

## أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف-

د. بودية فاطمة، أستاذة محاضرة بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف: f.boudia@univ-chlef.dz

أ. بن واضح سنوسي عائشة، أستاذ مساعد بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف: saicha.snoussi56@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/03/30

تاريخ القبول: 2019/03/11

تاريخ الاستلام: 2018/03/02

### ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة، تمثل في محاولة معرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وأداء المؤسسة، إضافة إلى إيجاد العلاقة بين المفهومين، من خلال الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، و للقيام بالدراسة الميدانية و إسقاد الجانب النظري على الواقع، قمنا باختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف، حيث قمنا بلاستعانة بإستبيان نعرف من خلاله آراء الموظفين حول متغيري الدراسة، وتوصلنا في الأخير إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، والمتمثلة في مختلف الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، أداء المؤسسة، إستراتيجية الموارد البشرية.

**تصنيف JEL:** J24, L32, M55

### Abstract:

*The role of this study is to learn the meaning of the strategic human's resources management, and the institution's performance, in addition to find out the relation between, for these, we ask the principal question below: what's the effect of strategic human resources management on the institution's performance? Whereas we treat the theoretical part of the both concepts, and to treat the the subject in reality, we choose the electricity and gas distribution's company (Sonalgaz), for that we designed a questionnaire to pick out the opinions of the sampl's members, and when we get the results, we analyze it dependency on the spss program, and the result was that the strategic human resources management have a very important role in institution's performance, pending to the getting, keeping, and rewarding human resources traticgs.*

**key Words:** strategic, institution performance, human resources strategic.

**Jel Classification :** M55, L32, J24.

\*.د. بودية فاطمة (f.boudia@univ-chlef.dz).

## مقدمة:

لما كان الهدف من إنشاء المؤسسات تحقيق رفاهية الأفراد و تلبية حاجاتهم، فإن الإنسان هو الوسيلة الوحيدة القادرة على فعل ذلك، و هو الأمر الذي زاد من أهمية المورد البشري في منظمات الأعمال، حيث انعكس هذا الإهتمام في تخصيص إدارة خاصة تهتم بكل شؤونها، يطلق عليها إدارة الموارد البشرية. بعدما تغيرت النظرة إلى دور العنصر البشري في المؤسسة، إرتأت هذه الأخيرة إلحاقه بإدارتها الإستراتيجية، فأنتجت بذلك إدارة جديدة، تعرف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التي تعنى برسم الإستراتيجيات طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل، حيث تركز هذه الإدارة على استثمار الكفاءات البشرية، واعتبارها قيمة مضافة وليست عبئاً عليها، وذلك من خلال مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة. ومثلما يعتبر المورد البشري عنصراً هاماً داخل المؤسسة، فهو أيضاً أهم عنصر في بيئتها الخارجية، أين تسعى المؤسسات إلى إشباع حاجاته، وفقاً للجودة التي يتوقعها و الذوق الذي يناسبه.

حتى تتمكن المؤسسات من الإرتقاء إلى مستوى أذواق زبائناتها، والحصول على ولائهم الدائم، لا بد لها من البحث عن التحسين المستمر لأدائها. حيث يعتبر أداء المؤسسة، المحور الرئيسي الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة في المحافظة على مكانتها في السوق.

من المعلوم أن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تسمح لها من تحسين مستويات أدائها، غير أن الموارد البشرية تبقى أهم عنصر قادر على ذلك، وعليه فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يسمح بشكل كبير في تحسين أدائها.

أ- إشكالية الدراسة: من خلال ما تقدم ، تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية التالية :

ما تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف؟

ب- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات مكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

ج- أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من ما يلي :

- يعتبر الموضوع وسيلة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

- تعتبر الدراسة مرجعا نظريا لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية الموارد البشرية من جهة، و بالنسبة للباحثين في الموضوع من جهة أخرى.
- البحث في المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية، يزيد من الإهتمام بهذا المورد داخل المؤسسات و العمل على تلبية متطلباته.
- د- أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، هي:
  - التعريف بكل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و أداء المؤسسة.
  - التعرف على مدى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، بأخذ مؤسسة سونلغاز كنموذج.
  - التعرف على مدى رغبة مؤسسة سونلغاز في تحسين أدائها.
  - تبين أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد في تحسين أداء المؤسسات.
- هـ- منهج البحث والأدوات المستخدمة: للإجابة على إشكالية الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات أو عدمها، إعتدنا على المنهج الإستنباطي بأدائه الوصف والتحليل فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد إعتدنا على المنهج الإستقرائي بالإستناد إلى البرنامج الإحصائي spss للحصول على النتائج.

### المحور الأول: الاطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نستعرض هنا كل من تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، متطلباتها ومستوى الترابط بينها

وبين استراتيجيتها المرسسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يوجد الكثير من التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و من بينها ما يلي:

أ- هي عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتدعيم استراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ب- هي مجموعة القرارات و الأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، و على تدعيم و تحقيق الأهداف الإستراتيجية<sup>2</sup>.

ج- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ' الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، و التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة<sup>3</sup>.

د- كما عرفت أيضا أنها ' ممارسات جديدة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة و ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي تأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تعنى بالتخطيط طويل الأجل لتشكيلة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى ربط العنصر البشري بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بما يضمن تحقيق الإستراتيجيات العامة لها.

### ثانيا: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من بين المتطلبات الواجب توفرها ما يلي<sup>5</sup>:

أ- **متطلبات تنظيمية:** نعني بها تلك القواعد و المبادئ التي تحكم و توجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، و ضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام و الإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية ، حيث يقتضي حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة و الإنسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية، إعداد هيكل تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية و الخارجية، و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أعمال و أنشطة، تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ب- **متطلبات سلوكية:** تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولائهم و انتماءهم للمؤسسة و تزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد و تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم و محاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة و تحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنمية و تدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم و حاجاتهم، وتنمية معايير أداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

ج- **المتطلبات الإدارية:** تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري، إحداث بعض التغييرات في مضمون أدائها بمختلف أنشطتها، ومن ذلك نذكر:

- تغيير دور و مسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية (تخطيط الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة).
- تغيير طبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الإختلافات الفردية والإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط .
- تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة، والتي من بينها مفهوم دورة حياة المنتج، ومفهوم محفظة الموارد البشرية.

### ثالثا: مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة موارد بشرية وإستراتيجية المؤسسة

تكون مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ممثلة بأربعة أبعاد هي<sup>6</sup>:

أ- **الإرتباط الإداري**: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الإرتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتركز إهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط، يفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز إهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة بإحتياجات المؤسسة الرئيسية.

ب- **إرتباط تكيف**: في ظل هذا المستوى من الإرتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة، ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكه لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة، فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية، ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة الأفعال.

ج- **إرتباط التفاعل**: ينظر من خلال هذا الإرتباط إلى إدارة الموارد البشرية من حيث أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية و ليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

يساعد المدخل التفاعلي إدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة كبيرة، لذلك فالإقتراح المطروح هنا، هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها، وأيضا على فلسفة إدارة المؤسسة، و يسمح هذا المستوى من الإرتباط بالنظر إلى قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الاستراتيجية.

د- **إرتباط متكامل**: في ظل هذا المدخل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الإعتبار كل القضايا ذات الإرتباط بالعنصر البشري قبل الإلتزام بإختيار إستراتيجي محدد وهذا سعيا إلى تحقيق إختيار إستراتيجي فعال، وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، إلا ان المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري، وتعمل على تضمينها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر إحتمالا في وضع إختيارات إستراتيجية ناجحة.

## المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

نحاول في هذا الجزء تعريف أداء المؤسسة، أنواع الأداء ومؤشرات قياسه، وذلك كما يلي:

### أولاً: تعريف أداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال، و له العديد من المعاني، فمن الناحية اللغوية، مصطلح الأداء مستمد من اللفظ اللاتيني ' performer ' ويعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتق منه فيما بعد، اللفظ الإنجليزي ' performance ' ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ومن تعاريف الأداء نجد:

أ- الأداء يعني العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات، بإستخدام موارد وإمكانيات معينة<sup>7</sup>.

ب- يعرف الأداء من وجهة نظر الإدارة على أنه قدرة المؤسسة على توليد الأرباح و تشكيل الثروة من عنصرين رئيسيين هما: مدى قدرة الأصل الإقتصادي على توليد المبيعات، و مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها<sup>8</sup>.

ج- في تعريف آخر للأداء: هو أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير و إعتبرات متعلقة بأهدافها، في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها من أجل تأمين بقائها<sup>9</sup>.

د- عرف الأداء أيضاً أنه : فاعلية الصناعة في تحقيق توقعات أصحاب المصالح، وبرؤية شاملة ، كما أنه الأكثر تمثيلاً لقدرة الصناعة على التنافس والبقاء والإستمرار<sup>10</sup>.

من التعاريف السابقة نلاحظ أن الأداء مرتبط تماماً بدرجة تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال الموارد المتاحة لديها، ومنه فإن الأداء يمثل جملة العمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

### ثانياً: مستويات الأداء

يوجد للأداء مستويات مختلفة هي<sup>11</sup>:

أ- الأداء الاستثنائي: والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة والإلتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي، ووفرة النقد و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ب- الأداء البارز: والذي تبين قيادة الصناعة و الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك كادر كفؤ وذو تحفيز عالي، وامتلاك وضع مالي متميز.

ج- الأداء الجيد جداً: والذي يبين مدى صلاحية الأداء و توفير الدلائل المستقبلية والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد .

د- الأداء الجيد: يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .

هـ - الأداء المعتدل: والذي يمثل سيرورة الأداء حول المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر العاملة، أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

و - الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح في نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

ز - الأداء المتأزم: والذي يتمثل بالأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة في جميع محاور المؤسسة.

### ثالثا: مؤشرات قياس أداء المؤسسة

يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم في قياس أداء المؤسسة، ونميز نوعين رئيسيين هما:

#### 3-1 - المؤشرات التقليدية لقياس الأداء

أ - المؤشرات الاقتصادية : من أهم هذه المؤشرات ما يلي:

\* الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية علاقة و ليست حالة مجردة قائمة بذاتها، فهي علاقة بين (مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات...)، و من هنا يتضح أنه يوجد نوعين:

- الإنتاجية الكلية: تمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج ، ويعبر عنها بالمعادلة التالية<sup>12</sup>:

• الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي ( المخرجات ) / الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج.

- الإنتاجية الجزئية: وهي مجموع المخرجات على قيمة عنصر واحد من المدخلات، ويعبر عنها<sup>13</sup>:

• إنتاجية العامل = المخرجات / عدد العمال، وتمثل مدى مساهمة العامل في الإنتاج الكلي

• إنتاجية الآلة = المخرجات/ عدد الآلات، وتستخدم للدلالة على قيمة الإنتاج لكل دينار مصروف على الآلات

• إنتاجية رأس المال المستثمر = المخرجات / رأس المال

• إنتاجية المواد = المخرجات على تكلفة المواد

\* الإنتاج: حيث يركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية، واستغلال الطاقات عبر السنوات ، ثم القيمة المضافة<sup>14</sup>:

• نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المحققة بالأسعار المخططة / قيمة الإنتاج المحققة) 100X

• نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة / قيمة الطاقة الإنتاجية بالأسعار المحققة) 100 X، وتعبّر عن مستوى إستغلال الطاقة الإنتاجية خلال فترة معينة.

• القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة أنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج القومي، وعليه فإن القيمة المضافة يعبر عنها<sup>15</sup>:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج

وهي تمثل القيمة المضافة الإجمالية ، و لو استبعدنا منها الإهلاكات ، فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية VAN، حيث:  $VAN = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الإنتاج} + \text{الإهلاكات})$ ، وكلما زادت القيمة المضافة المحققة من نشاط المؤسسة، كان مدعاة للقول بتحسين أداء المؤسسة.

\* **المبيعات:** هناك عدد من المؤشرات التي تعكس مستوى كفاءة الإدارة في توسيع عملية البيع، ومن أهمها<sup>16</sup>:

• **نسبة تحقيق خطة المبيعات = (قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة/قيمة المبيعات المخططة) X 100**

كلما ارتفعت هذه النسبة كلما زادت قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج ، وتنفيذ الخطة .

• **كفاءة الإدارة = مصروفات الإدارة / صافي المبيعات**، ويوضح هذا المؤشر نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما إنخفض نصيب الوحدة، كلما أدى إلى ارتفاع مستوى الكفاءة، لأنها تحقق المبيعات بأقل من المصاريف، ويعكس هذا مستوى الأداء ككل

\* **رضا الزبون:** وهناك عدد من المقاييس للدلالة عليه، من بينها : عدد الوحدات المعادة من الزبائن، عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن، زمن الإستجابة لطلبات الزبائن، خدمات ما بعد البيع<sup>17</sup>.

\* **تحسين الجودة:** يقصد بها مواصفات المنتج، سلعة كانت أو خدمة، مما يتطلب وضع خطط لإجراء تحسينات محددة على منتجات المؤسسة، ومن أهم العناصر التي يمكن الإعتماد عليها: التوجه باحتياجات العميل الداخلي والخارجي، الرؤية المشتركة بمسؤولية الجودة لدى العاملين بالمؤسسة، العمل الجماعي، التدريب المستمر على الجودة و تنمية العنصر البشر<sup>18</sup>.

### 3-2- المؤشرات المالية

تكمن في مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة، بهدف تحديد و تقييم إتجاهات الأداء فيه، ومن أهمها:

\* **الربحية:** يعبر الربح عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع أو الخدمات على تكاليف الإنتاج المستخدمة في إيجاد هذه السلع أو الخدمات، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف<sup>19</sup>، ومن بين معايير الربحية نجد<sup>20</sup>:

• **نسبة تحقق إجمالي الأرباح المخططة = ( إجمالي الربح المحقق / إجمالي الربح المخطط) X 100**، ويستخدم لقياس درجة تحقيق الهدف المخطط للأرباح.

• **نسبة عائد رأس المال = ( الأرباح الإجمالية / رأس المال المستثمر) X 100**، ويعكس هذا المؤشر معدل العائد الذي يحصل عليه المستثمر .

• **هامش الربح الصافي = صافي الربح / صافي المبيعات**، وكلما ارتفعت هذه النسبة، كلما كان دليل على تحسين أداء المؤسسة.

• **العائد على الملكية:** يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح لأصحاب المشروع، ويتم حسابها:



### العائد على الملكية = صافي الربح / حقوق المالكين<sup>21</sup>.

\* **السيولة:** يعكس هذا المعيار قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها الجارية ، ومقدار السيولة الممكن التصرف بها لمواجهة هذه الإلتزامات<sup>22</sup>، ونقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين :

• **النسبة الجارية = الأصول الجارية / الخصوم الجارية**، كلما ارتفعت النسبة أعلاه، كلما كان ذلك أفضل للدائنين، ولكن من وجهة نظر المؤسسة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة، لأن المؤسسة هنا تفقد فرصا للربح .

• **نسبة الأصول السريعة = الأصول الجارية - (المخزونات / الخصوم الجارية)**، يعتبر هذا المعيار أوضح من سابقه، لأنه يمكن المؤسسة من معرفة ما هو متوفر لها من أموال في اليد، وباستبعاد قيمة المخزونات أصبحت النسبة أبسط، لأن تحويل المخزونات إلى نقد قد يستغرق وقتا .

### المحور الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف

بغية التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، ارتأينا اختيار مؤسسة ' سونلغاز ' باعتبارها من أكبر الشركات و أكثرها تأثير في ميدان التنمية الوطنية، هذا فضلا عن توظيفها لطاقة بشرية معتبرة، على هذا الأساس، قمنا بتقسيم المحور على النحو التالي:

#### أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنشير هنا إلى تعريف كل من مجتمع عينة الدراسة، إلى جانب تحديد النموذج الرياضي بين متغيري الادارة الاستراتيجية وأداء المؤسسة.

#### 1-1- مجتمع وعينة الدراسة، نموذج الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات و الأشخاص الذين يكوّنون موضوع مشكلة البحث، ويتمثل هنا في جميع الموظفين بمؤسسة "سونلغاز" و البالغ عددهم 311 عامل. و تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الإتصال بكل الموظفين، و قد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في مؤسسة "سونلغاز" بولاية الشلف، وتم توزيع 80 إستبانة على الموظفين بمختلف المستويات الوظيفية.

تتناول الدراسة الحالية متغيرين أساسيين ، الأول يمثل المتغير المستقل وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما المتغير الثاني فهو المتغير التابع ، و الذي يمثل أداء المؤسسة ، ولدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، قمنا بترجمة العلاقة على النحو التالي :

$$Y = f ( x )$$

حيث أن :

Y : يمثل المتغير التابع ( أداء المؤسسة ).

**X** : يمثل المتغير المستقل ( الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية).

### 1-2- الأدوات و الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا الميدانية على الأدوات التالية :

أ- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات وأكثرها إستخداما ، وقد إعتمدنا عليها لجمع البيانات والمعلومات الأولية التي من خلالها يمكن معرفة سير العمل بالمؤسسة ، ومختلف الهيئات الموجودة فيها .

ب- **الإستبيان:** هو أداة مكونة من مجموعة من الأسئلة، متعلقة بموضوع البحث، يتم وضعها لاستتباط معلومات معينة تتعلق بموضوع الدراسة، وفيما يعلق بموضوع دراستنا، قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبانات على عينة من موظفي و إدارات مؤسسة 'سونلغاز' بالشلف، حيث تم استرجاع 72 إستبيان صالح للتحليل من أصل 80 ، و قد قسمنا إستمارة الإستبيان إلى ثلاث أقسام على النحو التالي :

#### الجدول رقم 01 : أقسام الإستبيان

القسم الأول	يتعلق بالمعلومات الخاصة بالعمال .	يضم : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الادارية و مدة الخبرة المهنية .
القسم الثاني	يتعلق بأراء الموظفين حول ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .	يضم ثلاث أبعاد هي : الحصول على الموارد البشرية ، تنمية الموارد البشرية ، الاجور و المكافآت ، موزعة في (14) سؤال .
القسم الثالث	يتعلق بأراء الموظفين حول أداء المؤسسة .	و يضم أربع أبعاد هي : البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية و بعد النمو و التعلم ، مجملة في (12) سؤال .

المصدر: من إعداد الباحثين

ولقياس إستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة ، قمنا باستخدام سلم ' ليكرت ' الخماسي حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم 02: سلم ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن أجل التأكد من صحة الأداة و ثباتها قمنا بحساب معامل الثبات ( كرونباخ ألفا)، و الذي تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد، و كلما إرتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس، حيث يبلغ الحد الأدنى المتفق عليه لقيمة معامل ألفا هو 0.60 ، و الجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات ' ألفا ' لمحاور الإستبيان:

#### الجدول رقم 03: معاملات الثبات ' كرونباخ ألفا ' لأداة الدراسة

محاور الإستبيان	العبارة	معامل الثبات $\alpha$
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	( 1 - 14 )	0.746
إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية .	( 1 - 5 )	0.854

0.810	( 6 - 10 )	إستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية .
0.829	( 11 - 14 )	إستراتيجيات مكافأة الموارد البشرية.
0.848	( 15 - 26 )	أداء المؤسسة
0.850	( 1 - 26 )	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لكل من المتغيرات المستقلة ، والمتغيرات التابعة، أو النموذج ككل تتراوح بين 0.6 و 0.8 و هي معاملات مرتفعة تدل على أن المقياس قوي ، في حين بلغ معامل الصدق للنموذج 0.921 مما يدل على أن درجة الإتساق كبيرة جدا.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سننتظر هنا إلى تحليل نتائج أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم تحليل النتائج المتعلقة بأداء المؤسسة، و لإستنباط إتجاه الرأي للموظفين ، قمنا بحصر المتوسطات الحسابية في المجالات التالية : [1.80-1] : ضعيف جدا، [2.60-1.81] : ضعيف، [3.40-2.61] : متوسط، [4.20-3.41] : مرتفع، [5-4.21] : مرتفع جدا.

## 2-1- تحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قمنا بترجمة الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير حسب ثلاث أبعاد رئيسية، موزعة على 14 سؤالا، حسب ما توضحه الجداول التالية :

### أ- تحليل النتائج الخاصة بإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية

تم الإعتماد على خمس عبارات للتعرف على آراء الموظفين عينة الدراسة لبعده إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية، أين يشمل هذا البعد وظائف تخطيط ،إستقطاب و إختيار الموارد البشرية كما يوضحه في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 04 : تقييم عينة الموظفين لبعده الحصول على الموارد البشرية

الرقم	العبرة	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإلتحاف المعياري	إتجاه الرأي
01	تحدد مؤسستنا إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد التحليل الإستراتيجي لأنشطتها	12	13	16	28	3	2.96	1.92	متوسط
		16.7	18.1	22.2	38.9	4.2			
02	تصمم الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل يدعم الاهداف العامة لمؤسستنا	5	11	11	33	12	3.50	1.51	مرتفع
		6.9	15.3	15.3	45.8	16.7			
03	تتبع المؤسسة أنظمة متنوعة للبحث و التحري عن الموارد ذات المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة .	8	20	10	27	7	3.07	1.22	متوسط
		11.1	27.8	13.9	37.5	9.7			
04	تختار مؤسسة سونلغاز مصدر الإستقطاب الأقل تكلفة	2	20	13	25	12	3.35	1.40	متوسط
		2.8	27.8	18.1	34.7	16.7			

مرتفع	1.16	3.47	11	33	14	7	7	يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر	05
			15.3	45.8	19.4	9.7	9.7		
متوسط	0.74	3.27	المعدل العام للمتوسطات الحسابية						

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ، ما يلي :

• **العبرة الأولى:** " تحدد مؤسستنا إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد التحليل الإستراتيجي لأنشطتها " كانت آراء أفراد العينة موافقة بنسبة 38.9%، تلتها فئة المحايد بنسبة 22.2%، بينما بلغت نسبة غير موافق 18.1%، وغير موافق بشدة بنسبة 16.7% ، وأخيرا موافق بشدة 4.2%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.92، ومتوسط حسابي قيمته 2.96، وهذا يعني أن المؤسسة تحدد إحتياجاتها من الموارد البشرية بعد التحليل الإستراتيجي لأنشطتها بنسب متوسطة.

• **العبرة الثانية:** " تصمم الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل يدعم الأهداف العامة لمؤسستنا " بلغت نسبة الموافقة 45.8%، تليها نسبة موافق بشدة بنسبة 16.7%، وقد جاءت فئة المحايد وغير الموافقين بنسب متساوية مقدرة بـ 15.3%، وفي الأخير غير موافق بشدة بنسبة 6.9%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.15، في حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 وهو دليل على أن المؤسسة تحرص على تصميم الخطة الإستراتيجية لمواردها البشرية بما يضمن دعم أهدافها العامة .

• **العبرة الثالثة:** "تتبع المؤسسة أنظمة متنوعة للبحث و التحري عن الموارد ذات المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة"

بلغت نسبة موافق 37.5%، ونسبة غير موافق 27.8%، بينما بلغت نسبة محايد 13.9% وغير موافق بشدة 11.1%، وفي الأخير نسبة موافق بشدة 9.7%، و بلغ الإنحراف المعياري 1.22، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.07، وهو ما يعني أن المؤسسة تعتمد إلى حد ما على أنظمة متنوعة للبحث عن الكفاءات ذات المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف .

• **العبرة الرابعة:** " تختار مؤسسة سونلغاز مصدر الإستقطاب الأقل تكلفة " بلغت النسبة الأكبر لأفراد العينة موافق بـ 34.7%، تلتها غير موافق بـ 27.8%، بينما كانت نسبة محايد 18.1%، وموافق بشدة بـ 16.7%، وفي الأخير غير موافق بشدة 2.8%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.14، والمتوسط الحسابي 3.35، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مصدر الإستقطاب الأقل تكلفة.

• **العبرة الخامسة:** " يتم إختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المنصب الشاغر " كانت أغلبية أفراد العينة موافقة بنسبة 45.8%، تليها نسبة محايد بـ 19.4%، ونسبة موافق بشدة 15.3%، وفي الأخير غير موافق وغير موافق بشدة بنسب متساوية بـ 9.7%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.16، والمتوسط الحسابي 3.47، وهذا يدل أن المؤسسة تحرص بشدة على إختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة .

## ب- تحليل النتائج الخاصة ببعيد الإحتفاظ بالموارد البشرية

إعتمدنا على العبارات 6، 7، 8، 9، 10 من أجل تغطية بعد الإحتفاظ بالموارد البشرية، الذي يشمل وظائف تدريب، وتقييم أداء الموظفين، والنتائج يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 05 : تقييم عينة الموظفين لبعيد الإحتفاظ بالموارد البشرية

الرقم	العبرة	ع. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الرأي
06	تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي .	10	13	8	34	7	3.21	1.25	متوسط
		13.9	18.1	11.1	47.2	9.7			
07	تركز استراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و إحتياجات الوظيفة .	5	11	16	30	10	3.40	1.12	متوسط
		6.9	15.3	22.2	41.7	13.9			
08	تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام.	5	24	23	18	2	2.83	0.98	متوسط
		6.9	33.3	31.9	25	2.8			
09	تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالعدالة.	8	19	20	19	6	2.94	1.14	متوسط
		11.1	26.4	27.8	26.4	8.3			
10	يوجد تبادل للمعلومات بين العاملين في المؤسسة.	7	14	15	28	8	3.22	1.17	متوسط
		9.7	19.4	20.8	38.9	11.1			
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية								
							3.20	0.76	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ، ما يلي :

- العبرة السادسة: " تعتمد المؤسسة على دورات تدريبية تساعدني على تطوير معارفي " بلغت نسبة الموافقين النسبة الأعلى بـ 47.2%، وغير الموافقين 18.1%، وبلغت نسبة غير الموافقين بشدة 13.9%، ومحايد 11.1%، وفي الأخير نسبة الموافقين بشدة بلغت 9.7%، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.25، والمتوسط الحسابي 3.21، ما يعني أن المؤسسة تعطي أهمية لتطوير معارف مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية التي تقوم بها .
- العبرة السابعة: " تركز إستراتيجية التدريب على تحقيق التجانس بين مهاراتي و إحتياجات الوظيفة " بلغت نسبة الموافقين 41.7%، محايد 22.2%، ونسبة غير موافق 15.3%، في حين بلغت نسبة الموافقين بشدة 13.9%، وفي الأخير غير موافق بشدة 6.9%، و بلغ الانحراف المعياري 1.12، بينما كان المتوسط الحسابي 3.40، وهذا يدل أن المؤسسة تولي إهتماما لخلق التجانس بين مهارات الموظف و الوظيفة التي يشغلها من خلال إستراتيجية التدريب.

• العبارة الثامنة: " تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية خلال فترات معينة بانتظام "

بلغت نسبة غير الموافقين 33.3%، تليها محايد بـ 31.9%، والموافقين 25%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين بشدة 6.9%، وفي الأخير نسبة 2.8% فيما يخص الموافقين بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.97 والمتوسط الحسابي 2.83، وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتقييم مواردها البشرية بشكل منتظم.

• العبارة التاسعة: " تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالعدالة "

بلغت النسبة الأعلى 27.8% فيما يتعلق بالمحايد، ونسب متساوية لكل من الموافقين وغير الموافقين مقدرة بـ 26.4%، تليها نسبة غير الموافقين بشدة بـ 11.1%، وفي الأخير الموافقين بشدة بنسبة 8.3%، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.98، أما المتوسط الحسابي فبلغ 2.83، وهذا يعني أن المؤسسة لا تولي أهمية للعدالة أثناء قيامها بتقييم العاملين .

• العبارة العاشرة: " يوجد تبادل للمعلومات بين العاملين في المؤسسة "

أكبر نسبة كانت لموافق بـ 38.9%، تليها نسبة محايد 20.8%، ثم غير موافق 19.4%، وبلغت نسبة الموافقين بشدة 11.1%، وأخيرا غير موافق بشدة 9.7%، وهذا يدل على أن هناك تبادل للمعلومات بين العاملين في المؤسسة.

ج- تحليل النتائج الخاصة ببعء مكافأة الموارد البشرية

إعتمدنا على العبارات 11، 12، 13، 14 لتغطية بعد مكافأة الموارد البشرية، وهو يشمل نظام الحوافز، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم 06 : تقييم عينة الموظفين لبعء مكافأة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غ. موافق بشدة N%	غير موافق N%	محايد N%	موافق N%	موافق بشدة N%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الرأي
		13.9	18.1	25	36.1	6.9			
12	أنا راضي على أنواع الحوافز المقدمة لي من طرف المؤسسة.	10	17	14	26	5	2.99	1.20	متوسط
		13.9	23.6	19.4	36.1	6.9			
13	يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي.	6	13	17	20	16	3.38	1.25	متوسط
		8.3	18.1	23.6	27.8	22.8			
14	تقوم المؤسسة بمكافأتي عند قيامي بأعمال إضافية .	12	20	11	15	14	2.99	1.39	متوسط
		16.7	27.8	15.3	20.8	19.4			
	المعدل العام للمتوسطات الحسابية						3.10	0.96	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ، ما يلي :

• العبارة الحادية عشر: " توزع المؤسسة المكافآت على العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها " بلغت أكبر نسبة 36.1% فيما يخص موافق، تليها محايد بنسبة 25%، وغير موافق 18.1%، وبلغت نسبة 13.9% غير موافق بشدة، وموافق بشدة 6.9%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.18 والمتوسط الحسابي 3.04، وهذا يدل على أن المؤسسة تكافئ العمال حسب الكفاءة التي يتمتعون بها .

• العبارة الثانية عشر: " أنا راضي على أنواع الحوافز المقدمة لي من طرف المؤسسة " أكبر نسبة هي موافق بـ 36.1%، و 23.6% لغير موافق، تليها محايد بنسبة 19.4%، ثم غير موافق بشدة 13.9%، وفي الأخير نسبة 6.9% فيما يتعلق بموافق بشدة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.20، والمتوسط الحسابي 2.99، وهذا يعني أن معظم العمال راضين عن أنواع الحوافز المقدمة لهم.

• العبارة الثالثة عشر: " يساعد نظام الحوافز المتبع على تحسين أدائي " شكلت نسبة الموافقين 27.8% من افراد العينة، تلتها نسبة المحايدين التي بلغت 23.6%، ثم 22.2% للموافقين بشدة، أما نسبة غير الموافقين فكانت 18.1%، وفي الأخير نسبة غير الموافقين بشدة التي كانت 8.3%، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.25 والمتوسط الحسابي 3.38، وهذا يعني أن نظام الحوافز بالمؤسسة يعمل على تحسين أداء العامل .

• العبارة الرابعة عشر: " تقوم المؤسسة بمكافأتي عند قيامي بأعمال إضافية " بلغت أكبر نسبة 27.8%، وهي تتعلق بغير الموافقين، و 20.8% لموافق، تليها موافق بشدة بنسبة 19.4%، ثم نسبة المحايدين 15.3%، وفي الأخير نسبة غير موافق بشدة 16.7%، في حين بلغ الإنحراف المعياري 1.39، وبلغ المتوسط الحسابي 2.99، وهذا يدل على أن مؤسسة 'سونلغاز' لا تقوم بمكافأة كل العمال عند قيامهم بأعمال إضافية .

## 2-2- تحليل النتائج الخاصة بأداء المؤسسة

من أجل تقييم أداء مؤسسة سونلغاز، قمنا بصياغة (12) عبارة، وفق أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن، وفي هذا المطلب سننطلق إلى تحليل إجابات عينة الدراسة، حيث إعتدنا على العبارات 1، 2، 3 من أجل قياس البعد المالي، وعلى العبارات 4، 5، 6 لبعدها العمليات الداخلية، بينما اعتدنا على العبارات 7، 8، 9 من أجل بعد العملاء، و 10، 11، 12 فيما يخص بعد النمو و التعلم، و الجداول التالية توضح هذه الأبعاد:

### أ- تحليل النتائج الخاصة بالبعد المالي للمؤسسة:

#### الجدول رقم 07 : تقييم عينة الموظفين للبعد المالي للمؤسسة

الرقم	العبارة	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الرأي
					N%	N%			
01	تحرص مؤسستنا على الإستغلال الأمثل لمواردها المالية .	4	11	22	28	7	3.32	1.03	متوسط
		5.6	15.3	30.06	38.9	9.7			

مرتفع	1.29	3.51	14	32	11	7	8	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.	02
			19.4	44.4	15.3	9.7	11.1		
مرتفع	1.25	3.54	18	27	8	14	5	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف المالية لأنشطتها قدر الإمكان.	03
			25	37.5	11.1	19.4	6.9		

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ، ما يلي:

• العبارة الأولى: " تحرص مؤسستنا على الإستغلال الأمثل لمواردها المالية "

احتلت نسبة الموافقين أعلى نسبة ب 38.9%، تليها محايد بنسبة 30.6%، وغير موافق 15.3%، وبلغت نسبة موافق بشدة 9.7%، وفي الأخير غير موافق بشدة 5.6%، أين بلغ الإنحراف المعياري 1.03 والمتوسط الحسابي 3.32، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية.

• العبارة الثانية: " يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة "

كانت النسبة الأكبر للموافقين، أين بلغت 44.4%، تليها نسبة الموافقين بشدة 19.4%، ثم محايد بنسبة 15.3%، وبلغت نسبة غير موافق بشدة 11.1%، وغير موافق 9.7%، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.29، أما المتوسط الحسابي فكان 3.51، وهو ما يؤكد بشدة أن المؤسسة تعتمد معيار نمو الأرباح للحكم على أدائها المالي.

• العبارة الثالثة: " تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف المالية لأنشطتها قدر الإمكان "

حوالي 37.5% من أفراد العينة أجابوا بموافق، و 25% موافق بشدة، بينما 19.4% غير موافق، و 11.1% محايد، و 6.9% لغير موافق بشدة، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.25 ، والمتوسط الحسابي 3.54، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص بشكل مرتفع على تخفيض التكاليف.

ب- تحليل النتائج الخاصة ببعيد العمليات الداخلية:

الجدول رقم 08 : تقييم عينة الموظفين لبعيد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الرأي
04	تعمل مؤسسة سونلغاز على تطوير خدماتها باستمرار .	1	13	8	35	15	3.69	1.04	مرتفع
		1.4	18.1	11.1	48.6	20.8			
05	تتم عملية الرقابة في مؤسستنا من خلال مقارنة أدائها المخطط مع أدائها الفعلي.	2	9	16	30	15	3.65	1.04	مرتفع
		2.8	12.5	22.2	41.7	20.8			
06	تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتوجاتها.	1	11	16	34	10	3.57	0.96	مرتفع
		1.4	15.3	22.2	47.2	13.9			

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ، ما يلي:



• العبارة الرابعة: " تعمل مؤسسة سونلغاز على تطوير خدماتها باستمرار "

شكلت نسبة موافق أعلى نسبة حيث بلغت 48.6%، و 20.8% بالنسبة لموافق بشدة، ثم 18.1% فيما يخص غير موافق، و 11.1% محايد، وأخيرا 1.4% غير موافق بشدة، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.04 والمتوسط الحسابي 3.69، وهذا يعني أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على تطوير خدماتها.

• العبارة الخامسة: " تتم عملية الرقابة في مؤسستنا من خلال مقارنة أدائها المخطط مع أدائها الفعلي " حوالي 41.7% من المستقيمين موافقين، و 22.2% محايدين بينما بلغت نسبة الموافقين بشدة 20.8%، و 12.5% غير موافقين، وأخيرا 2.8% غير موافق بشدة، وبلغ الإنحراف المعياري 1.04، أما المتوسط الحسابي فكان 3.65، وهذا دليل على الحرص الشديد للمؤسسة على مقارنة أدائها المخطط والفعلي .

• العبارة السادسة: " تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين منتوجاتها "

بلغت أعلى نسبة 47.2% بالنسبة لموافق، و 22.2% محايد، ثم 15.3% لغير موافق، تليها 13.9% لموافق بشدة، و غير موافق بشدة بنسبة 1.4% ، حيث بلغ الإنحراف المعياري 0.96، والمتوسط الحسابي 3.57، وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية للبحث والتطوير من أجل تحسين منتوجاتها بنسبة مرتفعة، وهو الأمر الذي تأكدنا منه من خلال المقابلة.

ج- تحليل النتائج الخاصة ببعيد العملاء:

الجدول رقم 09 : تقييم عينة الموظفين لبعيد العملاء

الرقم	العبارة	غ. موافق بشدة N%	غير موافق N%	محايد N%	موافق N%	موافق بشدة N%	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الرأي
08	تولي المؤسسة أهمية لشكاوى العملاء.	3	7	16	30	6	3.28	1.05	متوسط
09	لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات الزبائن.	4	21	23	20	4	2.99	1.01	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ، ما يلي:

• العبارة السابعة: " تعمل المؤسسة على إرضاء زبائننا من خلال تقديم الخدمات بجودة "

48.6% هي أعلى نسبة و هي تخص نسبة الموافقين، تليها 20.8% للمحايدين، بعدها نسبة الموافقين بشدة وغير الموقفين بنسبة متساوية بلغت 13.9%، وفي الأخير 2.8% فيما يخص غير موافق بشدة، حيث بلغ الإنحراف المعياري 0.99، أما المتوسط الحسابي 3.57، مما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تعمل بنسبة مرتفعة على إرضاء زبائننا من خلال تقديم الخدمات بجودة.

• العبارة الثامنة: " تولى المؤسسة أهمية لشكاوى العملاء "

شكلت النسبة الأعلى من إجابات المستقصين الموافقين 41.7%، و 23.6% بالنسبة لغير موافق، 22.2% محايدين، تليها نسبة الموافقين بشدة 8.3%، و 4.2% لغير موافق بشدة، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.05، و المتوسط الحسابي 3.28، ما يعني أن المؤسسة لا تهتم لشكاوى العملاء بشكل مرتفع وإنما بنسب متوسطة.

• العبارة التاسعة: " لدى المؤسسة سرعة استجابة لطلبات الزبائن "

بلغت النسبة الأعلى للمستقصين 29.2% لغير موافق، وبنسبة 31.9% لمحايد، و 27.8% لموافق، أما غير موافق بشدة وموافق بشدة فبلغت النسبة بالتساوي 5.6%، وقد بلغ الإنحراف المعياري 1.01، أما المتوسط الحسابي فكان 2.99، و هذا يعني أن المؤسسة ليس لديها سرعة إستجابة لطلبات الزبائن.

د - تحليل النتائج الخاصة ببعد التعلم والنمو:

الجدول رقم 10 : تقييم عينة الموظفين لبعد التعلم و النمو

الرقم	العبارة	غ. موافق بشدة	غ. موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه الرأي
10	تولى المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي.	4	18	25	19	24	7	3.17	1.09	متوسط
		5.6	25	26.4	24	9.7				
11	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	3	5	6.9	12	45	7	3.67	0.90	مرتفع
		4.2	6.9	16.7	12	9.7				
12	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا العاملين .	6	3	4.2	19	33	11	3.56	1.07	مرتفع
		8.3	4.2	26.4	19	15.3				

المصدر: من إعداد الباحثين بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجداول السابق ما يلي :

• العبارة العاشرة: " تولى المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف العمال من خلال تشجيع العمل الجماعي "

حوالي 33.3% من الموظفين عينة الدراسة موافقين، و 26.4% محايدين، و 25% غير موافقين، بينما 9.7% موافقين بشدة، وفي الأخير نسبة 5.6% غير موافقين بشدة، وقد بلغ الإنحراف المعياري 1.09، في حين كان المتوسط الحسابي 3.17، وهو يعني أن المؤسسة تهتم للعمل الجماعي بنسب متوسطة.

• العبارة الحادية عشر: " تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات "

، بلغت النسبة الأعلى 62.5% فيما يخص الموافقين، تليها نسبة المحايد بنسبة 16.7%، أما نسبة الموافقين بشدة فكانت 9.7%، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 6.9%، غير موافق بشدة 4.2%، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.90، والمتوسط الحسابي 3.67، وهذا يعني أن مؤسسة سونلغاز بالشلف تعمل بشكل مرتفع على تسهيل الإتصال وتبادل المعلومات بين العمال، من خلال تعزيز تكنولوجيا المعلومات.

• العبارة الثانية عشر: " توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا العاملين "

نسبة 45.8% هي أكبر نسبة وهي تتعلق بالموافقين، تليها نسبة محايد التي بـ26.4%، وموافق بشدة بنسبة 15.3%، ثم 8.3% و4.2% فيما يخص غير موافق بشدة وغير موافق على التوالي، وقد بلغت قيمة الإنحراف المعياري 1.07، بمتوسط حسابي قدره 3.56، وهذا يعني أن المؤسسة أن المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم لزيادة رضا العاملين بشكل مرتفع .

ثالثا: إختبار الفرضيات:

بهدف إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، قمنا بحساب معامل الارتباط لمعرفة شدة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسة، إضافة إلى معامل الانحدار بغية معرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 .

3-1- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 11 : نتائج إختبار الانحدار لأثر بعد الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة

الفرضية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار
أثر إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة	11.137	3.96	0.001	0.370	0.137	0.314

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ، أن قيمة F المحسوبة بلغت 11.137، وقيمتها الجدولية بلغت 3.96 كما أن مستوى الدلالة كان 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود دلالة إحصائية لبعث إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة، وقد بلغ معامل الارتباط 0.370، ومعامل التحديد 0.137 بينما بلغ معامل الانحدار 0.314، ومنه يمكننا صياغة المعادلة التالية :

$$Y = A + B X_1 = 2.45 + 0.314 X_1$$

من خلال المعادلة يمكن القول أنه إذا تغيرت إستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية بوحدة واحدة ، يتغير أداء المؤسسة بـ0.314 وحدة .

3-2- الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث إستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية "

الجدول رقم 12: نتائج إختبار الانحدار لبعث الإحتفاظ بالموارد البشرية

الفرضية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث إستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية						

0.331	0.159	0.399	0.001	3.96	13.225	الإحتفاظ بالموارد البشرية "
-------	-------	-------	-------	------	--------	-----------------------------

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المحسوبة F بلغت 13.225، بينما بلغت قيمتها الجدولية 3.96 وهي أقل منها، و بلغ مستوى الدلالة 0.001 و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإحتفاظ بالموارد البشرية على أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.399، معامل التحديد 0.159 والذي يعني أن 15.9% من التغير في أداء المؤسسة سببه إستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية، والباقي سببه المتغير العشوائي، في حين بلغ معامل الإنحدار 0.331، ومنه يمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخطي بين الإحتفاظ بالموارد البشرية وأداء المؤسسة على الشكل التالي :

$$Y = A + B X_2 = 2.419 + 0.331 X_2$$

من المعادلة أعلاه نجد أن التغير في إستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية بوحدة واحدة سيغير الأداء بـ 0.331 وحدة .

**3-3- الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>03</sub>:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة "

**الجدول رقم 13 :** نتائج اختبار الانحدار لأثر بعد مكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	الفرضية
0.329	0.254	0.504	0.000	3.96	23.821	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده مكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 23.821 ، بينما بلغت قيمتها الجدولية 3.96، و بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.504 ، بينما بلغ معامل التحديد 0.254 و الذي يعني أن 25.4 من التغير في أداء المؤسسة، سببه مكافأة الموارد البشرية، الباقي سببه المتغير العشوائي، و قد بلغ معامل الإنحدار 0.329، ومنه يمكننا كتابة معادلة الإنحدار بين المتغيرين السابقين على النحو التالي :

$$Y = A + B X_3 = 2.458 + 0.329X_3$$

من المعادلة أعلاه نجد أنه إذا تغيرت إستراتيجيات مكافأة الموارد البشرية بوحدة واحدة ، فإن أداء المؤسسة يتغير بـ 0.329 وحدة .

من خلال نتائج إختبار الفرضيات الفرعية السابقة، نستنتج أنه، يوجد تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  "

#### الجدول رقم 14: نتائج إختبار الإنحدار لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسة

معامل الإنحدار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	الفرضية
0.524	0.295	0.543	0.000	3.96	29.24	أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسة

المصدر : من إعداد الباحثين بإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 29.24، أكبر من قيمتها الجدولية 3.96، وقد بلغ مستوى الدلالة sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha = 0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.543، بينما بلغ معامل التحديد 0.295 وهو يعني أن 29.5% من التغير في أداء المؤسسة يعود الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الباقي للمتغير العشوائي، وبلغ معامل الإنحدار 0.524 ، وبالتالي يمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخطي للمتغيرين، على الشكل التالية :

$$Y = A + BX = 1.81 + 0.524X$$

من المعادلة نجد أنه إذا تغيرت استراتيجيات الموارد البشرية بوحدة يتغير الأداء بـ 0.524 وحدة.

#### خاتمة:

إن القيام بهذه الدراسة، مكننا من إستخلاص النتائج التالية :

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة الحديثة للموارد البشرية، غير أنها إهتمت بالجانب الفكري للفرد على عكس الإدارة التقليدية .
- لا يعتبر أداء الموارد البشرية هو نفسه أداء المؤسسة، حيث يمثل هذا الأخير الحصيلة الكلية لأنشطة المؤسسة، الذي يشمل أداء جميع وظائف المؤسسة، بما فيها وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما في المؤسسة، أين تسمح لها باستقطاب الكفاءات ذات المهارة لشغل الوظائف، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة .
- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ذلك من خلال التكامل بين الإدارتين .
- إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة، له أثر في تحسين الأداء في المؤسسات .
- بينت الدراسة التطبيقية للموضوع أن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف، تقوم بتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و ذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها في مجال إدارة الموارد البشرية .

- رغم أن مؤسسة سونلغاز تنتهج أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري، إلا أن هذا المفهوم يبقى يكتنفه نوع من الغموض في المستويات التشغيلية للمؤسسة، حيث لا يمكن فهمه إلا من طرف الإطارات .
  - إن مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق بمجال البحث و التطوير، حيث تعمل حاليا على مشروع لإستغلال الطاقة الشمسية في توليد الكهرباء.
- ب- فرضيات الدراسة :**

• **الفرضية الفرعية الأولى:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ، فرضية مثبتة، فالنتائج المحصل عليها أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الحصول على الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الإحتفاظ بالموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  . فرضية مثبتة.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات مكافأة الموارد البشرية على أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  . فرضية مثبتة .
- ج- التوصيات :**

مكننا هذه الدراسة بصياغة جملة من التوصيات، نذكر منها:

- في ظل تغير و تسارع بيئة الأعمال، على المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها، تحقيق التكامل بين الموارد البشرية و الموارد المالية، و الإهتمام أكثر بالعنصر البشري، بحيث يحصل العمال على التدريب اللازم لتطوير مهاراتهم و الحصول على الحوافز التي تمكنهم من التقدم في أعمالهم، خاصة عمال الإدارات التشغيلية .
- لا يوجد خيار أمام المؤسسات لتحسين الأداء، إلا إعادة النظر في النظام الذي تمارس به تسيير مواردها البشرية.
- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات الذي فرضتها عليها بيئة الأعمال، يستوجب عليها البحث عن الطريقة التي تحسن بها أداء و فعالية مواردها البشرية .
- لا بد من تعميم مفهوم الإستراتيجية في كل مستويات المؤسسة، حتى تضمن المؤسسة السير الحسن نحو تحقيق أهدافها، حيث أنه كلما فهم العامل المفاهيم المتعلقة بعمله ، كلما ساعده ذلك على التقدم فيه.
- على المؤسسة تحسين تعاملها مع العملاء، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإستجابة لطلباتهم، فهم يعتبرون أهم مورد في بيئتها الخارجية حتى و إن كانت مؤسسة محتكرة.

## قائمة الهوامش المراجع:

- <sup>1</sup> معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية ( في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الحالية ) ، ط 1، الجزائر، 2010، ص 44.
- <sup>2</sup> بلمهدي عبد الوهاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 08 ، 2008 ، ص 167.
- <sup>3</sup> سلمى رزق الله ، مساك أمينة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، مجلة آفاق العلوم ، جامعة الجلفة ، العدد 07 ، 2007 ، ص 305.
- <sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد بعد إستراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 71.
- <sup>5</sup> أحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2006، ص 34.
- <sup>6</sup> المرجع السابق، ص 100.
- <sup>7</sup> فليح حسين خلف، إقتصاديات الأعمال، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009 ، ص 355.
- <sup>8</sup> دادن عبد الغني ، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2007 ، ص 26.
- <sup>9</sup> نبيل قبلي ، دور مباديء الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017 ، ص 65.
- <sup>10</sup> زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ، الفكر الإستراتيجي و انعكاسه على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009 ، ص 388.
- <sup>11</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي ( منهج معاصر )، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009، ص 385.
- <sup>12</sup> عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 133.
- <sup>13</sup> نجم عبود نجم ، مدخل إلى إدارة العمليات ، ط 1، دار المناهج ، الأردن ، 2007 ، ص 35.
- <sup>14</sup> مدحت القرشي ، الإقتصاد الصناعي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 253.
- <sup>15</sup> عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، ط 2 ، مجدلاوي للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 212.
- <sup>16</sup> مدحت القرشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 270.
- <sup>17</sup> عطرة نادر النور عثمان ، دور الإفصاح المحاسبي البيئي في رفع كفاءة الأداء للمؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 ، ص 115.
- <sup>18</sup> نفس المرجع السابق، ص 270.
- <sup>19</sup> عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 251.
- <sup>20</sup> مدحت القرشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 251.
- <sup>21</sup> عطرة نادر النور عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.
- <sup>22</sup> مدحت القرشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

الملاحق:

الملحق 01 : نتائج إختبار الإنحدار

REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Y  
/METHOD=ENTER X1.

Regressi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,370 <sup>a</sup>	,137	,125	,587

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,844	1	3,844	11,137	,001 <sup>b</sup>
	Residual	24,159	70	,345		
	Total	28,003	71			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,450	,316		7,762	,000
	X1	,314	,094	,370	3,337	,001

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399 <sup>a</sup>	,159	,147	,580

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,450	1	4,450	13,225	,001 <sup>b</sup>
	Residual	23,553	70	,336		
	Total	28,003	71			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,419	,299		8,084	,000
	X2	,331	,091	,399	3,637	,001

a. Dependent Variable: Y



### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,243	,546

a. Predictors: (Constant), X3

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,110	1	7,110	23,821	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,893	70	,298		
	Total	28,003	71			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,458	,219		11,242	,000
	X3	,329	,067	,504	4,881	,000

a. Dependent Variable: Y

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,285	,531

a. Predictors: (Constant), X

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,251	1	8,251	29,240	,000 <sup>b</sup>
	Residual	19,752	70	,282		
	Total	28,003	71			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,808	,315		5,736	,000
	X	,524	,097	,543	5,407	,000

a. Dependent Variable: Y