولية المدنية RD/RS | 317340  | 04%             | 03%             | 260793  | -18%                   |
| الكوارث الطبيعية        | 291340  | 04%             | 04%             | 311314  | 07%                    |
| مجموع المخاطر الخطيرة   | 3112350 | 41%             | 42%             | 3460645 | 11%                    |
| النقل                   | 821980  | 11%             | 10%             | 800662  | -2.6%                  |
| السيارات                | 3108480 | 41%             | 42%             | 3397093 | 09%                    |
| ADP                     | 529870  | 07%             | 06%             | 498969  | -06%                   |
| المجموع                 | 7572680 | 100%            | 100%            | 8157369 | 08%                    |

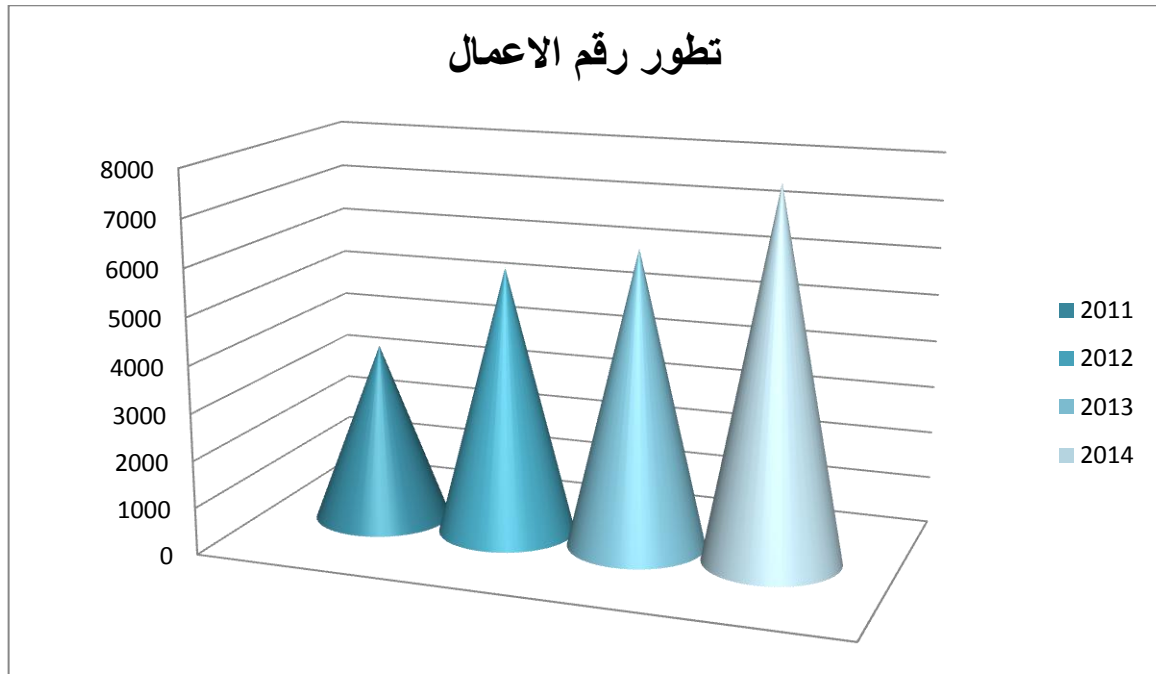
ان التزايد في كل من تأمينات الحريق و الهندسة له معنى حديث قدر ب 38 % و 19 % بالنسبة لتأمينات السيارات ، اما بالنسبة الى المسؤولية المدنية و التأمين ضد الكوارث الطبيعية فقد وصل الى النسب التالية على الترتيب 9 % و 17 % ذلك ادى إلى تقدم رقم الاعمال بنسبة 8 % مقارنة بالسنوات السابقة.

و المنحنى الموالي يبين لنا التطور في الإنتاج ابتداء من سنة 2011 إلى غاية 2015.

• منحنى تطور الإنتاج:



2 - تطور رقم الأعمال :



نلاحظ التطور البارز في رقم الاعمال من خلال السنة 2012 الى غاية سنة 2014 و ذلك راجع الى المستوى الاستراتيجي المتوصل اليه خلال السنوات 2011-2014.

فالتطور الصافي لرقم الاعمال في 2014-12-31 وصل الى 8.1 مليار دينار جزائري مقارنة مع رقم الاعمال لسنة 2013 الذي وصل الى 7.5 مليار دينار جزائري.

### 3 - بنية محفظة شركة التامين (تقسيم أنواع التامين بالنسب) :

يبين الشكل الموالي نسبة كل نوع من أنواعالتأمينات ما بين 2013 و 2014 .



إن بنية محفظة شركة التامين غير مستقرة ، فهي متغيرة ما بين السنتين 2013-2014

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ تفوق تامين المخاطر الخطيرة و تامين السيارات المتواجدان بنسبة 84 % في محفظة شركة التامين و اعادة التامين .

و من جهة اخرى فان التامين ضد الكوارث الطبيعية قد ارتفع الى 07%.

### 4 - تطور النشاط المالي :

الجدول الموالي يبين لنا تطور النشاط المالي لشركة التامين و اعادة التامين ما بين السنتين 2013-

2014 .

| التطور          | 2014   |         | 2013     |          | كشف      |
|-----------------|--------|---------|----------|----------|----------|
|                 | القيمة | الانتاج | القيمة   | الانتاج  |          |
| المشاركة        | 13 %   | 1014%   | 2450.35  | 3.97     | 2170.62  |
| المكانة المالية | 3%     | 8%      | 11111.27 | 331.82   | 10826.12 |
| المجموع         | 4%     | 20%     | 13561.62 | 13561.62 | 12396.74 |

- زيادة الإنتاج المالي بنسبة 20 % و بقيمة 403.17 مليون دينار جزائري ، اما بالنسبة للنشاط المالي فقد قدرت قيمته بـ 13.56 مليار دينار جزائري وقد ارتفع بنسبة 4 % مقارنة بنشاطات 2013.
- 5 - تطور الاموال الخاصة

| التطور | 2014     | 2013    | كشف(تعيين)              |
|--------|----------|---------|-------------------------|
| 60.00% | 8000000  | 5000000 | أموال اجتماعية          |
| 37.85% | 1133858  | 822532  | الاحتياطيات             |
| -9.56% | 900290   | 995492  | مؤونات تقنية            |
| 0.00%  | 0        | /       | نتيجة رهن التخصيص       |
| 0.33%  | 64396    | 64187   | مؤونة الخسائر والتكاليف |
| 46.73% | 10098544 | 6882211 | الأموال الخاصة          |

الجدول أعلاه يبين لنا تطور الأموال الخاصة بين السنتين 2013-2014 بحيث نلاحظ ان قيمة أموال الخاصة ارتفعت إلى 10.1 مليار دينار جزائري سنة 2014 مقارنة بالنسبة لسنة 2013 التي كانت فيها الأموال الخاصة 6.8 مليار دينار جزائري حيث قدر تطور هذه الأخيرة بـ 46.73 % ما بين السنتين 2013-2014.

#### 6 - المديونية:

في 31-12-2014 مستوى المديونية انخفض إلى 17.2 مليار دينار جزائري مقارنة بسنة 2013 التي قدرت بـ

| التغير | 2014     | 2013     | كشف            |
|--------|----------|----------|----------------|
| 0.74%  | 13187.75 | 13286.61 | ديون تقنية     |
| 37.14% | 1517.73  | 2414.47  | ديون الاستثمار |
| 16.32% | 2550.57  | 2192.67  | ديون أخرى      |
| -4.29% | 17256.05 | 18028.90 | مجموع الديون   |

18 مليار دينار جزائري، حيث قدر الانخفاض بـ 4.29 %

#### 7 - النتيجة:

| التغير  | 2014   | 2013    | كشف                  |
|---------|--------|---------|----------------------|
| 161.99% | 366.52 | -591.24 | نتيجة الاستغلال      |
| -40%    | 764.44 | 1277.55 | نتيجة خارج الاستغلال |
| 63.76%  | 833.05 | 508.69  | النتيجة الصافية      |

كما هو ملاحظ من الجدول أن المؤسسة سجلت نتيجة صافية قدرت بـ 833.05 مليون دينار و نسبة تطور قدرت بـ 63.76% مقارنة بالسنة المالية الماضية.

8 - الميزانية المالية للشركة: الجدول الموالي يبين لنا الميزانية المالية في السنتين 2013-2014

| 2014            | 2013            | الخصوم                      | 2014            | 2013            | الاصول                                    |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|---|
| 8000.00         | 5000000         | راس المال الجماعي           | 4856.02         | 1886.03         | الاصول الثابتة<br>المادية و الغير المادية |
| 1133.86         | 882.53          | الاحتياطات                  | 8660.53         | 9167.04         | الاصول الثابتة المالية                    |
| 900.29          | 995.49          | المؤونات                    | 1351655         | 11053.07        | الاصول الثابتة                            |
| 508.69          | 381.16          | النتيجة                     |                 |                 |   |
| 31.28-          | 35-             | فارق التقاعد                |                 |                 |   |
| 10511.56        | 7164.18         | رؤوس الاموال<br>الخاصة      |                 |                 |   |
| 3268.30         | 4201.96         | ديون طويل و<br>متوسطة الاجل | 35.97           | 30.91           | المخزونات                                 |
| 64.40           | 64.19           | مؤونات الخسائر              | 12854.32        | 12601.91        | حقوق                                      |
| 13844.26        | 11430.33        | رؤوس الاموال<br>الدائمة     | 1425.16         | 1571.39         | قيم جاهزة                                 |
| 13987.74        | 13826.95        | ديون قصيرة الاجل            | 14315.45        | 14204.22        | اصول دورية                                |
| <b>27832.00</b> | <b>25257.29</b> | <b>المجموع</b>              | <b>27832.00</b> | <b>25257.29</b> | <b>المجموع</b>                            |

المبحث الثاني: دراسة حالة خاصة لوكالة CAAR بمستغانم "403"

المطلب الأول: لمحة حول الوكالة :

#### 1 - التعريف بالوكالة:

تعتبر وكالة "403" بمستغانم من احدى "21" وكالة التابعة للوحدة الجهوية بوهران، فهي تغطي معظم انواع التأمينات و تتعامل مع اكبر المؤسسات الصناعية و التجارية و من بينها مطحنة الظهرة ، الشركة الوطنية لتكرير السكر...الخ.

حيث يبلغ عدد عمالها حوالي 15 عامل موزعين حسب عدد المصالح ومنها مصلحة الإنتاج و التعويض ، المصلحة التجارية و مصلحة المحاسبة.

كما أنها تغطي عددا كبيرا من المخاطر نذكر منها : التأمين على الحريق ، تأمين النقل ، تأمين السيارات ، تأمين الأشخاص.

- تسيير هذه الوكالة مبرمج من طرف وحدة وهران في مجال التأمين .

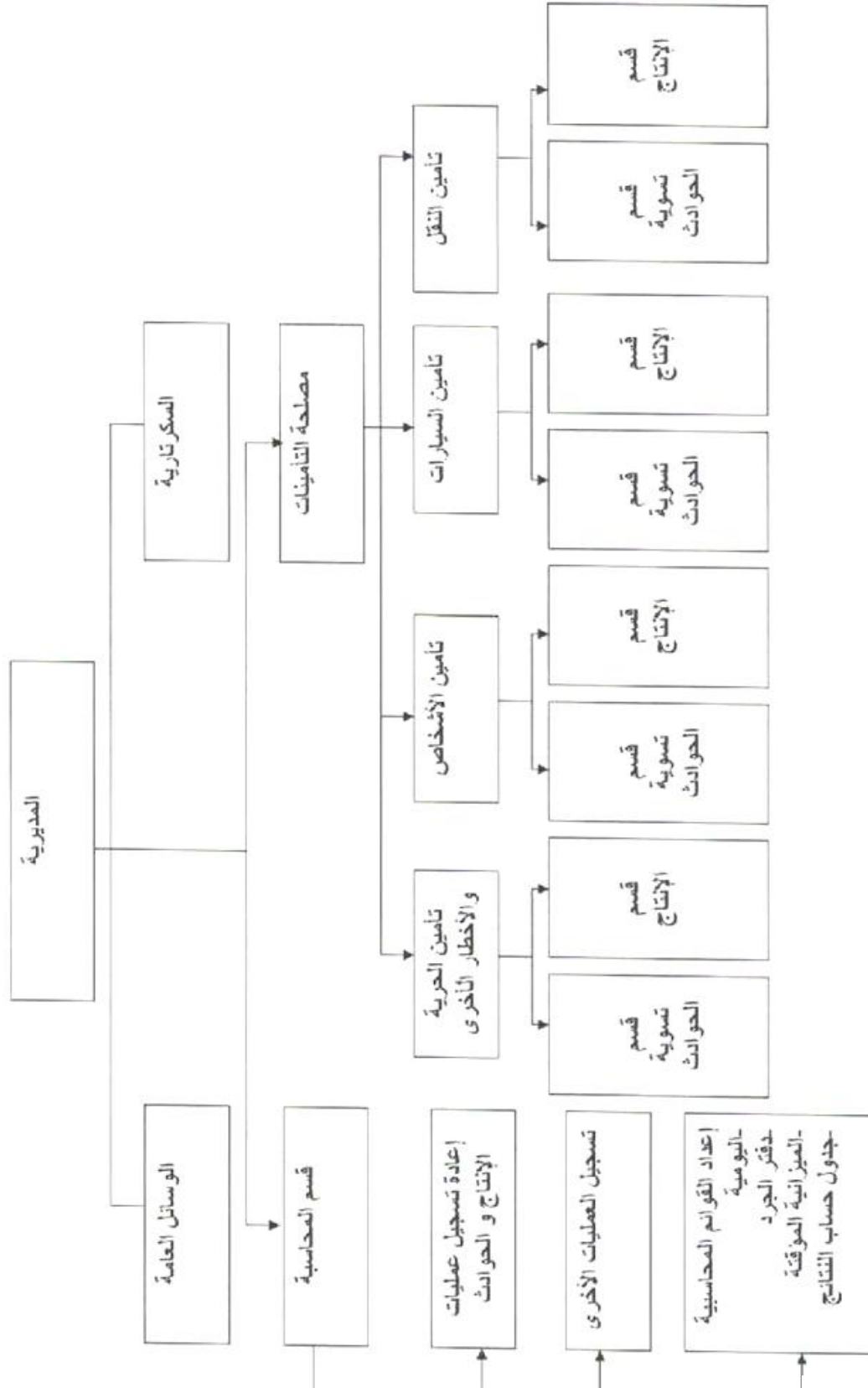
- لا دخل لهذه الوكالة في عملية إعادة التأمين بسبب نقص ميزانيتها.

- تتعامل الوكالة مع بنك الجزائر الخارجي لمستغانم حيث لها رقم حساب في البنك التي توفر فيه أموالها المدفوعة من طرف الزبائن ، و التي تستقبل من خلاله أقساط التأمين المدفوعة من طرف المؤسسات المتعاقدة معهم مثل \* البلدية ، المستشفى...<sup>1</sup>\*

<sup>1</sup>- شركة التأمين و اعادة التأمين بمستغانم.

الشكل رقم (III-2): يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة

2- الهيكل التنظيمي للوكالة:



المصدر: من مؤسسة الريف.

## 2 - تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة :

### 1-3 مصلحة التأمينات :

تتفرع الى 4 مصالح ، كل مصلحة تحتوي على قسمين ، قسم الإنتاج و قسم تسوية الحوادث و هو قسم التعويضات.

- مصلحة تأمين النقل : تهتم هذه المصلحة بتأمينات النقل التي تتفرع بدورها الى :
  - ✓ تأمين النقل البحري و الجوي.
  - ✓ تأمين النقل البري.
  - ✓ تأمين نقل الأشخاص.
- مصلحة تأمين السيارات : و تختص هذه المصلحة بالتأمينات المتعلقة بالسيارات ، حيث يقوم موظف هذه المصلحة بإبرام العقود وفقا للقوانين و مثال عن ذلك: الامر رقم 15-74 الصادر في 30-01-1970م و المتضمن اجبارية التأمين على العربات البرية ذات محرك و نظام تعويض الاضرار الجسمانية.
- مصلحة تأمين الحريق و الاخطار الاخرى : تقوم هذه المصلحة بدراسة شاملة عن المؤسسة الراغبة في التأمين كتحديد مقرها، فحص طريقة البناء، نوعية النشاط الممارس و غيره من المعلومات ليقوم بعدها المؤمن له بتقديم جميع ممتلكاته ليقدم له موظف المصلحة استمارة المعلومات ، يتم ملؤها ثم يبرم العقد بعد التراضي على الضمانات الإلزامية المتضمنة للحريق، الانفجارات. ثم يحدد قسط التأمين ، و عند حدوث الخطر يقوم قسم تسوية الحوادث بتعويض المتضرر بمبلغ مالي.
- مصلحة تأمين الأشخاص : تنفرد هذه المصلحة عن سائر المصالح لكونها تتعلق بتأمين الأفراد و ذلك في إطار نوعين، و تترك حرية اختيار الضمان الراغب فيه من حيث : التأمين على الحياة و التأمين الجماعي.

### 2-3 قسم الوسائل العامة:

له علاقة مباشرة مع وحدة وهران ، اذ يعد همزة وصل ، حيث يقوم بايصال الوثائق وذلك مرة واحدة خلال 15 يوم، كما يهتم بتوفير الموارد و اللوازم المستهلكة التي تحتاجها الوكالة و نعد منها : دفاتر ، اقلام ، اوراق ، مواد التنظيف ، و كذلك تهتم بتسجيل الغيابات و الحضور و تقديم ايام العطل و بعث الحوالات البريدية كل ثلاثة اشهر للعمال المتعاقدين.

### 3-3 قسم المحاسبة:

يتمثل دور هذا القسم في اعادة تسجيل عمليات الانتاج و الحوادث ، تسجيل العمليات الأخرى بإعداد القوائم المحاسبية مثل دفتر الجرد، الميزانية المؤقتة و جدول حسابات النتائج ، و يقوم ايضا بتحرير

الشيكات التي تقدم للمؤمن له لتعويضه ، في حالة تعرضه للخطر ، حيث يقوم المؤمن له باخذ الشيك المقدم له من طرف المحاسب و اخذه الى البنك التي تتعامل معه الوكالة و بالتالي سحب مبلغ التعويض.

### 3 - اهم انواع التامينات لدى الوكالة :

معظم التامينات تغطيها الوكالة ، ونذكر منها :

- ✓ التامين ضد الأخطار الصناعية
- ✓ التامين على المسؤولية المدنية.
- ✓ تامين النقل.
- ✓ تامين السيارات.
- ✓ التامين على الحياة ... الخ.

أما تامين الأراضي الزراعية فهو ليس من اختصاص الوكالة بل من اختصاص CRMA ، و اكبر نسبة لنوع التامين الذي تقوم به الوكالة هو التامين ضد الأخطار الصناعية و تامين السيارات و بالأخص التامين ضد الحريق.

### 4 - بعض الإجراءات التي تحرص عليها الوكالة:

لاحظنا خلال تربصنا لدى الوكالة مايلي:

- الوكالة قامت بإبرام عقود مع بعض المؤسسات منها:

- البلدية
- المستشفى
- سونا طراك
- سونا لغاز

حيث تقوم الوكالة بتامين موظفي هاته المؤسسات ، وبدورهم يستفيدون بتخفيض يصل إلى 65 بالمائة .

- محاولة الوكالة تفادي إبرام العقود مع الأفراد جدد ، مع العلم أن هذا مخالف للقانون.
- الحرص على إرضاء العملاء المتعاقدين معها.
- تنصح زبائننا بعدم تقديم وثيقة تامين السيارة إلى شخص آخر في حالة بيعها.
- صرامة عمال الوكالة في التعامل مع عملائها ، خاصة عند حدوث خطر للمؤمن له و ذلك لمعرفة بالتدقيق كيف تحقق الخطر و ماهية الأسباب التي أدت إلى ذلك.
- عندما يريد المؤمن له فسخ عقد تامين سيارته مع الوكالة من اجل بيعها له الحق في الاستفادة من عقد أخر لسيارة أخرى في مدة تقل عن شهرين.

المطلب الثاني: أمثلة عن بعض التأمينات الموجودة في الوكالة:

1 - التأمين المدرسي:

تؤمن التلاميذ ضد الحوادث الجسمانية و هذا ينتمي إلى اتفاق CAAR-FNAPE و يفسخ هذا العقد في الحالات الآتية:

✓ إذا اجتاز سن التلميذ 20 سنة.

✓ إذا أقصي التلميذ من المدرسة.

2 - التأمين على الأخطار التجارية المتعددة و الحرفيين M.R.C.A

هي وثيقة تأمين خصصت للإجابة على حاجات التجار و الحرفيين

• الأخطار التي تؤمن ضدها :

✓ حريقاً و انفجار

✓ السرقة و الهمجية

✓ كسر الزجاج و اللافتات المضيفة.

✓ المسؤولية المدنية المرتبطة بهذا النشاط مثل حالة خسارة تسببت لأحد الزبائن مثل تسمم غذائي.

3 - التأمين ضد الكوارث الطبيعية CAT-NAT

هو عقد إجباري و سنوي ظهر في 1 سبتمبر 2004 حيث يؤمن الخسائر الناتجة عن الكوارث الطبيعية ، وهو إجباري على كل شخص يملك عقار في الجزائر و كل الملاك الذين يمارسون نشاط صناعي أو تجاري وهذا النوع تابع لمكتب التأمين على الحرائق.

• الكوارث الطبيعية المؤمن ضدها :

✓ الزلازل

✓ الفيضانات و جريان الوحل.

✓ العواصف و الرياح القوية.

و تقدر التعويضات في هذا النوع كما يلي :

80 % بالنسبة للسكنات، 50% بالنسبة للعقارات التجارية و الصناعية.

بحيث يعتبر التعويض الموارد المالية الضرورية للبناء أو الترميم.

4 - التأمين على البضائع المنقولة جوا:

يغطي هذا النوع الأخطار التي تصيب البضائع المنقولة جوا فهي تغطي:

✓ الخسارة و اللوازم.

✓ اختفاء او سرقة البضائع المؤمن عليها.

✓ النفقات اللازمة.

#### 5 - تامين السيارات:

بالنسبة للتطبيق يكون عقد تامين السيارات ساري المفعول في حدود الجمهورية الجزائرية الشعبية ،  
ويطبق على السيارات ذات المحرك و التي تسير في الطريق البري.

#### 1-5- إجراءات التامين على السيارات :

- إبرام عقد التامين : ويكون حسب المراحل الآتية:
- اقتراح المؤمن له التامين على سيارته بتقديم المعلومات و الوثائق التي تخص سيارته و يملأ الاستمارة الخاصة بالعقد.
- تعيين المؤمن مندوباً وخبيراً ليحقق في ذلك و يحدد الأضرار أو النقصان.
- بعد معاينة السيارة يتفقان على القسط و إذا تم ذلك يبرم العقد.
- إجراءات التعويض:

بعد تلقي الشركة الإشعار بحدوث حادث مرور تقوم بالإجراءات التالية:

- ✓ استلام الملف من المؤمن له.
- ✓ إرسال خبير من طرف الشركة لمعاينة الأضرار و تحديد قيمة التعويضات.
- ✓ تقوم الشركة بالاتفاق مع وكلاء قطع الغيار و التصليح ، لتصليح الأضرار و في الأخير يستلم المؤمن له التعويضات و يوقع إبراء الذمة.
- تقديم التعويضات :

قد يدخل المشرع الجزائري في وضع معايير جديدة تعتمد على جداول و نقاط مرجعية على أساسها يتم تقدير التعويض و قد أخذت الجزائر بهذا المعيار بمقتضى الأمر الخاص بإلزامية التامين على السيارات و نظام التعويض عن أضرار حوادث المرور و في هذا السياق وضع المشرع أربع نماذج لتقدير ذلك التعويض ، نذكر منها نموذج:

#### النموذج الأول : عجز كلي مؤقت

في هذه الحالة يأخذ المصاب من جراء حادث مرور مبلغاً من التعويض يحسب على أساس دخله الشهري ،  
إذا كان عاملاً او على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون إذا كان بطالاً.

مثال تطبيقي:

١ - عامل ذو اجر 16000.00 دج أصيب في حادث مرور بعجز كلي مؤقت لمدة 8 أشهر.

$$\text{التعويض المستحق} = 16000.00 \text{ دج} \times 8$$

$$= 128000.00 \text{ دج}$$

٢ - شخص بدون عمل أصيب بحادث مرور أدى لإصابته بعجز كلي مؤقت لمدة 4 أشهر.

$$\text{التعويض المستحق} = 15000.00 \text{ دج} \times 4$$

$$= 60000.00 \text{ دج}$$

6 - التامين ضد الحريق:

هو نوع من التأمينات الإجبارية ، يضمن الأضرار الناجمة عن اشتعال النار في المباني ، عتاد ، مخزون.

في هذه الحالة تعتمد على القاعدة النسبية في التعويض.

$$\text{قيمة التعويضات} = \text{قيمة الخسائر} \times \frac{\text{المؤمنة القيمة}}{\text{الحقيقية القيمة}}$$

$$\text{قيمة التعويضات} = \text{قيمة الخسائر} \times \frac{\text{المدفوع القسط}}{\text{المفترض القسط}}$$

$$\text{قيمة التعويضات} = \text{تكاليف مواد البناء} + \text{تكاليف اليد العاملة} - \text{التقادم}$$

مثال تطبيقي:

الحالة الأولى : أمن شخص مستودع ضد الحريق بقيمة 200.000 دج ، أثناء تعرض المستودع للحريق قدر

الخبير قيمة الخسارة بـ 6000 دج ، واكتشف ان القيمة الحقيقية للمستودع هي 240.000 دج .

$$\text{قيمة التعويض} = 4000 \times \frac{200000}{240000} = 5000 \text{ دج}$$

الحالة الثانية: صاحب مطبعة أساء بدون قصد تقدير قيمة الآلات المتواجدة بحوزته ، كان يدفع مقابل هذا

التامين قسط يقدر بـ 18 دج وبعد وقوع النكبة اكتشف الخبير ان القسط المفترض دفعه هو 25 دج، وقيمة

الخسارة كانت 400.000 دج.

$$\text{قيمة التعويض} = 400.000 \times \frac{18}{25} = 288000 \text{ دج}$$

## خلاصة:

لا شك أن ممارسة مجمل الأنشطة على مستوى وكالة CAAR تساعد على تلبية احتياجات و متطلبات الزبائن، و عند دراستنا لواقع التسيير الاستراتيجي في الوكالة و دوره في رفع أداء المورد البشري اتضح أنه يحظى بالاهتمام الكافي و تبين لنا أن المورد البشري يحظى بالاهتمام اللازم أيضا في الوكالة لأنهم يدركون أهمية الدقة في أداء الخدمات و دورها في تفعيل نشاط الوكالة كما أنهم يدركون أهمية الزبائن و يعملون على تحسين صورة الوكالة لديهم.

## الخاتمة العامة:

إن رفع الأداء هي إشكالية متعددة الأبعاد و هي من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة، و مجال تخصصها، خاصة و أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على الاختيار بطريقة تنافسية و تقييم الأداء إحدى هذه الاستراتيجيات و التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة.

و لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي في تحسين و رفع أداء الموارد البشرية و زيادة الإنتاجية و ذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث الفرضيات و قد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إن تقييم الأداء للرفع منه هو محاولة لتحليل أداء الأفراد بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف لأجل إصدار الحكم على قرارات تتعلق بالاحتفاظ، الترقية، التدريب و غيرها لتحقيق فاعلية المؤسسة.
- تكمن أهمية لتسيير الاستراتيجي في اعتباره وسيلة يستعملها الرئيس لبلوغ الأهداف و ليس هدفا في ذاته، كما يهدف إلى تسهيل تخطيط القوى العاملة و المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية و تشجع المنافسة بين الأفراد و الزيادة الإنتاجية.
- إن من آثار تقييم أداء الموارد البشرية و المساعدة على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يمكن في الترقيات التكوين، التدريب، التحفيز و الأجور فهذه البرامج كلها نتائج عن عملية تقييم الأداء لتحسينه و الرفع منه.

## اقتراحات و توصيات:

- وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي حتى يتم تحديد ما يجب القيام به و اطلاع الموظفين على هذه الخطط تتوفر لديهم نظرة شاملة عما يطلب منهم.
- أن يتم وجود علاقة بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء مواردها و أن يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات كي يمكنها ذلك من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية.
- ينبغي توفير الشروط الأساسية للخدمة مثل الدفع الجيد، لتحفيز الترقيات و التدريب و التطوير في مجال القوى العاملة، بصفة دورية أو كلما دعت الحاجة ذلك لأجل إحساسهم بالرضا الوظيفي و رفع إنتاجيتهم.
- استقصاء آراء الموظفين عن نتائج، التقييم الخاصة بهم، و كذلك نتائج تقييم زملائهم الذين في نفس مستواهم الوظيفي للتأكد من اقتناع الموظف و موافقته على النتيجة التي حصل عليها مما يجد من مقاومة الموظفين و تدميرهم.
- استخدام نماذج متعددة لتقييم أداء الموظفين.

## أفاق البحث:

مع ختام هذه الدراسة أثار انتباهنا عدة مواضيع أود ان تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الطلبة و الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية و ربطها بالتسيير الإستراتيجي لما لها من اهمية في تحقيق أداء أفضل يعود على المؤسسات بأفضل إنتاجية.

- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بين الأداء و الفعالية.
- الموارد البشرية و الميزة التنافسية.
- آثار إستراتيجيات التوظيف و التعيين.

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التطبيقي (نظرة معاصرة في سلوك الناس في العمل) القاهرة، سنة 2014.
2. اسماعيل محمد السير، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية الإسكندرية، مكتب العربي، الحديث ،سنة 2012.
3. أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر، بحوث اقتصادية عربية، القاهرة العدد39، سنة 2007.
4. بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
5. بن قانة سهام، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري، مذكرة نيل شهادة ليسانس جامعة مستغانم 2014-2015.
6. بنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، سنة 2010.
7. حسام إبراهيم حسام، الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البداية، طبعة 2014.
8. حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و الطبع، الطبعة الأولى 2015.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية الشرق، قالمة، 2011.
10. د. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 2009، الأردن .
11. د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" دار النشر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
12. د.سلطانية بلقاسم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر بسكرة فيفري 2004.
13. د.طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، مصر الجديدة اشترك للنشر و التوزيع، 2001.
14. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2005.
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2010.
16. راوية محمد علي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2014.
17. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية.

18. سعاد نايف برنوطي، الأعمال، الخصائص و الوظائف، دار وائل للنشر 2009.
19. عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، عبد المحسن جابر، ادارة الموارد البشرية للأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة.
20. عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
21. علي السلمي، إدارة أفراد و الكفاءات الانتاجية، دار غريب، القاهرة الطبعة (03) 2013.
22. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار النشر، سنة 2012.
23. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية 2010.
24. محمد عثمان اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، النهضة العربية، القاهرة، سنة 2011.
25. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط تاريخ الاطلاع، (2007/04/26) ص 07 [www.arab.opi.org](http://www.arab.opi.org)
26. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة و المطبوعات، القاهرة 2008.
27. مهدي حسن، زويلف، إدارة الموارد البشرية "مدخل لحي" دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2001.
28. هدى زوبير مخلق، عدنان داود محمد الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية دار جدير، عمانت الأردن، 2010.
29. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، سنة 2010.
30. يوسف حجيم الطائي و آخرون، " إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

#### الرسائل الجامعية:

- سعاد نايف البرنوطي، دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، الطبعة الثالثة، 2007.
- عبد المجيد قدر، الميزة التنافسية و فعالية التسيير و التشخيص الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- مذكرة ماجستير، تأثير الخوصصة في إدارة الموارد البشرية، سنة 2013.

المدخلات العلمية:

- محمد إيمان فؤاد، تكوين رأس المال البشري: تنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاد المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصائي والتشريع، القاهرة، 2000.
- مهدي القصاص محمد، بيئة استثمار المال البشري، دراسة ميدانية في قرية مصرية المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.
- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Alfred Marshall, Principles of economics, Macmillan, London, 1930.
- Investement in human capital and personnel Income Distribution of political economy, journal of political, Augrist 1958, p 216.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية والتسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة : علوم الاقتصادية

دور التسيير الاستراتيجي في رفع أداء المورد البشري في المؤسسة

دراسة الحالة : شركة التأمين وإعادة التأمين CAAR بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

بن حمو عبد الله

مقدمة من طرف الطالب :

مهدي ليلي

أعضاء لجنة المناقشة :

| الجامعة       | الرتبة          | الاسم و اللقب   | الصفة  |
|---------------|-----------------|-----------------|--------|
| جامعة مستغانم | أستاذ محاضر -أ- | مدوري نور الدين | رئيسا  |
| جامعة مستغانم | أستاذ محاضر     | بن حمو عبد الله | مشرفا  |
| جامعة مستغانم | استاذ محاضر -ب- | برياطي حسين     | مناقشا |

السنة الجامعية : 2016 / 2017