

Ministère de l'enseignement
Supérieur de la Recherche
Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de
Management
Koléa



المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de
Management

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت

دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجمنت الموارد البشرية

لجنة المناقشة:

رئيس
مناقشة
أ.د. فروخي أيمن
د. ناصر لبنى

الأستاذ المشرف:

د. سيد علي ملود

من اعداد:

إلياس عزيري
عبد الصمد بن خدومة

2024/2023

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق لوحة القيادة ودورها في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و ذلك من خلال بعدي التنبؤ و اتخاذ القرار، حيث تم التطرق الى أهم النقاط والمراحل المتبعة في تفعيل لوحة القيادة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية. وقد استندت الدراسة إلى البحث الميداني والبيانات المتحصل عليها من خلال الاطلاع على وثائق خاصة بمديرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى استمارة استبيان تم استخدامها لاستطلاع الآراء، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن بعد التنبؤ لا يؤثر على عملية التوظيف بمديرية الموارد البشرية لوزارة المالية، و أن بعد اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على عملية التكوين.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، مراقبة التسيير.

Résumé:

Cette étude visait à explorer la réalité de l'application du tableau de bord et son rôle dans la gestion stratégique des ressources humaines, à travers les dimensions de prévision et de prise de décision. Les points et étapes clés suivis dans l'activation du tableau de bord au sein de la direction des ressources humaines du Ministère des Finances ont été abordés. L'étude s'est appuyée sur une recherche de terrain et des données obtenues en examinant des documents spécifiques à la direction des ressources humaines, ainsi qu'un questionnaire utilisé pour sonder les opinions. Finalement, l'étude a conclu que la dimension de prévision n'affecte pas le processus de recrutement au sein de la direction des ressources humaines du Ministère des Finances, tandis que la dimension de prise de décision influence significativement le processus de formation.

Mots clés : Tableau de bord, gestion stratégique, ressources humaines, gestion des ressources humaines, contrôle de gestion.

Abstract:

This study aimed to explore the reality of dashboard application and its role in strategic human resource management, through the dimensions of prediction and decision-making. The key points and stages followed in activating the dashboard within the Human Resources Department of the Ministry of Finance were addressed. The study was based on field research and data obtained by examining documents specific to the Human Resources Department, as well as a questionnaire used to survey opinions. Finally, the study concluded that the prediction dimension does not affect the recruitment process in the Human Resources Department of the Ministry of Finance, while the decision-making dimension significantly influences the training process.

Keywords: Dashboard, strategic management, human resources, human resource management, management control.

شكر وتقدير

لكل مبدع إنجاز... ولكل شكر قصيدة... ولكل مقام مقال الشكر لله عز وجل
الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة و أثار دروبنا وأعاننا على ما فيه الخير و
الصلاح.

ونتقدم بأقصى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف "ملود
سيد علي" الذي مد لنا يد العون ولم يهمل علينا بتوجيهاته ونصائحه، وإلى
كل من ساعدنا في إنجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد وإتمامه ولو بنصيحة.

كما نتقدم بالشكر والعرفان

إلى مسؤولة التبرص "خير زهرة" وإلى كل عمال مديرية الموارد البشرية
بوزارة المالية اللذين لم يهملوا علينا سواء بمعلومات أو توجيهات.

اهداء

عبر نفحات النسيم و أريج الأزاهير و خيوط الأصيل

نهدي ثمرة جهدنا إلى من كانا سنداً لنا إلى اللذين أنارا دربنا ودفعا بنا

إلى

معارج العلم...

الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى كل من إخواننا وأخواتنا

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة.

عزيري إلياس/ بن خدومة عبد الصمد

3.....	الملخص
5.....	شكر وتقدير
8.....	فهرس المحتويات
11	قائمة الجداول
13	قائمة الأشكال
Erreur ! Signet non défini.	المقدمة
ج.....	الدراسات السابقة
Erreur ! Signet non défini.	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
22.....	تمهيد:
23.....	أولاً: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
23.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
23.....	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية
24.....	المطلب الثاني: أهمية عملية الإدارة الاستراتيجية
24.....	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الاستراتيجية
24.....	1. خصائص الإدارة الاستراتيجية
25.....	2. أهداف الإدارة الاستراتيجية
26.....	المطلب الرابع: مراحل ومستويات الإدارة الاستراتيجية
26.....	1. مستويات الإدارة الاستراتيجية
27.....	2. مراحل الإدارة الاستراتيجية
29.....	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
29.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
30.....	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	31
المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.....	33
المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	34
المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	34
المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	34
أولاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	34
ثانياً: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	35
المطلب الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	36
المطلب الرابع: خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	37
ثانياً: لوحة القيادة.....	40
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة في المؤسسة.....	40
المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.....	40
المطلب الثاني: تطور مفهوم لوحة القيادة.....	41
المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة.....	41
المطلب الرابع: خصائص لوحة القيادة.....	41
المبحث الثاني: مبادئ ومكونات ووظائف لوحة القيادة.....	43
المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة.....	43
المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة.....	44
المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة.....	45
المطلب الرابع: أنواع لوحة القيادة.....	46
المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة.....	48
المطلب الأول: تعريف مؤشر لوحة القيادة.....	48
المطلب الثاني: أنواع مؤشرات لوحة القيادة.....	49

49	المطلب الثالث: الشكل العام للوحة القيادة
51	المطلب الرابع: مراحل بناء لوحة القيادة
22	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الأول: مدخل إلى وزارة المالية
54	المطلب الثاني: التعرف على مديرية الموارد البشرية
56	المطلب الثالث: المديرية الفرعية لإدارة المستخدمين (الإدارة المركزية)
59	المبحث الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية لوزارة المالية
59	المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف
61	المطلب الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالتكوين
64	المبحث الثالث: تقديم عينة الدراسة ومناقشة النتائج
65	المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
74	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
53	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
88	قائمة المراجع

Erreur ! Signet non défini.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابة الأخرى	42
02	لوحة القيادة الكلاسيكية "المالية"	46
03	الشكل العام للوحة القيادة	49
04	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان ن	60
05	لوحة قيادة التوظيف	61
06	عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات	62
07	لوحة قيادة التكوين	62
08	توزيع الاستبيان	64
09	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	65
10	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	66
11	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
12	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68
13	توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب	69
14	السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي	70
15	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	71
16	الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	71
17	الفا كرونباخ لقياس ثبات البعد الأول "التنبؤ"	72
18	الفا كرونباخ لقياس ثبات البعد الثاني "اتخاذ القرار "	72
19	الفا كرونباخ لقياس ثبات المحور الثاني "دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"	73
20	معامل الارتباط بين محوري الدراسة	73
21	استجابة عينة الدراسة حول بعد التنبؤ	74
22	استجابة عينة الدراسة حول بعد اتخاذ القرار	75
23	استجابة عينة الدراسة حول أثر لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	76
24	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	79

81	درجة التباين بين متغيرات الدراسة	25
82	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر لوحة القيادة على تخطيط التوظيف	26
82	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر لوحة القيادة على التكوين والتطوير المهني للموظفين	27

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	النموذج التحليلي للدراسة	01
55	يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	02
65	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
66	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
67	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
68	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	06
69	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	07

المقدمة

يعرف العالم تغيرات وتطورات جذرية سريعة وغير مسبقة على كافة المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، انجر عن ذلك ديناميكية كبيرة في البيئة الخارجية للمؤسسات، حيث تتسم هاته الأخيرة بالتغير المستمر وبدرجة كبيرة من التعقيد ما يجعل المؤسسات في مواجهة مع العديد من المشاكل والتحديات، هذه التغيرات أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط التنظيم وإدارة المؤسسات الاقتصادية، وأصبحت تهدد وجود واستمرار العديد منها، مما جعل هاته المنظمات مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة مما استوجب عليها محاولة استغلال رأسمالها الفكري والبشري بطريقة مثلى تستلزم تحويله إلى نقطة قوة أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح تسيير هذا المورد من اهم فروع إدارة الاعمال ان لم يكن الأهم، وللوصول إلى أمثل استغلال لوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية توجب على المؤسسات التجديد الدائم للوسائل والأدوات المستعملة في عملية التسيير من أجل المحافظة على هذا المورد، وذلك سواء بتطوير أدوات موجودة أو البحث عن أدوات وطرق جديدة كلياً.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكننا التطرق إلى بعدين رئيسيين للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهما التوظيف والتكوين، وكذلك بعدين أساسيين للوحة القيادة وهما التنبؤ واتخاذ القرار. فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، يعتبر التوظيف عملية حيوية تهدف إلى جذب واختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. أما التكوين، فهو يركز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين لمواكبة التغيرات في بيئة العمل وتحسين أدائهم. من جانب آخر، تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في دعم هذه الأبعاد من خلال بعدي التنبؤ واتخاذ القرار. حيث يساعد بعد التنبؤ في استشراف الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتوقع التحديات المحتملة، بينما يساهم بعد اتخاذ القرار في توفير المعلومات اللازمة لصناع القرار لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في مجالي التوظيف والتكوين. هذا التكامل بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد لوحة القيادة يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تهدف دراستنا هذه إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها، والتعرف على لوحة القيادة ومؤشراتها وأهم مميزاتها، فضلاً عن التعرف على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية ومدى تطبيقها في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية.

من الناحية التطبيقية، تساعد هذه الدراسة في التعرف على واقع استخدام لوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير الحديثة نسبياً في الرقابة والتنبؤ والاستشراف في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما

تحاول تحسيس مسؤولي مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية بأهمية تفعيل لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار.

انطلاقاً من هذا الطرح تبرز إشكالية البحث والتي صياغتها فيما يلي:

ما هو تأثير لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

1. هل يؤثر استخدام لوحة القيادة على عملية تخطيط التوظيف وكيفية التحكم بها؟
2. هل يؤثر استخدام لوحة القيادة في تحسين عمليات التكوين والتطوير المهني للموظفين؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث، نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير دال احصائي للوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التنبؤ على بعد تخطيط التوظيف والتحكم به.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد اتخاذ القرار على بعد التكوين والتطوير المهني للموظفين.

أهداف الدراسة

تهدف دراستنا هذه إلى:

- التعرف على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومكوناتها وأهم نماذجها؛
- التعرف على لوحة القيادة ومؤشراتها وأهم مميزاتها؛
- دراسة أثر التنبؤ على عملية تخطيط التوظيف و التحكم به.
- دراسة أثر اتخاذ القرار على عملية التكوين و تحسين مستوى الموظفين.
- التعرف عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تسيير الموارد البشرية ومدى تطبيقها في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أسلوب بحثي يتناسب بشكل مثالي مع طبيعة موضوعنا. يتميز هذا المنهج بقدرته على تقديم صورة شاملة ودقيقة للظاهرة المدروسة، حيث يتجاوز مجرد جمع البيانات إلى تحليلها بعمق ورصد تفاصيلها بدقة.

يرتكز هذا المنهج على أربع ركائز أساسية:

1. الوضوح والتمييز: تبني الأفكار والحلول الواضحة والمميزة التي لا تترك مجالاً للشك.

2. التحليل: تفكيك الظاهرة إلى مكوناتها الأساسية لفهم العلاقات بينها.

3. التركيب: دراسة القضايا بشكل تدريجي من البسيط إلى المعقد لاستيعاب الصورة الكلية.

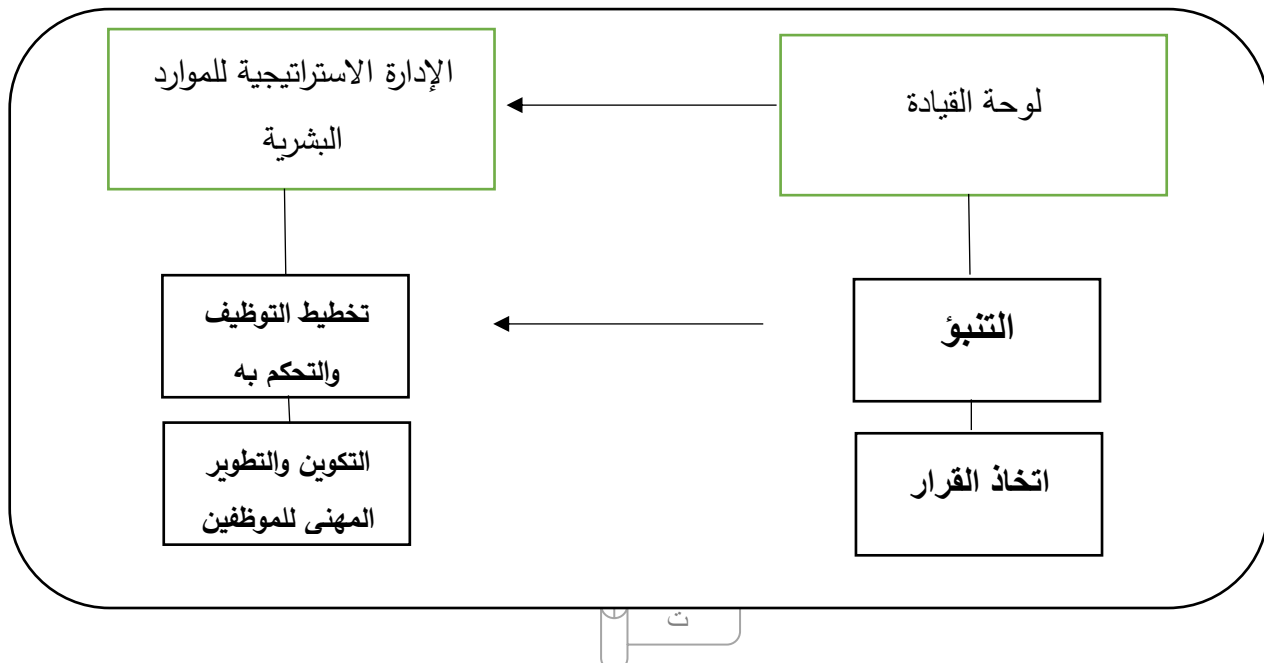
4. الإحصاء: إجراء مراجعة شاملة لجميع جوانب الدراسة لضمان دقة النتائج.

يتيح هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، ثم وصفها بشكل تفصيلي وتقديم تفسير دقيق لها. يتم عرض هذه البيانات والمعلومات بأساليب متنوعة، تشمل التحليل الكيفي والكمي، مع استخدام النصوص التوضيحية، الرسوم البيانية، والجداول الإحصائية.

من خلال اتباع المنهج الكمي، نهدف إلى تقديم إجابة دقيقة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها في الواقع الميداني من خلال توزيع استبيان، مما يساهم في تحقيق فهم أعمق للظاهرة المدروسة وتقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

النموذج التحليلي للدراسة:

الشكل رقم 01: يوضح النموذج التحليلي للدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة مبررات واعتبارات دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع، ومن بين أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

الأسباب الذاتية :

- ارتأينا إلى تناول هذا الموضوع في حدود تخصصنا كطلبة في فرع علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال؛
- الرغبة الشخصية في كسب المزيد من المعلومات عن الإدارة الاستراتيجية ولوحة القيادة على وجه الخصوص؛
- الرغبة في دراسة هذا النوع من البحوث للاستفادة منها والاعتماد عليها لإتمام الدراسات العليا مستقبلا.

الأسباب الموضوعية:

- الدور الفعال الذي تؤديه لوحة القيادة في المنظمات؛
- تجدد موضوع لوحة القيادة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- نشر الوعي لمسيرى المؤسسات العمومية بأهمية تبنيهم للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تقييم أداء الموارد البشرية .

حدود الدراسة:

قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية وزمانية ومكانية، فاقترنت دراستنا على معرفة المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ولوحة القيادة، وقد استغرق بحثنا فترة زمنية قصيرة تقدر بخمسة أشهر تقصينا فيها واقع استخدام لوحة القيادة في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية.

هيكلية الدراسة

لنتمكن من الاحاطة بموضوع الدراسة والالمام به بمختلف الجوانب التي يشملها اعتمدنا على خطة عمل شملت متغيرات الدراسة، احتوت على المقدمة العامة للدراسة وتم طرح فيها إشكالية الدراسة مع الإشارة لأهمية وأهداف الدراسة والإطار المفاهيمي.

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين، ضم الفصل الأول الإطار المنهجي والمفاهيمي فيما خصص الفصل الثاني الى عرض ومناقشة نتائج الدراسة ثم خاتمة عامة لهاته الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لإتمام الدراسة؛
- عدم قبول الموظفين اجراء المقابلات؛
- ضيق الوقت؛
- غياب مسؤول التربص كثيرا وانشغاله في كثير من الأحيان.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بلوحة القيادة

الدراسة الأولى: بلحنيش إسماعيل، لمساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولايات الوسط الجزائري 2022،

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين لوحة القيادة الاجتماعية وعملية ترشيد اتخاذ القرارات، كما تسعى لتسليط الضوء على مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ودورها في ترشيد اتخاذ القرارات، من خلال تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية ، وكانت أهم نتائج الدراسة المتحصل اليها كما يلي: تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات والتي تصمم حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي، كما تعتبر أداة حيوية تسمح بقياس أداء المهام والتعرف السريع على أي انحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب وتتميز هذه اللوحة بتحديث دوري للمعلومات، مما يمنحها مرونة وسرعة في تقديم البيانات المهمة لاتخاذ القرارات.

(بلحنيش، 2022)

الدراسة الثانية: أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير. دراسة حالة : المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC-2006

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو كشف الغموض المحيط بالدور الذي تلعبه لوحات القيادة في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بشكل خاص. كما تسعى إلى تعريف لوحات القيادة التسييرية التي غالباً ما تكون مجهولة للعامة من قبل المديرين. و للوصول إلى الهدف و محاولة الإجابة عن التساؤلات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضراً في معظم نقاط البحث خاصة في الدراسة الميدانية ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يتماشى نظام لوحات القيادة المعتمد في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي، حيث يُخصص لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها، في حين تظل بعض المصالح التابعة للمستويات التشغيلية بدون لوحات قيادة، تعزز لوحات القيادة التواصل والحوار بين المسؤولين من خلال ثلاثة اتجاهات: الأفقية من خلال تبادل المعلومات، التنازلية من خلال تفويض السلطات، والتصاعدية من خلال مساهمتها في تقييم أداء المسؤولين. (أحمد، 2006)

الدراسة الثالثة: سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة-2010

تهدف هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها إبراز أهمية هذه اللوحة لمسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. كما تسعى إلى بناء نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في عملية اتخاذ القرارات وتقييم دور لوحة القيادة في تحقيق الأداء والأهداف في الواقع الجزائري، تم استخدام مجموعة من المناهج والأدوات في الدراسة، بدءاً من المنهج الوصفي التحليلي الذي ساهم في تحديد عناصر المشكلة وفهمها بدقة، والمنهج التاريخي الذي تم استخدامه لتتبع تطور الأحداث والوقوف عند المحطات التاريخية للمشكلة، مروراً بالمنهج الإحصائي الذي استخدم لتحليل البيانات والمعلومات بطرق علمية، ووصولاً إلى منهج دراسة الحالة الذي ساهم في تحليل وضعية مؤسسة معينة وتقييم استخدامها لأداة لوحة القيادة وإدارة الموارد البشرية بها. وكانت اهم النتائج المتحصل عليها كما يلي: تعتبر لوحة القيادة وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات وليست مجرد عرض شامل للمعلومات، كما يتوجب اختيار المؤشرات بناءً على الأهداف والقيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية، و يمكن الاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية كأداة فعالة في إدارة الموارد

البشرية، حيث تُستخدم للتخطيط من خلال تقييم النتائج على المدى القصير والمتوسط، وتحليل النتائج المتراكمة على المدى الطويل ، وتُعتبر أيضاً أداة للتوجيه من خلال توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية والمديرية الجهوية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تضمن المتابعة المستمرة لتحقيق الأهداف وضمان استمرارية الأداء الممتاز. (مصباح، 2010)

الدراسة الرابعة: بوخرص عبد العزيز. دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية 2019

تهدف هذه الدراسة الى تثمين دور لوحة القيادة المستقبلية وإعطائها مكانة أساسية ضمن توليفة عوامل الإنتاج بحيث تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النمو والتطور المستمر، و لمعالجة البحث تم استخدام المنهج الوصفي من اجل فهم لوحة القيادة و إدارة الأزمات، و التحليلي من اجل تحليل نتائج و معطيات الشق التطبيقي ، و قد تم التوصل الى النتائج التالية: لوحة القيادة الاستراتيجية تعتبر نظاماً شاملاً ومتكاملاً لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن ومتكامل، بما في ذلك العنصر البشري، في تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق النجاح، كما ان إدارة الأزمات تعني تخطيطاً مسبقاً لتعديل الخطط وتغيير المسار في أي لحظة من الأزمة للتكيف مع التحديات والخروج منها بأقل الأضرار، و تتمثل العلاقة بين لوحة القيادة المستقبلية والاستراتيجية في التكامل، حيث يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يجعلها أداة إنذار مسبقة لاكتشاف الأزمات وتصحيحها من خلال التحليل الجيد لنتائج المقاييس والمؤشرات المتعلقة بها. (العزيز، 2019)

الدراسة الخامسة: وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة 2015

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وتشمل التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية و استعراض طرق تقييم أداء الموارد البشرية ودور إدارة الموارد البشرية في هذا السياق كذلك عرض مختلف نماذج تقييم أداء الموارد البشرية وتحديد النموذج الملائم للدراسة، حيث تم تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في شركة الإسمنت بمنطقة عين التوتة، تم استخدام المنهج الاستقرائي لفهم وتحليل الإشكالية بشكل دقيق، حيث

تم التركيز على البحث والتحليل الوصفي لتحديد عناصر المشكلة وفهمها بشكل أفضل، و تم استخدام الطريقة التحليلية الصحيحة لتقييم عينة الدراسة. وقد وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نظرية مهمة، أبرزها: يعكس أداء الموارد البشرية كيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة واستغلالها بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث يتمثل تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام معايير ومؤشرات مختلفة، مما يسهم في تحديد القصور والمشاكل وتطوير الجوانب الإيجابية وتجنب السلبيات. لوحة القيادة الاجتماعية تعد وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية وتقييم أدائها، حيث تتضمن مجموعة متنوعة من المؤشرات تم تحديدها وفقاً لاحتياجات صانع القرار الاجتماعي، مما يمكنه من التنبؤ ودراسة تطور الأوضاع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال. تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية مجموعة من المهام مثل التشخيص وإدارة الحوار وتحفيز المسؤولين وتحسين الكفاءات الإعلامية والتنبؤ والمراقبة والمساعدة في اتخاذ القرارات وتجميع البيانات وتقييم أداء الموارد البشرية. ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية لمؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية: المؤشرات المتعلقة بالتسيير الاجتماعي وأداء العمليات وإنشاء القيمة. (وهيبة، 2009)

الدراسة السادسة: سهام شعبان، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية. حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد - تيزي وزو 2014.

هدف هذه الدراسة يتمثل في فهم كيفية تصميم لوحة قيادة استشرافية لتحسين أداء وصحة المؤسسات الصحية، بالإضافة إلى دراسة الأبعاد الأربعة لهذه اللوحة وتحديد مدى ملاءمتها للمؤسسات الصحية بشكل عام وللمركز المحدد للدراسة بشكل خاص. تم استخدام المنهج البنائي لتصميم لوحة القيادة الاستشرافية للمركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد، بهدف الوصول إلى الهدف المحدد ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة، حيث تم الوصول إلى أن الاعتماد على لوحة القيادة التقليدية يقتصر على الأهداف المالية فقط، بينما توفر اللوحة الاستشرافية نظرة متعددة الجوانب لأداء المؤسسة، مع توازن بين الأهداف المالية وغير المالية وبين الماضي والحاضر والمستقبل، أن كما إلى لوحة القيادة الاستشرافية تتألف من أربعة محاور رئيسية متعددة الأبعاد، يمكن تخصيصها وفقاً لاحتياجات المؤسسة. وأخيراً، تم اثبات أن لوحة القيادة الاستشرافية تُعد أداة فعالة لقياس وتقييم الأداء المتوازن، مع توازنها بين المقاييس المالية وغير المالية وبين الماضي والحاضر والمستقبل. (سهام، 2014)

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

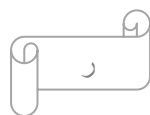
الدراسة الاولى: سلمى رزق الله، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، 2017، يتناول هذا المقال دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منح المؤسسات ميزة تنافسية، خصوصًا في ضوء التغييرات الحديثة التي غيرت النظرة تجاه الموارد البشرية. حيث أصبحت الكفاءات البشرية هي محرك النجاح والتميز للمؤسسات، شريطة امتلاك المؤسسة لهيكله استراتيجية فعالة للتعامل مع مواردها البشرية والاستثمار فيها بالشكل الأمثل. (أمنية، 2017)

الدراسة الثانية: عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، 2022، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الأعمال الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الممارسات تلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث ساهمت خمس ممارسات استراتيجية رئيسية في ذلك، وهي: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التكوين، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات. بينما لم يكن لاستراتيجيتي تحليل وتصميم العمل والتوظيف دور ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة. (قاضي، 2022)

الدراسة الثالثة: قواميد بوبكر، أثر تكنولوجيا المعلومات على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2020، استهدفت هذه الدراسة تقييم مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج البارزة، أهمها: وجود تأثير واضح لتكنولوجيا المعلومات على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة. كما أن نظام معلومات الموارد البشرية المطبق عزز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ومنحها فرصة حقيقية لتصبح شريكًا استراتيجيًا فاعلاً. (قواميد، 2020)

الدراسة الرابعة: علي عبد الله ومزياني أمين، مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، 2017، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات دول المغرب العربي. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الوظيفة المسؤولة عن استقطاب واختيار الموظفين الأكفاء، وإدارة جهودهم، وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، والتعامل مع مشكلاتهم، وتعزيز علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم. وبذلك

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق
النمو المنشود للأعمال والأفراد. (عبدالله، 2017)



الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

في ظل اتساع نطاق الأعمال والتطور الاقتصادي والتكنولوجي السريع، أصبح المورد البشري في الوقت الراهن يمثل ميزة تنافسية محورية للمنظمات المعاصرة التي تتبنى عمليات الإبداع والابتكار، وتنتهج أساليب القيادة الحديثة مثل إدارة المعرفة والإدارة بالأهداف وغيرها من الأساليب التي تجعل من المورد البشري حجر الأساس في خلق القيمة المتمثلة في المخرجات التي ترضي العملاء وتعزز سمعة ومكانة المؤسسة. نظرًا لأهمية هذا الدور المحوري للموارد البشرية، أصبح من الضروري ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والعمل على إيجاد مؤشرات وأدوات جديدة تساعد في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتضمن تحقيق الأهداف المنشودة. ومن هذه الأدوات الحديثة لوحات القيادة التي تسمح بقياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

أولاً: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في هذا الجزء سنتطرق إلى الإدارة الاستراتيجية ثم الموارد البشرية وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أحدث المفاهيم في عالم المال و الأعمال ، إذ تعتبر عملية مستمرة تهدف إلى المحافظة على استمرارية المؤسسات وضمان تكيفها مع التغيرات البيئية .

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تختلف تعريفات الإدارة الاستراتيجية، لكن تتفق جميعها على أنها عملية شاملة تتضمن التخطيط والتنفيذ والتحكم في مسار المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

بعض التعريفات:

وفقاً لـ شاندر، فإن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد بطريقة فعالة لتحقيق هذه الأهداف. تركز على تصميم استراتيجيات تعزز قوة المؤسسة في السوق وتتيح لها الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة. (العدلي، 2018)

وفقاً لـ بارنت وويلستيد، فإن الإدارة الاستراتيجية تشمل العديد من العناصر والمراحل التي تشمل تحديد نطاق عمل الشركة وأسواقها، وتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها، وبناء نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، ووضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. تركز هذه العملية على تحقيق تنافسية قوية ونمو مستدام في سوق المؤسسة. (محمود حسين أمينة، 2018)

وبحسب بورتر، فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية واستغلال الفرص لإنشاء موقع قيادي في الصناعة يتيح للمؤسسة الاستفادة من ضعف القوى المتنافسة. تشمل هذه العملية تحديد استراتيجيات فعالة للحفاظ على تنافسية المؤسسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (محمد، 2015)

إذا يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية شاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والتحكم في مسار المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. تعتبر هذه العملية ضرورية لإدارة المؤسسات بشكل فعال

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

وتحقيق التنمية المستدامة. وتعزز الإدارة الاستراتيجية من تحديد أهداف المنظمة وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها. تتنوع تعريفات الإدارة الاستراتيجية وتشمل وجهات نظر مختلفة حول أفضل الطرق والممارسات لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أهمية عملية الإدارة الاستراتيجية

تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

1. وجود رؤية واضحة للنظرة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة أمر أساسي؛
2. تساهم في الفهم عميق للبيئة المتغيرة بسرعة؛
3. التركيز الشديد على الأولويات الاستراتيجية ضروري للنجاح؛
4. يساهم إدماج الأطراف المختلفة في صياغة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على تقادي المشكلات المستقبلية؛
5. إدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التأثير في البيئة المحيطة بدلاً من التفاعل فقط مع التغيرات؛
6. يمكن أن يُستغل تحليل البيئة الخارجية لاستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات؛
7. تحليل البيئة الداخلية يساعد في تعزيز نقاط القوة والتغلب على الضعف؛
8. إدارة الاستراتيجية تعتبر منهجية موضوعية لاتخاذ القرارات، وتسهل استخدام المعلومات لتحسين عمليات اتخاذ القرارات في ظل الشكوك. (محمود حسين أمينة، 2018)

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الإدارة الاستراتيجية

1. خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتميز الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. وهاته بعض أهم خصائصها:

- المركز الرئيسي للإدارة الاستراتيجية ينصب على تحقيق أهداف المنظمة ككل، وليس على أهداف أجزاءها المنفصلة، بمعنى آخر، تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التميز على

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

مستوى المنظمة بأكملها، وليس فقط في المجالات الوظيفية المنفردة، فما قد يكون مناسباً لميدان وظيفي معين قد لا يكون مناسباً للمنظمة ككل؛

- تتمتع إدارة الاستراتيجية برؤية متكاملة وشاملة لمستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، فبينما تركز على تطوير رؤية مستقبلية للمؤسسة، يجب على الإدارة الاستراتيجية الحفاظ أيضاً على التركيز على العمليات التشغيلية الحالية، يتعين على المديرون على جميع المستويات التنظيمية أن يأخذوا في الاعتبار تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يقومون بها على أهداف المنظمة بشكل عام؛

- تسعى إدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين الفاعلية والكفاءة، حيث تهتم بأداء الأنشطة الصحيحة (الفاعلية) وأدائها بالطريقة الصحيحة (الكفاءة)، ففي حين تتولى الإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في العلاقات الخارجية للمؤسسة، يجب أيضاً عليها التركيز على القرارات التشغيلية المتعلقة بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، وذلك لضمان استخدام الموارد بأقصى كفاءة ممكنة. (رشيد، 2015)

2. أهداف الإدارة الاستراتيجية

- تهدف إدارة الاستراتيجية إلى زيادة مشاركة أوسع نطاق ممكن من الفاعلين في عملية صنع القرارات، حيث تشمل هؤلاء الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة، مثل المساهمين، والموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع بشكل عام؛ (رشيد، 2015)

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات؛
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (العدلي، 2018)

المطلب الرابع: مراحل ومستويات الإدارة الاستراتيجية

1. مستويات الإدارة الاستراتيجية

1.1: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العمليات التي تُحدد سمات المنظمة المميزة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة والمنتج والسوق التي ستتعامل معها، وعملية تخصيص الموارد، بالإضافة إلى إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات العمل الاستراتيجية التي تتبعها. (العدلي، 2018)

الأهداف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

1. تحديد السمات التمييزية التي تميز المنظمة عن غيرها؛
2. تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
3. تحديد المنتجات والأسواق المستهدفة؛
4. تخصيص الموارد المتاحة لاستخداماتها البديلة؛
5. تعزيز المشاركة والتفاعل بين وحدات العمل الاستراتيجية في المنظمة. (محمد، 2015)

2.1: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تهدف إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، بالإضافة إلى المشاركة في أهداف المنظمة بشكل عام. يتحمل النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة، والذي يتمثل في نائب رئيس المنظمة، مسؤولية إدارة العمليات الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل الاستراتيجي. (العدلي، 2018)

3.1: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

عادةً، تُقسم وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدة أقسام فرعية، تُمثل كل منها جانبًا وظيفيًا محددًا. تميل معظم المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

البشرية، حيث تحظى كل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات بأهمية بالغة سواءً للوحدات ذاتها أو للمنظمة ككل. على مستوى هذه الوحدات الوظيفية، تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. ويُمثل المستوى الإداري مثلاً عملية إدارة مجال نشاط معين من مجالات النشاط الخاصة بالمنظمة، والتي تُعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرارية المنظمة. على سبيل المثال، تُهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعمليات وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار، بالإضافة إلى عمليات تخصيص التدفقات النقدية. (محمد، 2015)

في مجال إدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد، تُولي هذه الإدارة اهتماماً بسياسات الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى سياسات الاختيار والتوظيف والفصل وإنهاء الخدمة والتكوين.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تُركز على العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، بل تُحدد إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، وتضع أفكاراً أساسية يتعين الالتزام بها من قبل المشرفين على هذه العمليات، ويتم ذلك من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة. (العدلي، 2018)

2. مراحل الإدارة الاستراتيجية

تناولت العديد من النماذج مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث يوجد بعض النماذج التي تقوم بتسليط الضوء على مراحل تحليلية مسبقة للإدارة الاستراتيجية. وبالمقابل، يوجد أيضاً نماذج تضمن هذه الجوانب التحليلية في إطارها.

وعلى الرغم من ذلك، يعتقد معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الإدارة الاستراتيجية تشمل عناصر أساسية هي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبتها. وعلى الرغم من هذه الاتفاقية، فإنهم يختلفون فيما يتعلق بالعناصر الفرعية لكل عنصر أساسي. (محمد، 2015)

المرحلة الأولى: مرحلة التصميم صياغة الاستراتيجية

مرحلة التصميم في عملية التخطيط الاستراتيجي تُعرف أيضاً بمرحلة وضع رسالة المنظمة، حيث تركز على تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. بعد ذلك، يتم تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار الاستراتيجيات الكلية الأفضل، بالإضافة إلى استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والوظيفية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تتطلب عملية التصميم جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات بناءً على اختبار أفضل البدائل في كل خطوة. يجب أن يُمارس هذا العمل بأعلى درجات الكفاءة، حيث إن نتائجه لها تأثير طويل الأمد يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة، والخدمات والسلع التي تقدمها، والأسواق التي تخدمها، والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي ستُجرى، والموارد التي ستُستخدم. (العدلي، 2018)

يمكن اختصارها إلى العناصر التالية:

1. تحديد رسالة المنظمة؛
2. تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى؛
3. تحليل البيئة الخارجية لاستشراف الفرص والتحديات؛
4. تقييم الإمكانيات الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف؛
5. تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة؛
6. اختيار الاستراتيجية المناسبة والملائمة لتحقيق الأهداف المحددة. (محمد، 2015)

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية

هذه المرحلة تتضمن:

1. تنفيذ الاستراتيجيات ووضع أهداف قصيرة الأجل وسياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية بين بدائل الإنفاق؛
2. تهيئة المنظمة من الداخل بضرورة تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد الأنشطة والاهتمامات وخصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها لتنفيذ الاستراتيجيات؛
3. تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية؛
4. تطبيق أفكار جديدة وغير تقليدية لتحقيق النجاح في هذه المرحلة، بما يتناسب مع التحديات والفرص الحالية. (العدلي، 2018)

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

1. تعتمد جميع الاستراتيجيات على عمليات التقييم لتحديد مدى ملاءمتها مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم دقة التنبؤات المدرجة في الخطط. يتضمن ذلك مقارنة النتائج الفعلية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

بالأهداف المتوقعة لتنفيذ الاستراتيجية، مما يسمح بكشف أي انحرافات قد تظهر في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو تنفيذها؛ (العدلي، 2018)

2. وضع معايير للأداء يعني تحديد النقاط الأساسية التي يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية. هذه المعايير تعتبر المقياس الذي يُستخدم للحكم على مستوى الأداء من خلالها؛

3. يتم مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية من أجل تقييم مدى الانحراف عن هذه المعايير؛

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية يأتي بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها. (محمد، 2015)

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات الحديثة. فهي تهتم بتوظيف وتطوير وتحفيز العنصر البشري، الذي يعتبر أهم أصول المنظمة، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، أهميتها، ووظائفها الرئيسية في السياق التنظيمي المعاصر.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

المورد البشري يُعتبر أمراً بالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة، حيث يُعتبر سر نجاحها وقادراً على رفع وتحسين مردوديتها، بالإضافة إلى المساهمة في مختلف العمليات الإدارية على جميع مستويات الإدارة.

إدارة الموارد البشرية تشير إلى الممارسات والسياسات التي تحتاجها المؤسسة للتعامل مع جوانب إدارة الأفراد في العمل، مثل التوظيف والتكوين وتقييم الأداء ونظم التعويضات والأجور، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة وعادلة لجهود موظفي المؤسسة. (علال، 2016)

عرف بيتر بوكسال إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها سعي إلى إدارة العمل والأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعتبر ركيزة أساسية في أي مؤسسة حيث تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان استمرارية المؤسسة. (رفيقة، 2015)

وفقاً لـ ج. مايتيني، فإن إدارة الموارد البشرية هي "تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمين في كفاءة التنظيم". تتضمن هذه الإدارة الوظائف التالية: تحليل التنظيم، وتخطيط القوى

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

العاملة، والتكوين والتنمية الإدارية، والعلاقات الصناعية، والمكافئة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية، وأخيرًا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين. (القري، 2016)

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة حديثة في جميع أنواع المنظمات، تهدف إلى تطوير القوى العاملة وتنسيقها وتحسين كفاءتها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وفي وقت محدد. هذه العملية تساعد في استغلال الطاقات المتاحة بشكل سليم وفعال لصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تطورت مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد نتيجة للتغيرات والأحداث التاريخية التي شهدتها العالم، ونتيجة للدور المتزايد الذي يلعبه الموظفون في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا، ركز العديد من الباحثين في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية على دراسة هذا الجانب المهم، مما أدى إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفاهية الموظفين، وأيضًا تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام.

1. الهدف من توظيف الأفراد المؤهلين هو تحقيق الميزة التنافسية بأقل التكاليف وبأفضل الطرق الممكنة؛

2. يتم استغلال جهود العاملين بأقصى قدر ممكن وبناءً على معايير كمية ونوعية محددة مسبقًا لتحقيق أهداف محددة؛

3. من أجل تعزيز الانتماء والولاء للعاملين، يتم تطوير العلاقات التعاونية بينهم، مما يزيد من رغبتهم في العمل وإنتاجيتهم؛

4. يتم تطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تأهيلهم للتعامل مع التغيرات في البيئة التنافسية بكفاءة وفعالية؛ (القري، 2016)

5. يتم اختيار وتدريب الأفراد المؤهلين للوظائف بفاعلية وكفاءة لضمان تحقيق الأداء المثالي في المهام الموكلة إليهم؛

6. يتم تحقيق التعاون الفعال بين العاملين من خلال تنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المشروع بشكل متناسق ومتكامل؛

7. يتم إيجاد الحوافز المناسبة لدى العاملين لتشجيعهم على تقديم أعلى مستويات الجهد والإنتاجية، مما يعود بالفائدة على المؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

8. يتم تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص فيما يتعلق بالترقيات، والأجور، والتكوين، لضمان مساواة الفرص وتطوير مهارات العاملين؛
9. يتم توفير ظروف العمل الآمنة والصحية وتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم بكفاءة وأمان؛
10. يتم رعاية العاملين من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية التي تعزز رفاهيتهم وسعادتهم في العمل؛
11. يتم توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المؤسسية. (قاضي، 2022)

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1. التوظيف: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة القادمة يعني تحليل وتقدير الكمية والنوعية للموارد البشرية التي ستحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح. تشمل هذه الوظيفة عدة أنشطة منها:

1.1: تخطيط الموارد البشرية:

تم تحديد العدد ونوعية الموظفين الذين يحتاجهم المؤسسة لتنفيذ أنشطتها بكفاءة وفعالية، وذلك عبر طلب المؤسسة من العاملين تحديد ما هو متاح حاليًا، وتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية بالمؤسسة. (رفيقة، 2015)

2.1: تصميم وتحليل الوظيفة

من الوظائف الأساسية والمفيدة للمنظمات في إدارة مواردها البشرية هي تصميم الوظائف وتحليلها. تصميم الوظائف يشمل تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه، بينما يهدف تحليل الوظائف إلى تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة وما يجب أن يتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات. (قواميد، 2020)

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة وصف وتحديد الجوانب الآتية:

مضمون ومحتوى الوظيفة ويتضمن بعدين رئيسيين هما:

- نطاق الوظيفة: يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات التي تتضمنها الوظيفة، مما يعكس تنوع الأنشطة والمسؤوليات التي يجب على صاحب الوظيفة تنفيذها.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- عمق الوظيفة: يشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع بها الشخص الذي يشغل الوظيفة، ويعكس مدى القرارات التي يمكنه اتخاذها بشكل مستقل دون تدخل مباشر من الإدارة أو الرؤساء.

3.1: متطلبات الوظيفة: تشمل التحصيل العلمي، التكوين، الخبرة، القدرات، المهارات، والخصائص الشخصية التي يتطلبها أداء الوظيفة بنجاح.

4.1: علاقات الوظيفة: تشير إلى نوع وطبيعة وأهمية العلاقات التي يجب أن تكون بين الوظيفة وغيرها من الوظائف داخل المنظمة وخارجها، وذلك فيما يتعلق بالمسؤوليات والتفاعلات المختلفة.

5.1: ظروف الوظيفة: تشمل الظروف التي يتم فيها أداء الوظيفة، مثل الظروف المادية (مثل الإنارة والتهوية والمعدات المستخدمة)، ودرجة المسؤولية والمساءلة، والإشراف، وأي مخاطر مهنية وصحية تنطوي عليها الوظيفة. (قواميد، 2020)

2. الاستقطاب:

مهمة عملية الاستقطاب تكمن في إعلام وإقناع وتوفير أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المتاحة بالكميات والنوعية المطلوبة. (قواميد، 2020)

3. الاختيار:

عملية الاختيار هي إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقسم المرشحين إلى فريقين: فريق يتم قبوله وتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق يتم رفضه. كما أنها تعتبر عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في أداء المهام المطلوبة. (عبدالله، 2017)

4. التعيين:

في المرحلة النهائية من عملية الاختيار والتوظيف، يتم توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة، ويتضمن ذلك تعريفه بوظيفته، والرئيس المباشر له، ومسؤولياته، وأهداف التنظيم، وفلسفة الإدارة العليا، والسياسات، والعادات، والإجراءات، وأنظمة العمل. (عبدالله، 2017)

5. التكوين:

عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف المناسبة لهم ليست النهاية بل يجب على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء الموظفين وتطويرهم من خلال التكوين والتطوير. هذا يعكس اهتمامًا كبيرًا بالتكوين كوسيلة فعالة لزيادة كفاءة العمل. (القرى، 2016)

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

6. الأجور والتحفيزات: وتشمل هذه الوظيفة عدة أنشطة من أهمها:

تصميم هيكل الأجور يركز على تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة، وتحديد أجورها، بالإضافة إلى تحديد درجات أجرية مناسبة للوظائف.

تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت، فيتضمن منح مقابل عادل للأداء المميز ويمكنه تحفيز العاملين على أداءهم سواء كان على مستوى فردي أو جماعي. (رفيقة، 2015)

7. تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو إحدى المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر مخرجاتها مدخلات أولية لباقي الأنشطة الوظيفية. يعد تقييم الأداء معلومة حيوية لمصلحة التكوين، ويستخدم في تخطيط الأنشطة المستقبلية، ويشكل أساساً لحساب الأجور والتعويضات. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية وتقدير قيمة الرأسمال الفكري والمعرفي للمؤسسة، مما يعزز تفعيل باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. (قواميد، 2020)

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكننا تلخيص أهمية المورد البشري في النقاط التالية:

1. الإنسان ككائن حركي ومبدع: يتمتع الإنسان بالقدرة على التكيف والتطور الذاتي والابتكار، مما يعزز دوره كعنصر ديناميكي في البيئة العملية؛
2. ميزة تنافسية لإدارة الموارد البشرية: تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع احتياجات وتطلعات الإنسان بشكل فريد، مما يساهم في كسب المؤسسة ميزة تنافسية؛
3. خلق الموائمات والتوافق: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق بين الأفراد والمؤسسة والبيئة الخارجية، مما يعزز الانسجام والأداء الفعال؛
4. دور التسهيل وحل المشكلات: تقدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الدعم في حل المشكلات وتسهيل التواصل والتعاون بين الأفراد والإدارات؛
5. تأثير تطوير العاملين: يؤدي تطوير وتدريب العاملين إلى رفع مستوى رضاهم واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

6. أهمية زيادة رأس المال البشري: تسهم إدارة الموارد البشرية في زيادة رأس المال البشري، وهو مفتاح أساسي في استراتيجيات التنمية وتحقيق الأهداف المؤسسية؛
7. التعاون والتنسيق: تعمل إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في التنسيق وتوفير احتياجات المؤسسة من العاملين وتطويرهم بشكل متكامل ومنسجم. (قواميد، 2020)

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل التحولات العالمية المعاصرة، اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسات، نظراً لدورها الحيوي ومسؤولياتها المتزايدة. هذا التطور دفع المنظمات نحو تبني رؤية استراتيجية للاستثمار في العنصر البشري، وذلك من خلال تطوير سياسات متنوعة تهدف إلى رفع مستوى الأداء وإنتاج قيمة مضافة، هذه الاستراتيجيات تسعى في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ترغب المؤسسة في وضع سياسة تعامل مع العنصر البشري في العمل، وذلك من خلال استخدام ممارسات جديدة ومعاصرة تتوافق مع استراتيجياتها العامة في البيئة الحالية. (أمنية، 2017)

مايكل ارمسترونج: نهج استراتيجي متماسك يعنى بإدارة الأصول الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة، سواء كانت الأفراد يساهمون فردياً أو جماعياً في تحقيق أهدافها. (قاضي، 2022)

عملية اتخاذ القرارات تركز على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتعزيز استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. هذه العملية تشمل الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تعزيز استراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية. (عبدالله، 2017)

إنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة ذات الأثر الاستراتيجي في بيئة الأعمال الحالية، تهدف إلى تطوير رأسمال فكري ومعرفي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. هذه الأنشطة تتضمن الاستقطاب والتنمية والتحفيز، بالإضافة إلى إدارة شؤون العاملين الوظيفية والاجتماعية. يهدف ذلك إلى تحقيق التنسيق والتوازن بين مصالح العمال ومصلحة المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تمثل تطوراً للنموذج الفكري الذي يعتبر الموارد البشرية كأحد أهم الأصول في المنظمة. تركز هذه النهج على إضافة القيمة للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، وكذلك تكامل سياساتها وبرامجها مع استراتيجيات الشركة بشكل وثيق، بهدف تحقيق التوافق الكامل بين الأهداف المؤسسية والموارد البشرية المتاحة على النحو التالي:

1. تحقيق التوازن بين الجوانب الاستراتيجية والتنفيذية والإجرائية القصيرة الأجل في إدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً مهماً؛
2. يتطلب النظر للموارد البشرية كمورد استراتيجي الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة؛
3. التكامل بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة ضروري لتحقيق الأهداف بفعالية؛
4. يجب أخذ البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات في الاعتبار لضمان التحضير الجيد للتحديات المستقبلية؛
5. التحليل الداخلي للموارد البشرية مع التركيز على الجوانب القوية والضعيفة يساعد في تحقيق أداء متميز وتنافسية قوية؛ (أمينة، 2017)
6. يتم التركيز على الجوانب الاستراتيجية لعمل المنظمة، مع التركيز على الرؤية والرسالة؛
7. يُولى الاهتمام للتحديات والمشكلات المرتبطة برؤية ورسالة المنظمة، ويُبحث عن حلول استراتيجية لتلك التحديات؛
8. يتطلب الترابط الوثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق التوافق الشامل؛
9. يُركز على تحقيق التناسق والتنبؤ بالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة لضمان الأداء المتميز؛
10. يعكس الكفاءة الإدارية للمنظمة ككل، مع التركيز على الأداء الفعال والتنافسية القوية في السوق. (قواميد، 2020)

ثانياً: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتكون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

1. **التصميمات والهياكل التنظيمية:** تكون فائقة التميز عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، بالإضافة إلى تحليل ووصف الوظائف؛
 2. **الاختيار والتوظيف:** تضم معايير اختيار المديرين والقيادات الإدارية؛
 3. **التكوين والتنمية:** تشمل أنواع التكوين الداخلي والخارجي بما يشمل من تحديد الاحتياجات التكوينية وقياس عائد التكوين؛
 4. **إدارة الأداء:** الذي يكون بقياس رضا العملاء والعمل على تطويره باستمرار؛
 5. **منظومة الحوافز والتعويضات:** تشمل الحوافز الفردية والجماعية المادية منها والمعنوية، أساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية؛
 6. **برامج تحسين الإنتاجية:** تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مع قياس نتائجها في المدخلات والعمليات والمخرجات، الإدارة والتحسينات المستمرة مع مقارنتها مع المنافسين؛
 7. **علاقات العمل:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، المعاشات والرضا الوظيفي؛
 8. **كفاءة الصحة والسلامة:** تشمل مدى تطبيق إجراءات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث المهنية مع التقليل من الضغوط في العمل. (حكيم، 2014)
- المطلب الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

1. تضمن قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال تطوير وتوظيف الأفراد بشكل فعال؛
2. تعزز الفعالية التنظيمية وتحسن القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة؛ (علال، 2016)
3. تهدف إلى بناء قوة عاملة فعالة تمتلك ولاءً وانتماءً للمؤسسة من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الشعور بالانتماء وتقدير الجهود المبذولة؛
4. تسعى لتحسين ظروف العمل بشكل مستمر وتوفير فرص التقدم والترقية للعاملين، مما يزيد من رضاهم وتقانيهم في العمل؛
5. تعزز التعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات داخل المؤسسة، لتحقيق التوازن والتكامل في أداء الأعمال؛
6. تهدف إلى إنشاء مخزون من الكفاءات والمهارات في مجال الموارد البشرية، بالتركيز على الخبرات العلمية والعملية لتحقيق التميز والاستدامة؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

7. تسعى لتطوير قدرات العاملين بشكل مستمر من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وتجهيزهم لمواجهة التحديات التكنولوجية والتغيرات في البيئة بكفاءة عالية. (رفيقة، 2015)

المطلب الرابع: خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُعتبر توافق استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة أمراً أساسياً في نماذج الإدارة الاستراتيجية بحيث تُصمم وتُنفذ استراتيجية الموارد البشرية بعناية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال عدة مراحل تضمن فعالية الاستراتيجية وتوافقها مع الرؤية والرسالة العامة للمنظمة. يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة

عملية تكوين الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبدأ بالتعرف المبدئي على رسالة المنظمة وقيمها كما يتم النظر إليها كالضابط العام لجميع أنشطتها. وبناءً على هذا الفهم، يتم صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية المستقبلية، مستمدة من رسالة المنظمة. يعتبر تحديد رسالة إدارة الموارد البشرية الأساس في سلسلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ وأين؟ ولماذا؟ (قواميد، 2020)

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

وتعد هذه الخطوة هامة وأساسية في عملية بناء استراتيجية الموارد البشرية، يمكن ان نوجز العناصر التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في العناصر التالية:

1. تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يعني الفهم المحدق والمتابعة الفعالة لعناصر البيئة الخارجية ومكوناتها، والتغيرات التي تطرأ عليها، بالإضافة إلى رصد اتجاهات الحركة والتطورات في تلك العناصر المناخية، والتنبؤ المبكر بالتحويلات التي قد تؤثر على المحيط الخارجي، بهدف تقدير الأثر الذي قد يكون لها على عمل الإدارة. يشمل المحيط الخارجي كل ما يتصل بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات بشكل مباشر أو غير مباشر. (قاضي، 2022)

ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات كما يلي:

1.1 **البيئة العامة**: تتكون من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وتكون خارج نطاق السيطرة المباشرة للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

2.1 بيئة الصناعة: تشمل خصائص الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، مثل قوة المشتري والموردين ودرجة المنافسة وقدرة المنافسين الجدد على الدخول إلى الصناعة، ويمكن من خلالها تحديد الأرباح المحتملة للصناعة.

3.1 البيئة التشغيلية: تتضمن العوامل والظروف المباشرة التي تؤثر على المنظمة مثل المنافسين والعملاء والموردين، وتساعد في تحديد الفرص والتحديات في بيئة العمل.

• **الفرص:** تمثل جميع الظروف والمواقف الإيجابية في البيئة الخارجية للمنظمة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها ونجاحها.

• **التحديات:** فهي المخاطر والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة التي من الممكن أن تعوقها أو تعرقلها في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح. (قواميد، 2020)

2. البيئة الداخلية: تبدأ دراسة البيئة الداخلية بتحديد النقاط القوية والضعف في قدرات الموارد البشرية العامة في المؤسسة، بهدف تمكين إدارة الموارد البشرية من تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجية المؤسسة، وتحقيق رسالتها المستقبلية، ويمكن تقديم بعض الأمثلة على تلك النقاط كما يلي:

2.1 نقاط القوة:

- وجود مهارات وقدرات وخبرات ممتازة بين العاملين؛
- وجود تدريب وتطوير مستمر لرفع كفاءة العاملين؛
- فعالية نظام التعويضات في تحفيز العاملين؛

2.2 نقاط الضعف:

- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة بين العاملين.
- ضعف قدرات ومهارات الإداريين؛
- سوء الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؛ (قواميد، 2020)

ثالثاً: تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

بعد الخطوات السابقة، يتعين على المنظمة البدء في تصميم استراتيجيتها. هذه العملية تتطلب الإجابة على عدة أسئلة: ما هي الخطوات التي يجب على المنظمة اتباعها لتحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغييرات اللازمة؟ وبناءً على ذلك، يتم إعداد خطة عامة للمنظمة تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهدافها، والخيارات الممكنة التي يمكن أن توصل إلى

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

الأهداف المحددة وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية للاستفادة من إمكانياتها بأفضل طريقة ممكنة وفي الوقت المناسب لتحقيق أقصى عائد ممكن.

في هذا السياق، يتركز التركيز على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد الواجبات والمهام المناطة بهم وتطويرها واستخدامها بشكل أمثل، وإنهاء خدمتها بشكل مناسب. يهدف كل هذا إلى تشكيل المنظمة بطريقة متوازنة ويمثل هذا النقطة التقاء بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بشكل عام. (قاضي، 2022)

رابعاً: تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في حالة النمط المركزي في إدارة الموارد البشرية، يكون التنفيذ والإشراف مركزيًا، حيث تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية المسؤولية عن تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة التزام القطاعات الأخرى في المنظمة بتلك الاستراتيجية. هذا يعني أن هناك توجيه ورقابة مركزية للعمليات الخاصة بالموارد البشرية.

أما في النمط اللامركزي، فكل وحدة داخل المنظمة تكون مسؤولة عن تنفيذ أجزاء من استراتيجية الموارد البشرية التي تخصها. هذا يعني أن هناك درجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية داخل كل وحدة.

يتأثر اختيار النمط بعوامل مثل حجم وتعقيد المنظمة، وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وثقافتها التنظيمية، واحتياجاتها الخاصة. (قاضي، 2022)

خامساً: تقييم فاعلية تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في هذه المرحلة، تكون عملية المتابعة والتقييم أساسية لضمان نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية. يتم ذلك من خلال:

1. قياس الأداء الفعلي: يتضمن هذا الخطوات القياسية لمختلف مجالات الاستراتيجية باستخدام وحدات القياس المناسبة والمتفق عليها مسبقاً؛
2. مقارنة الأداء بالمستويات المستهدفة: يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء، ويتم تحليل الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها؛
3. وضع الحلول البديلة: في حالة وجود انحرافات عن المستوى المستهدف، يتم وضع حلول بديلة لضمان تحقيق المستوى المستهدف في تنفيذ الاستراتيجية؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

يتم إجراء هذه العمليات على مستوى الرقابة في المنظمة، حيث تتم رقابة الإدارة العليا أو الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ويتم رقابة الإدارة الوسطى أو التكتيكية لضمان تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج المتوسطة المدى. كما قد تكون هناك رقابة على مستوى الإدارة الدنيا أو العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى. (قاضي، 2022)

ثانياً: لوحة القيادة في هذا الجزء سنتطرق الى لوحة القيادة وأهم المفاهيم حولها

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة في المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم لوحة القيادة وتطورها التاريخي و أهم مميزاتها و أهدافها

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

ظهرت فكرة ومصطلح "لوحة القيادة" في عقد الثلاثينات من القرن الماضي كأداة تمكن المسؤولين أو القادة من متابعة الأداء والبيانات الحيوية التي تسهل على المشرفين تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. كما تطور هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1948 كجزء من نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسميات هذه الأداة من "جدول التسيير" إلى "جدول المراقبة"، وأخيراً "لوحة القيادة". كما تقدم لوحة القيادة، كما صاغها أ. فيرناندز، نموذجاً للمراقبة الشاملة توفر للقائد أو المشرف جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار الملائم، بما في ذلك معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، الأعطاب المحتملة التي يمكن أن تعرقل السير، وحالة الطريق والأبواب، حيث يمكن للقائد النظر إلى هذا النظام للحصول على القياسات اللازمة. يُعتبر هذا النظام ضرورياً للقياس ومتابعة الأداء بشكل فعال. (بلحنيش، 2022)

"لوحة القيادة" تُعرف أيضاً بأنها "مجموعة من المعلومات التاريخية التي تُقدم للقادة بهدف تسليط الضوء على التغيرات الهامة في المتغيرات الرئيسية للمؤسسة، وتطور التقديرات والتوقعات التي تؤثر على النتائج." (وهيبة، 2009)

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

يعرفها بوكين(2001) بأنها مجموعة من المؤشرات القليلة (خمس، إلى عشرة) مصممة لتمكين المديرين من فهم حالة تطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر عليهم على المدى الزمني المنسجم مع طبيعة مهامهم. (zian, 2013)

المطلب الثاني: تطور مفهوم لوحة القيادة

تعود أصول لوحة القيادة إلى بداية القرن العشرين، مع ظهور عصر الصناعة. ثم، سجلت الفترة من العشرينات إلى الأربعينات تطوراً في الطرق التقنية للرقابة الإدارية المميزة في ذلك الوقت بالرقابة الميزانية. في الواقع، كانت نحو الأربعينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، هي بداية ظهور لوحات القيادة كوسيلة لتدفق كمية من البيانات والمستندات وتوجيهها نحو الوسط داخل الشركة. حتى بداية الستينات، قامت بعض الشركات الكبيرة بتطوير نظام لتجميع ومعالجة ونشر المعلومات الكمية داخلياً، مما يتوافق حقاً مع مفهوم مستقل للوحة القيادة بمعزل عن الرقابة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، خلال الثمانينات، كانت لوحة القيادة تمثل أداة للتقارير، ومن ثم في التسعينات، تطورت نحو نهج يركز أكثر على خطط العمل، وهي أكثر ارتباطاً وتفاعلاً. (Mellah & MERHOUM , 2019)

المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة

تظهر أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:

- جزء من عملية الرقابة في المؤسسة؛
- أكثر أداة من أدوات مراقبة التسيير تم تغييرها وتطويرها نحو الأفضل؛
- لوحة القيادة توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية لإدارة الأعمال وفهم الوضع الحالي بشكل عميق. وهي تساعد في تقدير الأحداث بشكل دقيق وتمكين القادة من التفاعل والتكيف مع متطلبات العمل والبيئة المحيطة؛
- تسهل عملية اتخاذ القرار وتجعلها في الوقت المناسب؛
- هي أداة للاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة؛ (وهيبة، 2009)

المطلب الرابع: خصائص لوحة القيادة

تتصف لوحة القيادة بـ:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- **الدورية:** تتعلق بديناميكية لوحة القيادة وتتضمن تحسين المعلومات حول نشاط المسؤول. يمكن تمييزها بين أشكال مختلف؛
- **اليومية:** تتعلق بفرق العمل وتتابع نشاط اليد العاملة يومياً، مثل ساعات العمل الفعلية والإجازات والغيابات؛
- **الأسبوعية:** تتناول ورش العمل والإنتاج الأسبوعي والمواد الخام المستخدمة؛
- **الشهرية:** تعطي نظرة عامة على الشركة في فترة قصيرة وتكلفتها قليلة؛
- **السنوية:** تتمثل في مراقبة استراتيجية الشركة ومقارنتها بالمنافسين، مثل المبيعات السنوية والميزانيات التقديرية؛
- **التقدير الكمي:** تتضمن لوحة القيادة عادة معلومات ذات طابع كمي، مما يسهل عمليات القياس والمقارنة لتحديد الفروق بين الأهداف والنتائج الفعلية، مثل عدد القطع المنتجة والمباعة وعدد ساعات العمل، وأحياناً بشكل تقريبي مثل معدلات الصيانة ورضا الزبائن بشكل نسبي، مما يسهل التحليل وقياس الأداء، كما تتضمن قيماً مالية وغير مالية؛
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في تقديم المعلومات للمسؤولين لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة؛
- على الرغم من الكمية الكبيرة من المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، ينبغي ألا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، بل يجب أن تكون واضحة باعتماد مؤشرات تركز على النتائج الرئيسية؛
- تُظهر لوحة القيادة البيانات في شكل رسوم بيانية وجداول مقارنة تحتوي على الأرقام، مما يسهل تحديد الفروق وكشف المشاكل واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الوضع؛ (يوسف، 2022)

كما يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى في الجدول التالي:

الجدول 01: أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

لوحات القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية
-تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	-معلومات مالية بحتة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

-إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	-مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
-مختلف الاحتياجات مع ما يتناسب محتواه مع المسؤولين	-محتواها معياري (لكل المسؤولين)
-عرض المعلومات فيما يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	-عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
-معطيات قليلة، مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.	-معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.
-تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال	-تمثيل البيانات يكون معقدا
-سرعة في القراءة والتحليل	-تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها
-مرنة وقابلة للتجديد والتعديل	-صعوبة في تطوير هذه الأدوات
-سرعة في تحصيل المعلومات (1الى 3يوم)	-بطيء في تحصيل المعلومات (من 10الى 25يوم)

المصدر: (حسين، 2008)

المبحث الثاني: مبادئ ومكونات ووظائف لوحة القيادة

المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة

التركيز على تطوير لوحة القيادة يجب أن يركز على عدة مبادئ أساسية:

1. ضرورة التخطيط لوحدة القيادة: ينبغي أن يكون هناك توجه واضح نحو تطوير وحدة القيادة في المؤسسات، بما يشمل تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية؛
2. تحديد وقياس الأهداف النوعية (أهداف التنمية): يجب تحديد أهداف تنموية تعكس الرؤية والمهمة الاستراتيجية للمؤسسة، مع تطوير مؤشرات تقييم تساهم في تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف؛
3. تطوير مهارات القيادة الفردية والجماعية: ينبغي تطوير مهارات القادة في إدارة العمليات والموارد بفعالية، مع التركيز على الابتكار وتحفيز الفرق لتحقيق الأهداف؛
4. استثمارات في تطوير القيادة: يجب تخصيص الموارد اللازمة لبرامج تطوير القادة وتنمية قدراتهم من خلال التكوين وورش العمل المخصصة؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

5. تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر: ينبغي تشجيع القيادات على الابتكار واعتماد ممارسات تطوير مستدامة تتسم بالمرونة والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة؛ مما سبق يمكن ان نستخلص أنه يجب أن تكون استراتيجيات تطوير لوحة القيادة متكاملة ومستدامة، تركز على تعزيز المهارات وتحفيز الإبداع والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية؛ (وهيبة، 2009)

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة

في مكونات لوحة القيادة، تتمثل العناصر الرئيسية في الأقسام التالية:

1. منطقة المقاييس الاقتصادية:

- تُعرض في الجانب الأيمن من اللوحة وتتعلق بالمسؤوليات الرئيسية داخل المؤسسة مثل إدارة الإنتاج والمبيعات والصيانة؛
- تتضمن مؤشرات متعددة تخص كل قسم، تساعد المسؤولين على تحديد الأولويات وإدارة الأداء بفعالية؛

2. منطقة النتائج الفعلية:

- تعرض الأداء الفعلي للمؤسسة مثل الأداء الشهري أو التراكمي على مدار السنة؛
- يُظهر الأداء المحقق الفعلي بالمقارنة مع الأهداف المحددة، سواء كانت شهرية، تراكمية، أو مجتمعة؛

3. منطقة الأهداف:

- تعرض الأهداف المحددة للفترة المعينة، مثل الأهداف الشهرية، التراكمية، أو الاثنين معاً؛
- تشمل الأهداف تحصيل النشاط أو الأداء المالي أو كليهما معاً، مما يساعد على تحديد اتجاه الأداء والتحسين المستمر؛

4. منطقة الفروقات:

- تعرض الفروقات بين الأهداف المحددة والأداء الفعلي، سواء بقيم مطلقة أو نسب مئوية؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية؛

ومما سبق يمكن القول إن لوحة القيادة تقدم رؤية شاملة لأداء المؤسسة وتمكن القادة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؛ (يوسف، 2022)

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة

للوحة القيادة العديد من الخصائص من أهمها ما يلي:

1- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات

تعد لوحات القيادة أداة قيمة تسمح بعرض النتائج المالية مثل إيرادات الأعمال، الهوامش الربحية، وأي مؤشرات أخرى ذات صلة. كما تعرض النتائج غير المالية مثل عدد الوحدات المنتجة وأي مؤشرات أخرى تتعلق بالأداء العملياتي. يمكن مقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة مما يسمح بتقييم أداء المسؤولين؛

ومن الجدير بالذكر أن لوحات القيادة تعتبر أداة حيوية لاتخاذ القرارات حيث توفر معلومات حول التغيرات الأساسية في عمليات الإدارة اليومية. وبينما تعتمد أنظمة الميزانيات المحاسبية على معلومات تاريخية ورصد للعمليات السابقة، تساعد لوحة القيادة في توقع مجرى العمليات المستقبلية، على سبيل المثال، من خلال نتائج الأشهر السابقة، يمكن التنبؤ بالأخطاء المحتملة في الأشهر القادمة واتخاذ الإجراءات اللازمة مسبقاً؛

لوحات القيادة ليست فقط وسيلة لعرض الأداء الحالي بل تعتبر أداة تنبؤية تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات والاتجاهات الحالية والمتوقعة؛

2- أداة حوار واتصال

لوحات القيادة تمكن من عملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة. يستطيع كل مسؤول أن يعلق على النتائج المعروضة ويوضح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

لمعالجتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأي مسؤول الحصول على التوجيهات اللازمة التي تساعد في إدارة عملياته بشكل أفضل؛

3-أداة لتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قدرتهم على التصدي للتحديات التي تواجههم. فهي تعمل على إثارة الشعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم لذلك. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في التحسيس المستمر بالنقاط الرئيسية في عمليات الإدارة وتشجيع عمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول ومعالجة المشكلات التي يواجهها المسؤولون في مختلف الأقسام داخل المؤسسة؛

هذا النهج يعزز مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتواصل بفعالية مع أفراد المؤسسة لتحفيزهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء متميز. وبالتالي، يمكن القول بأن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة الإدارة داخل المؤسسة وتعزيز الفهم والتعاون بين جميع أعضاء الفريق. (زينب بوغازي، 2021)

المطلب الرابع: أنواع لوحة القيادة

أ - **لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):** لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية هي تمثيل رقمي لأنشطة المؤسسة، حيث تظهر العلاقات بين مختلف القطاعات ومساهماتها في الأداء الشامل. تعتبر هذه الأداة حيوية لإدارة المؤسسة لمراقبة العمليات واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة المؤسسة إلى المسار الصحيح في قرارات الاستثمار والسياسات التجارية والمالية. دور لوحة القيادة المالية يتمثل في توفير المعلومات اللازمة للمسؤولين لتقييم تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة. (زينب بوغازي، 2021)

الجدول التالي يظهر لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

الجدول 02: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة ÷ الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة ÷ القيم الثابتة الصافية		

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

		(القيم المحققة المتاحة) ÷ الديون	الخزينة الصافية
		قصيرة الأجل	مردودية الأموال
		النتيجة ÷ رؤوس الأموال الخاصة	الخاصة
		رقم الاعمال ÷ رؤوس الأموال الخاصة	دوران رؤوس الأموال

المصدر: (عبد الوهاب، 2004)

ب - لوحة القيادة الاستراتيجية: لوحة القيادة الاستراتيجية تعبر عن فكرة المؤشرات بشكل أكبر من تقديم مجرد معلومات، حيث تشكل نظاماً يتألف من مجموعة مرتبة من المؤشرات، تهدف إلى تحقيق أهداف بطريقة محددة. تقوم هذه اللوحة على ثلاثة أسس رئيسية:

1- دمج الأهداف الاستراتيجية داخل اللوحة: يمكن للرئيس أو المدير قيادة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المحددة، من خلال تحليل دائم لطريقة عمل المسؤولين واتخاذ القرارات اللازمة.

2- تفصيل المؤشرات المتعلقة بالنتائج الحالية والمستقبلية: تعكس النتائج الحالية التكاليف والإيرادات التي تحققها المؤسسة، بينما تتنبأ النتائج المستقبلية بالأنشطة اللاحقة، مما يسمح بتفسير النتائج الحالية والتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

3- دمج واختيار مؤشرات كمية ونوعية ومالية تهدف إلى:

- تنسيق أفضل للوحات القيادة داخل المؤسسة.
- تعزيز دور القيادة على مختلف المستويات التنظيمية.
- تبسيط قياس المؤشرات المعقد.

منهج بنائها: طريقة بناء لوحة القيادة الاستراتيجية تتضمن الخطوات التالية:

- أ - توضيح الأهداف الاستراتيجية بشكل نتائج فورية ونتائج مستقبلي.
- ب - ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات قياسية، مع تحديد طرق القياس الكمي أو النقدي أو النوعي، مما يتطلب تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف لتجسيد الاستراتيجية.
- ج - البحث عن مؤشرات تتعلق بالعمليات الداخلية والإدارية، والتي تفسر كفاءة وحدة التنظيم، مع إضافة مؤشرات تتعلق بالعوامل الخارجية التي تأتي من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

د -اختيار توقيت التحليل للمؤشرات، مما يسمح بالتعديل قبل بدء تنفيذ الاستراتيجية. ويمتد توقيت التحليل من أسبوع إلى ثلاثة أشهر، حيث يكون الاستخدام الشائع هو شهريًا للنتائج الفورية وثلاثة أشهر للنتائج المستقبلية. (لمين علوطي، 2017)

ت-**لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):** هي نظام للتخطيط والإدارة الاستراتيجية يستخدم على نطاق واسع في الحكومة وعالم الأعمال والصناعة، وتعتبر أداة تشخيصية توفر للمديرين تقييمًا شاملاً للأداء التنظيمي، حيث تترجم الرؤية والاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

تم تقديم مصطلح "لوحة القيادة المتوازنة" في عام 1992 في مقال للكتاب نورتن دي وكابلان روبرت في مجلة "Harvard Business Review" وفي عام 1996، نشر كتابًا حول موضوع لوحة القيادة المتوازنة، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة تتجاوز استخدام المؤشرات المالية فقط. تضمنت هذه الفلسفة محاور استراتيجية تركز على المؤشرات بدقة أكبر، ترتبط بالتنوع والأجل والقيمة، وتقديرها من قبل الزبون، وتحسين العمليات الداخلية والجوانب التنظيمية.

لوحة القيادة المستقبلية تختلف عن لوحة القيادة الاستراتيجية بأنها تقترح قائمة نوعية من المؤشرات، بينما الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، وتصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة. (Zineb Matene, 2017)

المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة

المطلب الأول: تعريف مؤشر لوحة القيادة

هو معلومة أو تجميع للمعلومات، دقيق ومفيد وذو صلة وثيقة بمدير العمل، حيث يساهم في تقييم الوضع ويعبر عن نفسه بأشكال ووحدات متنوعة.

وظائف المؤشرات متعددة، تشمل:

- متابعة إجراء معين، نشاط، أو عملية؛
- تقييم نتائج إجراء معين؛
- تشخيص وضع معين أو مشكلة؛
- المراقبة والمتابعة للبيئات والتغيرات.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

تتنوع حقول تحليل المؤشرات، حيث يمكن قياس جميع المجالات وفقًا لاحتياجات المستخدمين من خلال معايير تشمل جميع المتغيرات العملية: الأداء، الزمن، الجودة، التدفق، الإنتاجية، معدل الربح، المخزون، الأمان، الخدمة، الكثافة، وغيرها. (SÉPARI & ALAZARD, 2010)

المطلب الثاني: أنواع مؤشرات لوحة القيادة

يمكن تقسيم المؤشرات بناءً على طبيعتها إلى عدة أنواع تعتمد بشكل أساسي على تحليل الأهداف وتتكيف مع تغيرات العمل، مما يمكن من بناء لوحة قيادة مخصصة لكل مؤسسة. يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

1- **مؤشرات النتائج:** هي المؤشرات التي تقيس مدى تحقيق الأهداف وتأخذ عدة أشكال، مثل

القيمة المتوقعة أو القيمة المحققة. تُستخدم لقياس درجة تحقيق الأهداف أو عدم تحقيقها، سواء في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف، أو الهامش المحقق، وما إلى ذلك؛

2- **مؤشرات الوسائل:** هي مجموعة من المؤشرات التي تركز على الإنتاجية من خلال تقييم

النتائج التي تم تحقيقها باستخدام الوسائل المتاحة. تتمثل هذه المؤشرات عادة في نسب أو مقاييس تعبر عن كفاءة الوسائل المستخدمة مقارنة بالإنتاج أو الوحدات المباعة؛

3- **مؤشرات الإنجاز:** تعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل

محدد؛

4- **مؤشرات البيئة:** هي الأدوات التي تمكّن المسؤولين من الحصول على معلومات متعلقة ببيئة

عملهم، وتُمكنهم من توجيه أعمالهم بشكل صحيح. تُسلط هذه المؤشرات الضوء على

النشاطات المكتملة والعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، مثل تغيرات

أسعار المواد الخام، وتطور معدلات الفائدة، وما إلى ذلك. يمكن أن تكون هذه المؤشرات

مبنية على عوامل خارجية تأثيرية على العمليات والقرارات داخل المؤسسة؛ (حنان، 2013)

المطلب الثالث: الشكل العام للوحة القيادة

تكون لوحة القيادة بشكل عام كالآتي:

الجدول رقم 03: يوضح الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة المركزية

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

المؤشرات	النتائج	الأهداف	الانحرافات
القسم 1 - المؤشر أ - المؤشر ب القسم 2 - المؤشر أ			

المصدر: (SÉPARI & ALAZARD, 2010)

• منطقة "المؤشرات الاقتصادية": تشمل مختلف المؤشرات التي تم اختيارها كجوهرية أثناء تصميم الجدول. يجب أن تتناسب كل فئة مع جهة معينة وتحتوي على وزن اقتصادي مهم.

• منطقة "النتائج الفعلية": تعرض هذه النتائج حسب الفترة أو التراكمات، وتتعلق بمعلومات تتعلق بالنشاط مثل:

- عدد القطع المصنعة؛

- كميات المواد المستهلكة؛

- ساعات العمل على الآلات؛

- العدد الإجمالي للموظفين، إلخ؛

وكذلك عناصر ذات طابع أكثر تميزًا:

بجانب هذه المعلومات عن النشاط، غالبًا ما تتضمن معلومات عن الأداء المالي لمركز المسؤولية:

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

- هوامش ومساهمات حسب المنتج لمراكز الإيرادات؛
- مبالغ المصاريف أو العائدات لمراكز النفقات؛
- نتائج متوسطة (القيمة المضافة، قدرة التمويل الذاتي) لمراكز الربح.
- **المنطقة "الأهداف":** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي تم اختيارها للفترة المعنية. يتم عرضها وفقاً لنفس الخيارات المختارة للنتائج (هدف الشهر فقط، أو التراكمي).
- **المنطقة "الفروقات":** تعرض هذه الفروقات بقيمة مطلقة أو نسبية، وتشمل الفروقات في التحكم الميزانياتي وأي حساب آخر يظهر أهمية للإدارة.
- إذا كانت هذه العرضية مرغوبة، يمكن أن يكون شكل المعلومات متنوعاً جداً. (SÉPARI & ALAZARD, 2010)

المطلب الرابع: مراحل بناء لوحة القيادة

- 1- **بيئة الشركة:** في هذه المرحلة، يتم تحديد الشركة من حيث السوق والاستراتيجية والإدارة، بهدف السيطرة على الهدف، وقياس الالتزام من قبل الإدارة ومشاركة الموظفين، وتقييم الصعوبات ودرجة التعاون؛
- 2- **تحديد الشركة:** تركز الدراسة في هذه المرحلة على هيكل الشركة، حيث يتعين تحديد العمليات المستهدفة، والأنشطة المعنية، والفاعلين، وكذلك فرق العمل؛
- 3- **تحديد الأهداف:** يتم اختيار الأهداف الأكثر تكييفاً لاتخاذ القرارات، بناءً على تحليل معايير "الهدف الجيد"، وباستخدام طريقة فعالة لاختيارها؛
- 4- **بناء هيكل لوحة القيادة:** لإنشاء لوحة قيادة متناسقة، يجب تحليل هيكلها وخصوصاً العلاقة بين معلومات الشركة والمؤشرات؛
- 5- **اختيار المؤشرات:** يجب على صانع القرار اختيار مؤشر جيد يناسب الاحتياجات، ويكون قابلاً للاستخدام في الوقت الفعلي، ويقاس هدفاً واحداً أو أكثر، ويحفز العمل، وقابل للتطوير، وغير ذلك؛

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

6- جمع المعلومات: بعد اختيار المؤشرات، يقوم صانع القرار ببنائها باستخدام المعلومات المتاحة لديه؛

7- نظام لوحة القيادة: يتم دمج صانع القرار ولوحة القيادة الخاصة به في المنظمة، ويتضمن ذلك جمع مختلف لوحات القيادة في الشركة لضمان التناسق الشامل؛

8- اختيار البرمجيات: يتضمن تكييف طريقة تقييم الأدوات وفقًا لاحتياجات الشركة، مثل جودة الدعم الفني، ومرونة التكوين، وتكلفة التراخيص؛

9- الدمج ونشر الحل: يجب أخذ الخصائص الخاصة لدمج البرمجيات في الشركة في الاعتبار؛

10- تدقيق النظام: يجب على صانع القرار ضمان تناسق نظام لوحة القيادة بشكل دوري مع الاحتياجات الجديدة للشركة؛ (Mellah & MERHOUM , 2019)

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

خلاصة الفصل:

نجاح أي مؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بصياغة وإعداد سياسات شاملة لإدارة الموارد البشرية وربطها بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. من خلال هذا الفصل، خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى اعتمدت المنهج الاستراتيجي في مختلف مستوياتها، وأصبحت تُعرف باسم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التخطيط طويل المدى، معتمدة على أحدث أدوات قياس الأداء، مثل لوحات القيادة، والتي تساهم في دراسة الانحرافات بهدف تحقيق الأهداف المحددة. تسعى هذه الإدارة إلى ضمان تكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويحقق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

تمهيد

في هذا الفصل، سنتناول دراسة تأثير لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية، حيث تم تصميم هذه الدراسة لفهم كيفية استخدام لوحة القيادة كأداة لإدارة وتحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، ستغطي الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيق لوحة القيادة وتأثيرها على تخطيط التوظيف وتخطيط التكوين، بالإضافة إلى تحليل مدى تأثير هذه الأداة على الإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

تم استخدام استبيان مكون من جزئين لجمع البيانات؛ الجزء الأول يخص المعلومات الشخصية والمهنية للموظفين، في حين يتناول الجزء الثاني محاور الاستبيان المتعلقة بتأثير لوحة القيادة على أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والذي أظهر نتائج مرتفعة جدًا مما يعزز موثوقية الاستبيان المستخدم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تُعد وزارة المالية بمختلف مديرياتها النواة الأساسية لإعداد مشروع الميزانية العامة للدولة، وتعتبر من أبرز الوزارات في السلطة التنفيذية. حيث تتولى مهمة اقتراح التشريعات والقوانين المتعلقة بالميزانية العامة للدولة وإدارتها.

المطلب الأول: مدخل إلى وزارة المالية

نشأة وزارة المالية:

تأسست وزارة المالية الجزائرية بعد الاستقلال في عام 1962، حيث كانت في البداية مديرية تابعة للهيئة التنفيذية المؤقتة. ثم تطورت لتصبح وزارة مستقلة في سبتمبر 1962، بتعيين أول وزير مالية وهو الدكتور أحمد فرانسيس. مرت الوزارة بعدة تغييرات وإعادة هيكلة حتى استقرت تسميتها ووضعها الحالي.

الهيكل التنظيمي:

تتكون وزارة المالية من الإدارة المركزية التي تضم الأمانة العامة، ديوان الوزير، والمديريات العامة التالية: التقدير والسياسات، الميزانية، الخزينة، الضرائب، المحاسبة، العلاقات الاقتصادية والمالية الخارجية، الأملاك الوطنية، الجمارك، بالإضافة إلى عدة مديريات ومصالح أخرى.

دور ومهام الوزارة:

- وضع السياسة الاقتصادية والمالية للدولة وإعداد الموازنة العامة؛
- متابعة تنفيذ الموازنة والإشراف على الصناديق العمومية؛
- تقديم الاعتمادات المالية لمختلف قطاعات الدولة؛
- المراقبة والتحكم المالي وإبداء الرأي في النفقات؛
- إصلاح الأنظمة الجبائية والبنكية والجمركية لتدعيم النمو الاقتصادي؛

المطلب الثاني: التعرف على مديرية الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

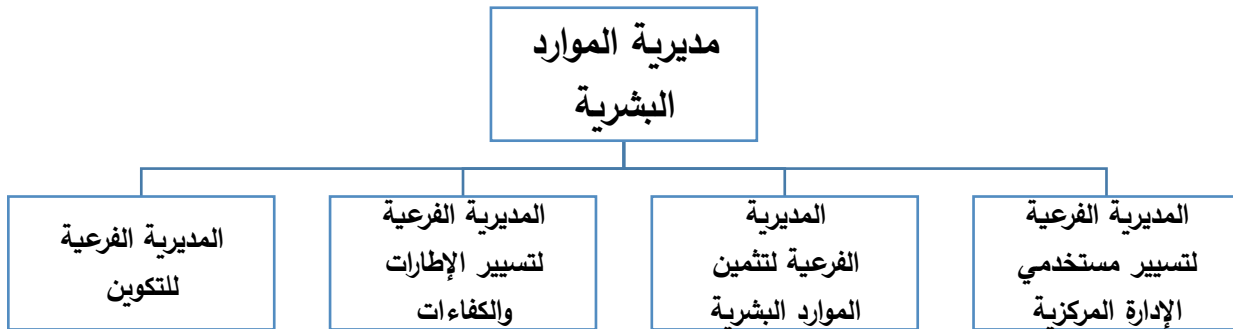
أولاً: التعريف بمديرية الموارد البشرية

تُعتبر مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات في وزارة المالية، حيث تُعد الهيكل المسؤول عن تنظيم وإدارة الموارد البشرية التابعة للوزارة. وتمثل حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، ولم تعد مهامها تقتصر على الأعمال الروتينية كمتابعة حضور الموظفين وإجراءات التعويضات وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بهم فحسب، بل امتدت لتشمل إعداد اللوائح التنظيمية لتسيير شؤون الموظفين ومتابعة مساهمهم الوظيفي من ترقية وتدريب وتأهيل، فضلاً عن الاهتمام بشؤونهم الاجتماعية كالإجازات بمختلف أنواعها بما في ذلك الإجازات المرضية، والتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الموظف.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية من المديريات الفرعية التالية:

الشكل رقم 01: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المطلب الثالث: المديرية الفرعية لإدارة المستخدمين (الإدارة المركزية)

أولاً: مكاتب المديرية الفرعية لإدارة المستخدمين

تتكون المديرية الفرعية لإدارة المستخدمين من عدة مكاتب فرعية، وهي:

1. مكتب تسيير الإدارة المركزية: ويختص بإدارة شؤون الموظفين في المقر الرئيسي للمديرية؛
 2. مكتب متابعة التعداد: ويتولى مهام متابعة وتحديث بيانات الموظفين وأعدادهم في المديرية؛
 3. مكتب التوظيف والامتحانات والمسابقات: ويُعنى بعمليات التوظيف والتعيينات الجديدة، وإجراء الامتحانات والمسابقات للوظائف الشاغرة؛
 4. مكتب الإنجازات والنشاط الاجتماعي: ويختص بمتابعة الأنشطة والفعاليات الاجتماعية للموظفين، وتنظيم البرامج الترفيهية والرياضية لهم؛
- تغطي هذه المكاتب الفرعية المهام الرئيسية لمديرية الموارد البشرية في إدارة شؤون الموظفين وتسييرها بشكل متكامل.

ثانياً: مهام مصالح المديرية الفرعية لإدارة المستخدمين

1. ضمان إدارة وتسيير المسارات المهنية للموظفين العاملين في هياكل الإدارة المركزية للوزارة؛
2. وضع هيكل رواتب وأجور وتعويضات الموظفين وتحديد آلية صرفها؛
3. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة لتسيير الإدارة المركزية، بالتنسيق مع الجهات المعنية؛
4. إعداد وتحليل وتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بموظفي الوزارة ونشرها؛
5. التعامل مع المنازعات والقضايا المرتبطة بإدارة الموظفين الذين يقعون ضمن نطاق اختصاصها.

ثالثاً: استراتيجية مديرية الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

1. استراتيجية مديرية الموارد البشرية في الحصول على الموارد البشرية

1.1. الاستقطاب:

تعتمد وزارة المالية على برامج المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة المطبقة في المؤسسات والإدارات العمومية.

2.1. الاختبار:

- بعد إجراء المسابقات والامتحانات المهنية، يتم جمع الأوراق وترتيبها وتصحيحها وفقاً لسلم معين مسبقاً؛
- تتولى لجنة المسابقات والامتحانات المهنية هذه المهام؛
- بعد التصحيح ووضع النقاط، يتم اختيار الناجحين في هذه الدورة وفقاً للشروط والمواصفات المرغوب فيها.

3.1. التعيين:

- بمجرد اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم جميع الشروط والمواصفات من خلال نتائج المسابقات والامتحانات، يتم تعيينهم في الوظائف التي سيشغلونها؛
- يتم عقد مقابلة شفوية بين مسؤول المديرية المعنية والموظف الجديد.
- يتم التوقيع على محضر التنصيب، الذي يحدد بدقة المنصب الذي سيشغله الموظف.
- يدخل الموظف في تربص تجريبي لمدة سنة واحدة، حيث على إثر هذا التربص يتم ترسيمهم، أو تمديد فترة التربص لمرة واحدة، أو تسريحهم.
- يكلف مدير الموارد البشرية بتنفيذ قرار التعيين الذي ينشر لاحقاً في النشرة الرسمية للوزارة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

2 استراتيجة تنمية الموارد البشرية في وزارة المالية:

1. التكوين الداخلي:

1.1 التكوين المتخصص:

- للمتشحين الناجحين في مسابقات التوظيف؛
- تكوين متخصص أولي قبل التثبيت في المنصب؛
- مدته من 6 أشهر إلى سنتين حسب الرتبة؛
- حسب البرامج البيداغوجية المخصصة للمهام المنوطة بالمنصب.

2.1 تكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

- للموظفين شاغلي المناصب المالية في المؤسسات العمومية؛
- شرط: موظف مثبت وله 3 سنوات أقدمية؛
- دورات قصيرة، متوسطة، أو طويلة المدى؛
- داخل وخارج المؤسسة حسب اتفاقيات مع مؤسسات تكوينية.

3.1 التكوين الأولي أثناء فترة التربص:

- للموظفين الناجحين في مسابقات التوظيف خلال فترة التربص حتى يتم تثبيتهم.

4.1 التكوين التكميلي في إطار ترقية إلى رتبة أعلى:

- للموظفين الشاغلين مناصب مالية في المؤسسات العمومية الذين تم ترقيتهم.

2. التكوين الخارجي:

- برامج تكوين وتحسين المستوى في الخارج حسب الإمكانيات والحاجات القطاعية.
- يهتم بتخصصات موجودة أو غير موجودة في الجزائر.
- يستفيد منه الموظفون المثبتون والحاصلون على شهادات جامعية عليا ولديهم 3 سنوات أقدمية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

- طويل المدى (منح دراسية لسنة أو سنتين) أو قصير المدى (ملتقيات تكوينية لأسبوع إلى شهرين).
- المرشحون يخضعون لمسابقات انتقائية على مستوى وزارة الشؤون الخارجية.
- الدولة تتكفل بتكاليف التكوين والحماية الاجتماعية والامتيازات الأخرى.

المبحث الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية لوزارة المالية

تعتمد مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية على لوحة القيادة كأداة فعالة لرصد وإدارة جوانب الموارد البشرية. تغطي هذه الأداة مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك تطوير الكفاءات، التأهيل، التكوين، والتوظيف عبر مختلف المديریات التابعة للوزارة.

يتم تقديم هذه المعلومات من خلال برنامجين رئيسيين هما المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والمتعاقدين، وكذلك المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

هذه البرامج توفر نظرة شاملة ومتكاملة لحركة الموارد البشرية وتطورها داخل الوزارة، مما يسمح باتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بالتوظيف

تُقيّم عمليات الاختيار الأولي والتوظيف نفسه بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين باستخدام أقل الموارد. ويمكن قياس أنشطة التوظيف من خلال عدة محاور كمية مثل الزمن والتكلفة. ومن أهم المؤشرات في هذا الصدد: عدد المرشحين لكل وظيفة شاغرة، وعدد المرشحين حسب مصدر التوظيف، وعدد المرشحين الراضين عن شروط العرض الوظيفي، ومعدل دوران الموارد البشرية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

الجدول رقم 04: يوضح المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة ن

الملاحظات	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة لسنة ن-1	المناصب المالية لسنة ن	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب	
				مسابقة على أساس الشهادة	التكوين					
					داخلي					خارجي
	التأهيل المهني	على أساس الاختبار	امتحان مهني	مسابقة على أساس الاختبار	فحص مهني				المجموع	

المصدر: وثائق داخلية لمديرية الموارد البشرية

بعد انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعد القاعدة الذي يركز عليها برنامج التوظيف حيث يظهر من خلاله عدد المناصب المفتوحة ونوع التوظيف المطلوب الخارجي أو الداخلي

حيث يعتبر التوظيف الخارجي خطوة رئيسية تنتهجها الوزارة في تعيين موظفيها حسب المناصب الشاغرة لكل رتبة، وتعطي لها نسبة تقدر بحوالي 50 % من إجمالي المناصب المالية الشاغرة للسنة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المالية الجارية حسب المادة 80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإنه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات؛
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعي أسلاك الموظفين؛
- الفحص المهني؛
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

الجدول التالي يبين مؤشر التوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة والذي يتضمن التوظيف على أساس الشهادة ومنتوج التكوين

الجدول رقم 05: يوضح لوحة قيادة التوظيف

السنة	التوظيف	التوظيف المتوقع	التوظيف المنجز	النسبة
2021				%
2022			147	%
2023		162	283	174%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

تحليل نتائج لوحة قيادة التوظيف:

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي: لم تقم مديرية الموارد البشرية بأي عملية توظيف ومل المناصب الشاغرة، وذلك بفعل أسباب اقتصادية بحتة وتجميد التوظيف في الوظيفة العمومية منذ سنة 2014

المطلب الثاني: لوحة القيادة الخاصة بالتكوين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

تتيح عملية قياس مراحل التكوين الأربع (تحديد احتياجات التكوين، تصميم برنامج التكوين، تنفيذه، وتقييمه) إمكانية عرض الإنجازات المحققة من برامج التكوين خلال الشهر، وتتبع النتائج المتراكمة منذ بداية هذه الأنشطة. ومن أهم المؤشرات المستخدمة في ذلك:

- الوقت المستغرق في عملية التكوين؛

- عدد أيام التكوين؛

- المدة الزمنية المتوسطة للتدريب؛

- العدد الإجمالي للموظفين المتدربين؛

- نسبة المشاركة في برامج التكوين.

الجدول رقم 06: يبين عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

الرتبة المعنية	موضوع التكوين	عدد المتدربين	مدة التكوين	بداية التكوين	نهاية دورة التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج الدورة	الملاحظات

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

تبرمج مديرية الموارد البشرية في بداية كل سنة برنامجا خاصا لتكوين الموظفين يتضمن عددهم مقسمين على عدة عمليات وهذا التكوين داخل الوطن أو خارجه، يكون إما في مراكز التكوين للمؤسسة أو المعاهد المتخصصة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

جدول رقم 07: يبين لوحة قيادة التكوين

2023	2022	2021	السنوات التكوين	
550	650	675	عدد المعنيين بالتكوين	التكوين
22	26	27	عدد العمليات التكوينية	التوقعي
15			عدد المعنيين بالتكوين	التكوين
2			عدد العمليات التكوينية	المنجز
0,8 %			عدد المعنيين بالتكوين	نسبة
2,6 %			عدد العمليات التكوينية	الإنجاز

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق مديرية الموارد البشرية

تحليل نتائج لوحة قيادة التكوين:

نلاحظ من الجدول ما يلي: ان التكوين التوقعي للموظفين المعنيين بالتكوين في مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية لسنوات 2023/2022/2021 بلغ مجموع 1875 معني بالتكوين، بينما كان التكوين المنجز 15 معني وعدد عمليات تكوينية منجزة تقدر ب 2 فقط، بنسبة انجاز 0,8 % من المعنيين بالتكوين وب 2,6% من عدد العمليات التكوينية، نفس انخفاض اعداد وعمليات التكوين المنجز مقارنة بالتكوين التوقعي بعدم تخصيص الميزانية اللازمة لعملية التكوين وذلك لأسباب اقتصادية كانت تعاني منها البلاد بسبب الازمة الصحية وأيضا تجميد عملية الترقية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المبحث الثالث: تقديم عينة الدراسة ومناقشة النتائج

بناءً على ما تم تقديمه في الإطار النظري السابق، والذي ساعدنا على وضع الأسس النظرية لفهم متغيرات دراستنا من خلال التركيز على دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال عرض وتقديم نتائج الاستبيان، ومناقشتها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، مع التأكيد على صحة الفرضيات التي تم وضعها أو نفيها، وفي النهاية، سنقدم بعض التوصيات التي تساعد المديرية على الاستغلال الأمثل للوحة القيادة من أجل تطبيق الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية، ولتحقيق ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 41 موظف بمديرية الموارد البشرية لوزارة المالية.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع الاستبيان

المجموع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الباقى
	50	41	09

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول والدراسة الميدانية تم توزيع 50 استبيان، فيما تم استرجاع 41 استبيان وهو ما يمثل عينة الدراسة، وكانت البواقي عبارة عن 09 استبيانات لم يتم استرجاعها، وذلك في وجود عدد إجمالي لموظفي مديرية الموارد البشرية بلغ 120 موظف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة

تتمثل المتغيرات الشخصية لعينة دراستنا في الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي والمنصب. تم اختيارها نظرا لأهميتها في متطلبات الدراسة، وباعتبارها مؤشرات لها دورها في تحليل المعلومات حول متغيرات الدراسة وبالتالي اعتمدنا في عرضها على نمط الجداول والدوائر النسبية كما هو موضح في الآتي:

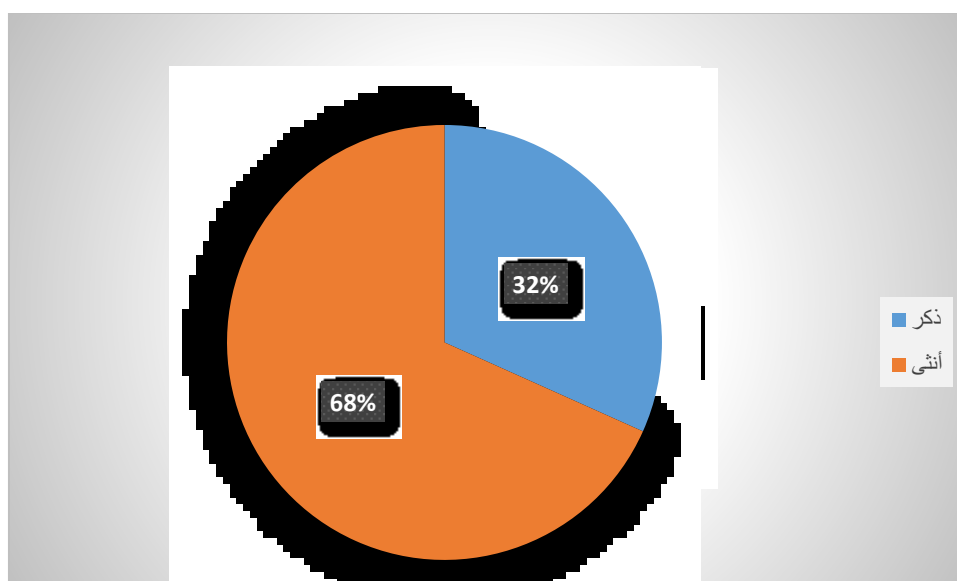
1. الجنس:

الجدول 09: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	31,7
انثى	28	68,3
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 02: دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

من خلال مما سبق يظهر ان هناك تباين وفوارق نسبية في متغير الجنس حيث ان نسبة الاناث هي الغالبة بنسبة تبلغ 68,3 %، في حين ان نسبة الذكور تمثل 31,7 %، وهذا في الغالب راجع لطبيعة عمل مديرية الموارد البشرية والتي يتمثل نشاطها في تقديم خدمات إدارية وهذا ما تجسد في وجود تفاوت في النسبة بين الجنسين.

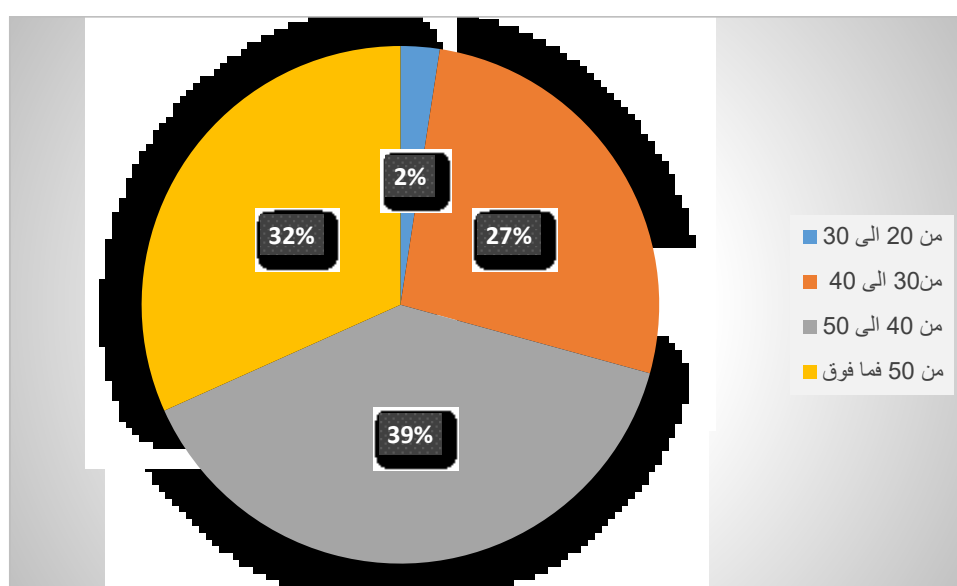
2.العمر:

الجدول 10: توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30	1	2,4
من 30 الى 40	11	26,8
من 40 الى 50	16	39,0
من 50 فما فوق	13	31,7
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 03: دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

من خلال الجدول والدائرة النسبية يظهر ان الفئة العمرية الغالبة هي من 40 الى 50 سنة بنسبة 39 %تليها فئة من 50 فما فوق بنسبة 32%، ثم فئة من 30 الى 40 وفئة من 20 الى 30 بنسب 27%، و2%، على التوالي. وهذا راجع الى القرار المتعلق بتجميد عملية التوظيف في السنوات الأخيرة من طرف الحكومة الجزائرية.

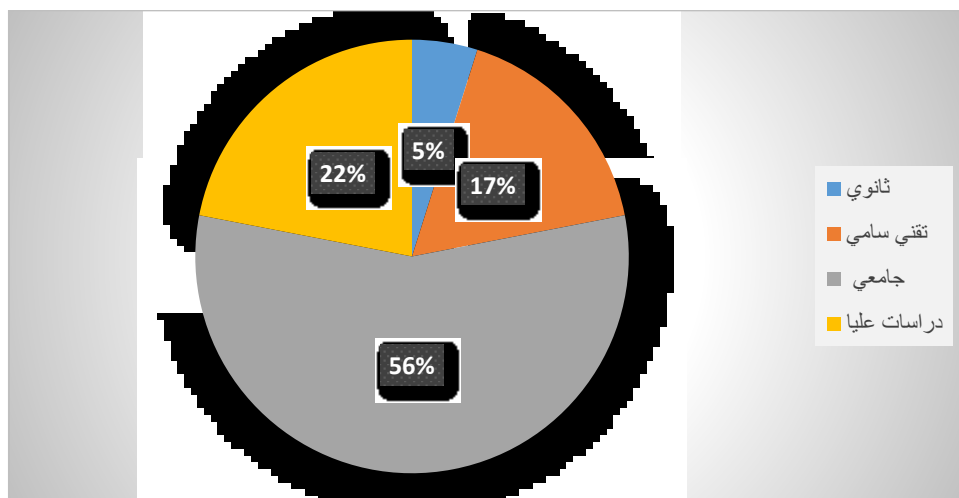
3. المستوى التعليمي:

الجدول 11: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5	0	متوسط
17	2	ثانوي
56	7	تقني سامي
22	23	جامعي
5	9	دراسات عليا
%100	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 04: دائرة نسببة توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

يتبين من خلال الجدول ان المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي بنسبة 56% تليه دراسات عليا بنسبة 22% ثم تقني سامي ثم ثانوي ب 17% و 5% على التوالي، وهذا راجع الى ان المديرية المركزية للموارد البشرية يتم على مستواها اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما ينعكس عنه وجود مناصب تتطلب شهادات دو مستوى عال وقلّة الحاجة للفئات الأقل كالأعوان التنفيذيين.

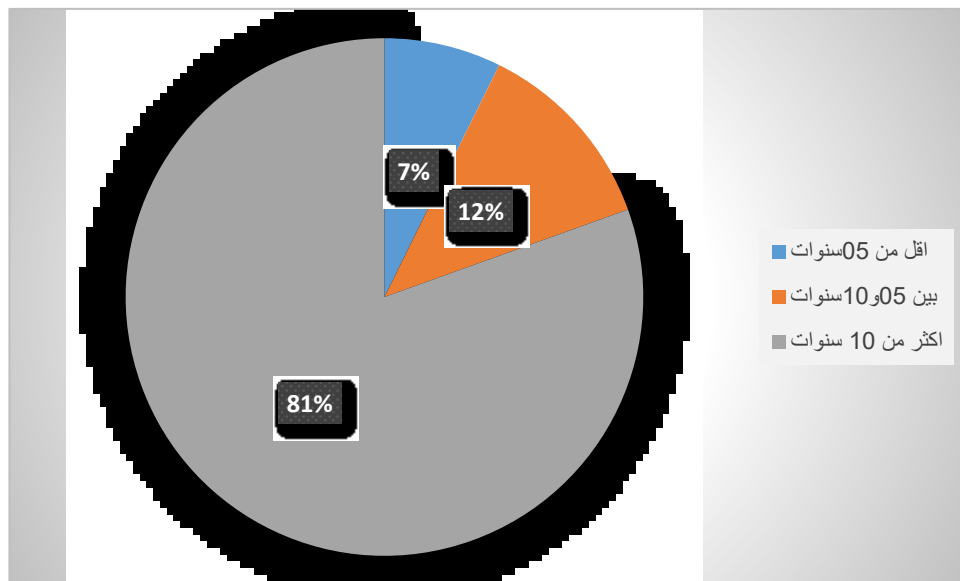
4. الخبرة المهنية:

الجدول 12: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	3	7,3
بين 05 و 10 سنوات	5	12,2
أكثر من 10 سنوات	33	80,5
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 05: دائرة نسببة توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

يتبين من خلال الجدول الفئة الغالبة بالنسبة للخبرة المهنية هي فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 80,5% تليها الفئتين "بين 05 و10 سنوات" و "أقل من 05 سنوات" ب 12,2% و 7,3% على الترتيب، وهذا راجع للقرار السالف ذكره وهو تجميد عملية التوظيف منذ سنة 2014 وأيضاً بسبب سياسة المحافظة على عناصر الخبرة.

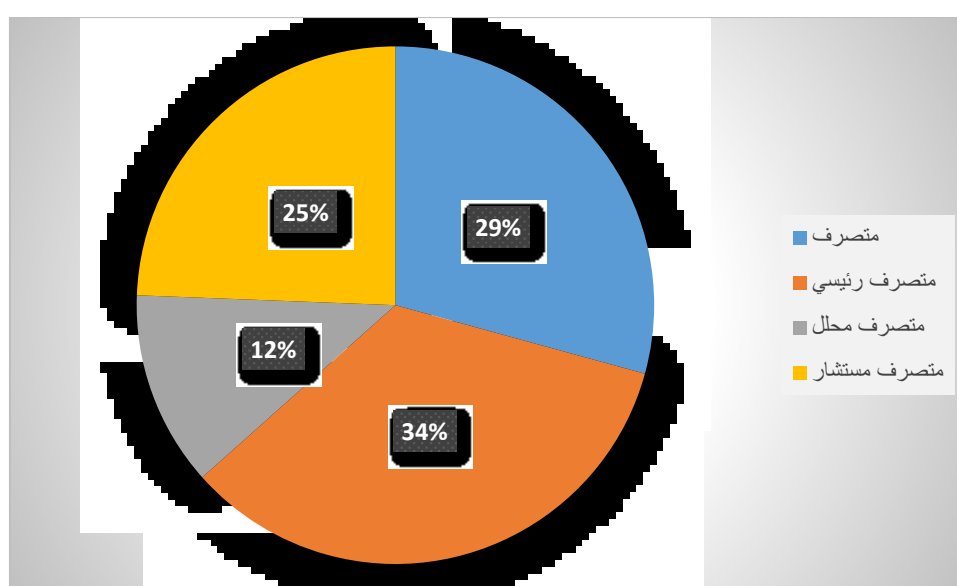
5. المنصب:

الجدول 13: توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
متصرف	12	29,3
متصرف رئيسي	14	34,1
متصرف محلل	5	12,2
متصرف مستشار	10	24,4
المجموع	41	%100

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب



المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

يتضح من خلال الجدول الفئة الغالبة بالنسبة للمنصب هي فئة متصرف رئيسي بنسبة 34% تليها فئة المتصرفين ب 29% ثم المتصرفين، المستشارين ب 24% والمحللين ب 12%، وهذا يبين ان هناك تنوع كبير في المناصب وهذا بسبب الغاء التجميد على عملية الترقية والتوظيف.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. أداة جمع البيانات:

تم استخدام استبيان مكون من جزئين لجمع البيانات؛

الجزء الأول: والذي يتعلق بالمعلومات الشخصية والمهنية

يتكون من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) لموظفي المديرية المركزية للموارد البشرية لوزارة المالية

الجزء الثاني يتكون من محاور الاستبيان والتي كانت كالتالي:

المحور الأول: لوحة القيادة

يتكون من بعدين، الأول بعد "التنبؤ" يتضمن 09 عبارات، اما الثاني بعد "اتخاذ القرار" ويتضمن 09 عبارات

المحور الثاني: تضمن 15 عبارة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي لتحديد الإجابات.

الجدول رقم 14: يوضح السلم الترتيبي لقياس الإجابة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الدرجات	التصنيف
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survery Question Bank, Methods Fact sheet1,

(2010)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

وعليه تم تحديد المتوسطات الحسابية وتحديد مجال الدرجات الخاصة بالمتوسطات الحسابية في فقرات الاستبيان تم توزيعها على الفئات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك عن طريق حساب المدى $5-1=4$ وتم تقسيمه على عدد فقرات الاستبيان الخمسة للحصول على طول الفترة أي $5/4=0.80$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في الاستبيان وهي الواحد الصحيح، والجدول الموالي يوضح أطوال الفترات وفقا لمجالاتها

الجدول 15: تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

المجال	درجة التبرني
[1,80;1]	غير موافق بشدة
[2,60;1,80]	غير موافق
[3,40;2,60]	محايد
[4,20;3,40]	موافق
[5;4,20]	موافق بشدة

المصدر: Rob. J, Likert items and schales, survey Question Bank, Methods Fact sheet1, (2010)

2. الصدق والثبات بين ابعاد الاستبيان

تم الاعتماد على طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وهو مقياس يُستخدم لقياس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس ما هو مقصود قياسه. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات مرتفعة جدًا، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,967 لجميع أسئلة الاستبيان، وهي قيمة ممثلة لكل أسئلة الاستبيان.

جدول رقم 16: "ألفا كرونباخ" Cronbach Alpha لقياس ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان	
عدد العبارات	ألفا كرونباخ

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

33	0,967
----	-------

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حيث أوضحت مخرجات قيمة الثبات والصدق للبعد الأول "تخطيط التوظيف" أن ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha كان بقيمة 0,967 وهو ما يثبت أن قيمة الثبات مرتفعة جدا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 17 "ألفا كرو نباخ" Cronbach Alpha لقياس ثبات البعد الأول "التنبؤ"

ثبات الاستبيان	
عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
9	0,945

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- كما أوضحت مخرجات قيمة الثبات والصدق للبعد الثاني "اتخاذ القرار" أن ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha كان بقيمة 0,945 وهو ما يثبت أن قيمة الثبات مرتفعة جدا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 18: "ألفا كرو نباخ" Cronbach Alpha لقياس ثبات البعد الثاني "اتخاذ القرار"

ثبات الاستبيان	
عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
9	0,912

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

-أما المحور الثاني المتعلق ب دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فقد كانت قيمة الثبات والصدق ألفا كرونباخ كانت 0,912، وهو ما يثبت أن قيمة الثبات مرتفعة جدا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 19: "ألفا كرو نباخ" لقياس ثبات المحور الثاني " دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"

ثبات الاستبيان	
عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
15	0,931

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

انطلاقا من نتائج الجداول أعلاه يتضح أن معامل الاتساق الداخلي للاستبيان يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وأنها تحقق الشرط المطلوب لاعتماده كوسيلة تحليل ميدانية حيث بلغ معامل الثبات 0,931 بالنسبة لمجموع محاور الاستبيان.

2.حساب معامل الارتباط بين محوري الدراسة

لحساب معامل الارتباط لقد اعتمدنا في بحثنا على معامل PEARSON لتوضيح العلاقة بين المحورين

جدول رقم 20: يوضح معامل الارتباط بين محوري الدراسة

المتغيرات	الإدارة الاستراتيجية	لوحة القيادة
الإدارة الاستراتيجية	1,000	0,807
لوحة القيادة	0,807	1,000

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات ونتائج برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 20 أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت النتيجة كالتالي :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

0,807 حيث تدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين التغير المستقل (لوحة القيادة) والمتغير

التابع (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان

1. استجابة عينة الدراسة:

1.1 استجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول:

أ. بعد التنبؤ:

الجدول 21: استجابة عينة الدراسة حول بعد التنبؤ

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسب المئوية التكرارات	العبارات
3	موافق	0,735	4,1	10	27	3	0	1	ت	01
				10	65,9	7,3	0	2,4	%	
5	موافق	0,612	4,02	7	29	4	1	0	ت	02
				17,1	70,7	9,8	2,4	0	%	
1	موافق	0,760	4,15	12	25	3	0	1	ت	03
				29,3	61	7,3	0	2,4	%	
4	موافق	0,787	4,07	11	24	5	0	1	ت	04
				26,8	58,5	12,2	0	2,4	%	
7	موافق	0,735	3,9	8	22	10	1	0	ت	05
				19,5	53,7	24,4	2,4	0	%	
6	موافق	0,806	4	11	21	7	2	0	ت	06
				26,8	51,2	17,1	4,9	0	%	
2	موافق	0,8	4,1	13	21	5	2	0	ت	07
				31,7	51,2	12,2	4,9	0	%	
8	موافق	0,781	3,88	8	22	9	2	0	ت	08
				19,5	53,7	22	4,9	0	%	
9	موافق	0,813	3,8	6	24	9	1	1	ت	09

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

				14,6	58,5	22	2,4	2,4	%	
	موافق	0,785	4,002	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS

يتضح من خلال معطيات الجدول، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد التنبؤ الخاصة بموظفي مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,8 و4,15) مشكلة متوسط كلي بلغ 4,002، أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق.

لقد حصلت الفقرة الثالثة على اعلى متوسط حسابي بلغ 4,15 وبانحراف معياري 0,760 بدرجة موافق، وهذا ما يدل على الأهمية الكبيرة للوحة القيادة في عملية التنبؤ بالمهارات والكفاءات المستقبلية، أما اقل متوسط كان للفقرة التاسعة ب 3,8 بانحراف معياري قدره 0,813 بدرجة موافق، وهذا يدل على ان الموظفين يرون ان التحليلات والتنبؤات تعزز من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية وهذا نظرا لأن لوحة القيادة تقدم معلومات دقيقة تساعد على بناء الاستراتيجية.

ب. بعد اتخاذ القرار:

الجدول 22: استجابة عينة الدراسة حول بعد اتخاذ القرار

القرار	النتيجة المتوقعة	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق	بدرجة موافق
01	ت	0	0	9	21	11	4,05	0,705	موافق	1
	%	0	0	22	51,2	26,8				
02	ت	4	0	5	22	10	3,93	0,877	موافق	6
	%	9,8	0	12,2	53,7	24,4				
03	ت	1	3	6	18	13	3,95	0,999	موافق	3
	%	2,4	7,3	14,6	43,9	31,7				
04	ت	0	4	7	18	12	3,93	0,932	موافق	4
	%	0	9,8	17,1	43,9	29,3				
05	ت	1	2	6	22	10	3,93	0,905	موافق	5

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

				24,4	53,7	14,6	4,9	2,4	%	
8	موافق	0,823	3,85	9	19	11	2	0	ت	06
				22	46,3	26,8	4,9	0	%	
9	موافق	0,955	3,71	7	21	8	4	1	ت	07
				17,1	51,2	19,5	9,8	2,4	%	
7	موافق	0,748	3,88	7	24	8	2	0	ت	08
				17,1	58,5	19,5	4,9	0	%	
2	موافق	0,821	4,02	11	22	7	0	1	ت	09
				26,8	53,7	17,1	0	2,4	%	
	موافق	0,862	3,916	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال معطيات الجدول، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد اتخاذ القرار الخاصة بموظفي مديرية الموارد البشرية لوزارة المالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,71 و 4,05) مشكلة متوسط كلي بلغ 3,916، أي متوسطات تقع في الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق.

لقد حصلت الفقرة الاولى على اعلى متوسط حسابي بلغ 4,05 وبانحراف معياري 0,705 بنتيجة موافق، وهذا يدل على ان غالبية الموظفين يرون ان لوحة القيادة تساهم في مراقبة أدائهم بشكل فعال، وذلك راجع الى ان لوحة القيادة تقدم معلومات متجددة حول الأداء الوظيفي.

أما اقل متوسط كان للفقرة السابعة ب 3,77 بانحراف معياري قدره 0,755 بنتيجة موافق، وهذا يدل على ان الموظفين يرون ان لوحة القيادة تعزز من قدرة المنظمة على تصميم برامج تكوين فعالة وهذا راجع الى ان لوحة القيادة قد شملت فئة كبيرة من الموظفين باختلاف رتبهم ومناصبهم، فهي ليست خاصة بأصحاب الإطارات العليا فقط على سبيل المثال.

2.1 استجابة عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول:

الجدول 23: استجابة عينة الدراسة حول أثر لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

العبارة	النسب والتكرارات	بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النتيجة	الترتيب
01	ت	0	5	9	18	9	3,76	0,943	موافق	11
	%	0	12,2	22	43,9	22				
02	ت	0	0	6	23	12	4,15	0,654	موافق	2
	%	0	0	14,6	56,1	29,3				
03	ت	1	2	9	19	10	3,85	0,937	موافق	8
	%	2,4	4,9	22	46,3	24,3				
04	ت	0	3	12	20	6	3,71	0,814	موافق	13
	%	0	7,3	29,3	48,8	14,6				
05	ت	0	6	11	17	7	3,61	0,945	موافق	14
	%	0	14,6	26,8	41,5	17,1				
06	ت	0	1	10	25	5	3,83	0,667	موافق	10
	%	0	2,4	24,4	61	12,2				
07	ت	0	5	9	20	7	3,71	0,901	موافق	12
	%	0	12,2	22	48,8	17,1				
08	ت	0	1	7	22	11	4,05	0,740	موافق	3
	%	0	2,4	17,1	53,7	26,8				
09	ت	0	2	9	20	10	3,93	0,818	موافق	6
	%	0	4,9	22	48,8	24,4				
10	ت	0	2	6	22	11	4,02	0,790	موافق	4
	%	0	4,9	14,6	53,7	26,8				
11	ت	0	2	5	18	16	4,17	0,834	موافق	1
	%	0	4,9	12,2	43,9	39				
12	ت	1	1	6	23	10	3,98	0,851	موافق	5
	%	2,4	2,4	14,6	56,1	24,4				
13	ت	1	0	10	20	10	3,93	0,848	موافق	7
	%	2,4	0	24,4	48,8	24,4				

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

9	موافق	0,792	3,85	7	23	10	0	1	ت	14
				17,1	56,1	24,4	0	2,4	%	
15	موافق	0,921	3,59	4	22	11	2	2	ت	15
				9,8	53,7	26,8	4,9	4,9	%	
	موافق	0,830	3,876	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال معطيات الجدول المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية الخاصة ببعد " دور لوحة القيادة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، حيث بلغ المتوسط الكلي 3,876، بانحراف معياري قدره 0,830، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,59 و 4,17)

حيث حصلت الفقرة " يسهل استخدام لوحة القيادة عملية متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية." على أعلى متوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري قدره 0,834، بنتيجة، هذا يدل على الدور المهم الذي تلعبه لوحة القيادة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك لأنها توفر المعلومات اللازمة بصفة منتظمة وبذلك اكتشاف الفجوات.

فيما حصلت فقرة " يسهل استخدام لوحة القيادة عملية ربط التعويضات بمساهمات الموظفين الاستراتيجية." على أقل متوسط قدره 3,59 وانحراف معياري بلغ 0,921 وبنتيجة موافق، هذا ما يعني ان لوحة القيادة تسهم في تقييم أداء الموظفين وبالتالي تعويضهم حسب أداء كل فرد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

تختبر الفرضيات عند مستوى ثقة 95 بالمائة

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول رقم 24: نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المتغير التابع: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري BETA	المعامل B	
					0,049	2,032		0,751	الثابت
1,000	0,000	73,043	0,807	0,652	0,000	8,546	0,807	0,789	معامل المتغير المستقل

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين، من خلال قيمة F المحسوبة 73,043 دالة عند 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0.05 وبخصوص معنوية التأثير بين المتغيرين فان قيمة 0,789B معنوية من خلال نتيجة T Test 8,546 الدالة إحصائيا عند 0.00 وهي أصغر من 0.05 وعليه يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

إذا من خلال النتائج نقول إنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة وذات تأثير ايجابي عند مستوى 0.05 ومنه نستخلص قرار اختبار الفرضية الإحصائية:

نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وبخصوص قراءتنا لقيم معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد R^2 ومعامل الانحدار B تفسر قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث قدرت قيمة R 0,807 وهو موجب وهذا يعني أن العلاقة موجبة بين المتغيرين، أي ان لوحة القيادة تؤثر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل إيجابي. ومنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{لوحة القيادة} = 0.751 + 0.789 \times \text{الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية}$$

جدول رقم 25: يوضح درجة التباين بين متغيرات الدراسة

ANOVA ^a					
نموذج	مجموع المربعات	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الانحدار الخطي	9,232	1	9,232	73,043	,000 ^b
de Student	4,929	39	,126		
مجموع	14,162	40			

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

معنوية النموذج: تشير قيمة F العالية (73.043) والقيمة الاحتمالية المنخفضة جدًا ($\text{Sig}=0.000$) للانحدار إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية. هذا يعني أن المتغير المستقل لوحة القيادة له تأثير معنوي على المتغير التابع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

جودة توفيق النموذج: بالنظر إلى مجموع مربعات الانحرافات، يمكن ملاحظة أن التباين المفسر بواسطة الانحدار (9.232) أكبر بكثير من التباين غير المفسر (البواقي = 4.929). هذا يشير إلى أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع وأن هناك جزءًا من التباين (4.929) لا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

يزال غير مفسر بواسطة النموذج هذا يشير إلى وجود عوامل أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار قد تؤثر على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن النموذج المستخدم جيد وأن المتغير المستقل لوحة القيادة مهم للتنبؤ بالمتغير التابع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ومع ذلك، قد يكون من المفيد دراسة متغيرات مستقلة أخرى لتحسين قدرة التنبؤ للنموذج.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1.2 اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التنبؤ على بعد تخطيط التوظيف.

H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التنبؤ على بعد تخطيط التوظيف.

الجدول رقم 26: نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد التنبؤ على بعد تخطيط التوظيف

تخطيط التوظيف									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري BETA	المعامل B	
					0,021	2,415		0,840	الثابت
2,332	0,000	44,952	0,838	0,703	0,479	0,715	0,097	0,091	التنبؤ

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بما أن $sig=0,479$ وهي أكبر من 0,05 أي أنه لا يوجد تأثير

ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لبعء التنبؤ

على بعد تخطيط التوظيف. ونرفض الفرضية البديلة H_1

1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

- H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار على بعد التكوين و التطوير المهني للموظفين.
H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار على بعد التكوين و التطوير المهني للموظفين.

الجدول رقم 27: نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بعد اتخاذ القرار على بعد التكوين والتطوير المهني للموظفين

التكوين والتطوير المهني للموظفين									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري BETA	المعامل B	
					0,021	2,415		0,840	الثابت
2,332	0,000	44,952	0,838	0,703	0,000	5,651	0.763	0,683	اتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال نتيجة اختبار قيمة F المحسوبة التي بلغت **44,952** عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة **0.05**

وتفسر نسبة مساهمة R2 بين المتغيرين من خلال قيمة **0,703** R2 ومنه يتضح لنا أن بعد اتخاذ القرار يؤثر بصفة ايجابية ونسبة 70.3% في بعد تحسين التكوين والتطوير المهني للموظفين ومنه نقبل الفرضية البديلة H 1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء اتخاذ القرار على بعد التكوين والتطوير المهني للموظفين. ونرفض الفرضية الصفرية H 0

3. مناقشة النتائج

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة نظريا، من خلال الإحاطة بأبعاد لوحة القيادة، التنبؤ واتخاذ القرار حيث ظهر دور لوحة القيادة من خلال الدراسة الميدانية ومخرجات الاستبيان، وما سجلته المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد لوحة القيادة، وهذا يدل على تأثير لوحة القيادة على الإدارة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية

الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث كانت نسبة التأثير 78,9% وهذا يدل على أن لوحة القيادة تلعب دورا هاما في العمليات الاستراتيجية لمديرية الموارد البشرية بوزارة المالية بشكل عام.

أما من ناحية الأبعاد فنجد أن بعد التنبؤ لا يؤثر على عملية تخطيط التوظيف إحصائيا، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0,479 وهذا يرجع لأسباب اقتصادية منها تجميد عملية التوظيف منذ سنة 2014، ولا تتم عملية التوظيف إلا برخصة استثنائية ويكون فيها عدد المناصب الممنوحة قليلا ولا يتوافق مع احتياجات الوزارة.

أما بعد اتخاذ القرار فهو يؤثر على بعد التكوين والتطوير المهني للموظفين بنسبة 68,3% وهذا دليل على أهمية اتخاذ القرار في العملية التكوينية للموظفين، ومدى اهتمام مديرية الموارد البشرية بتحسين مستويات الموظفين، حيث تحاول الوزارة مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

خلاصة الفصل

خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة لها تأثير كبير على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية، كما أظهرت النتائج أن لوحة القيادة لا تساعد في التنبؤ وتحديد الاحتياجات الخاصة بعملية تخطيط التوظيف، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمديرية المركزية للموارد البشرية.

أثبتت مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS أن لوحة القيادة تعتبر أداة فعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتكوين والتطوير المهني للموظفين، كما أنها تسهل عملية قياس العائد على الاستثمار في برامج التكوين والتطوير.

بناءً على هذه النتائج، يوصى بتبني وتوسيع استخدام لوحة القيادة في مجالات أخرى من الإدارة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل أكثر فعالية.

الخاتمة العامة

في الختام، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز أداء المنظمة، من خلال استخدام أدوات مثل لوحة القيادة، يمكن للإدارة مراقبة وتقييم الأداء بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة، كما تعزز لوحة القيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستجدة، وتدعم تطوير الاستراتيجيات المستقبلية المبنية على بيانات دقيقة وتحليلات شاملة.

كما أن تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المنظمة يعد ضرورياً لضمان تحقيق التوازن والتكامل في الأداء، حيث يجب أن تكون السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية متوافقة مع استراتيجية المنظمة العامة، لتحقيق توافق استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف بعيدة المدى، علاوة على ذلك يعتبر الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين من خلال التكوين المستمر وتنمية القدرات أمراً حاسماً لضمان التميز والاستدامة في الأداء.

بناءً على ما تم عرضه في هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية بل هي عملية ديناميكية تتطلب توجيه ورقابة مستمرة لتحقيق النجاح المستدام، لذا ينبغي على المنظمات تبني نهج استراتيجي شامل يدمج بين الأهداف التنظيمية وقدرات الموارد البشرية، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة عالية، بهذا يمكن للمنظمات تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أداء متميز في سوق العمل، مما يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

آفاق الدراسة

تشمل آفاق الدراسة المستقبلية توسيع نطاق البحث ليشمل تطبيقات أخرى للوحات القيادة في مجالات مختلفة من الإدارة، مثل إدارة المشاريع وإدارة العمليات. كما يمكن البحث في تأثير التكنولوجيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة على كفاءة وفعالية لوحات القيادة في الإدارة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة التحديات التي تواجه تطبيق لوحات القيادة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وكيفية التغلب عليها لتحقيق أفضل النتائج.

التوصيات

- 1 تعزيز التكوين والتطوير المهني: توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين في استخدام وتحليل بيانات لوحات القيادة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
 - 2 الاستثمار في التكنولوجيا: توصي الدراسة بتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتعزيز كفاءة لوحات القيادة، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات تحليل البيانات الكبيرة لتوفير معلومات أكثر دقة وتفصيلاً.
 - 3 التكامل بين الأقسام المختلفة: توصي الدراسة بتعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الأقسام داخل المنظمة لضمان تدفق سلس للمعلومات وتحقيق تكامل استراتيجي فعال.
 - 4 المراجعة والتحديث المستمر: توصي الدراسة بإجراء مراجعات دورية للوحات القيادة وتحديثها بانتظام لضمان أنها تعكس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- باتباع هذه التوصيات، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات ملموسة في إدارة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1 الكتب:

ابراهيم العدلي. (2018). فن الادارة الاستراتيجية. عمان.

صالح عبدالرضا رشيد واخر. (2015). الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة. الاردن.

عبد الحكم عباس أمل محمود حسين أمينة. (2018). الإدارة الاستراتيجية. مصر.

محمد هاني محمد. (2015). الادارة الاستراتيجية الحديثة . الاردن.

2 الاطروحات:

إسماعيل بلحنيش. (2022). مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الادارة الرياضية.

مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد اتخاذ قرارات الادارة الرياضية. الجزائر، شعبة الادارة

و التسيير الرياضي ، تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية، الجزائر: جامعة

الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية شعبة الادارة و التسيير الرياضي.

أحمد بونقيب. (2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية

لأجهزة القياس و المراقبة -AMC-(مذكرة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير.

بوبكر قواميد. (18, 01, 2020). اثر تكنولوجيا المعلومات على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير.

حكيم بن حسان. (2014). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في

الجزائر. دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر.

الجزائر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

حنان بودالي. (01 01, 2013). دور لوحة القيادة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دور لوحة القيادة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. قليعة، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر: المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي.

رفيقة لقرباب. (2015). التوظيف الالكتروني كمدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حالة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس - برج بوعرييج. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

سمية مصباح. (2010). دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق -قسنطينة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

سهام شعبان. (2014). محاولة تصميم لوحة القيادة الإستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية : حالة المركز الاستشفائي الجامعي ندير محمد-تيزي وزو-. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير .

عبد الحكيم قاضي. (2022). دور ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات العمال الجزائرية. برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

عبد الرحمان القري. (05 30, 2016). التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

عبد العزيز بوخرص. (2019). دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-. المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

علال تبرورت. (2016). مقومات تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد المعرفة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وهيبة مقدم. (14-15, 04, 2009). دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، الجزائر: جامعة المسيلة.

3 المقالات والملتقيات

سلمى رزق الله ومساك أمينة. (2017). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية . مجلة آفاق للعلوم.

سليمة رقاد وزينب بوغازي. (30, 06, 2021). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير . مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الصفحات 289-308.

علي عبدالله. (2017). مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي. المدير .

نذيرة راقي ولمين علوطي. (01, 01, 2017). لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. دراسات العدد الاقتصادي، صفحة المجلد 8 العدد 01.

يوسف خروبي. (28, 01, 2022). أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، الصفحات 61-74.

المراجع باللغة الاجنبية

H.zian, (2013). *controle de gestion et pilotage de la performance*. BORDEAUX: La deutsche nationalbliothek.

S.Mellah & M.MERHOUM , (2019, 01 17). Tableaux de bord, outils de pilotage de la performance cas de la SONEGAS. *Revue finance et marchés*, p. 47.

S.SÉPARI & C.ALAZARD, (2010). *Contrôle de gestion manuel et application*. paris: Dunod.

Zineb Matene, Z. A. (2017, 02 01). Le tableau de bord equilibre comme outil d'évaluation de la performance d une organisation de santé. *revue des science commerciales*. alger, alger, algerie: université d'Alger 3 – Numéro Spécial 02,

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Higher National School of Management
Kolea



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
التليمة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة، الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور لوحة القيادة في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمنت الموارد البشرية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وصدق وموضوعية، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، ونضمن لكل موظف وعامل سرية المعلومات والملاحظات واستخدامها لغرض البحث العلمي.

في انتظار ذلك تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام ونحن شاكرين لكم حسن تعاونكم.

من إعداد:

عزيري الياس وبن خدومة عبد الصمد، طالبة ماستر تخصص مناجمنت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت (القطب الجامعي قليعة / تيبازة)

القسم الأول: البيانات الشخصية:

(1) الجنس

أنثى	ذكر
☐	☐

(2) العمر

من 50 فما فوق	من 40 الى 50	من 30 الى 40	من 20 الى 30
☐	☐	☐	☐

(3) المستوى التعليمي

دراسات عليا	جامعي	تقني سامي	ثانوي	متوسط
☐	☐	☐	☐	☐

(4) الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات	بين 05 و 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
☐	☐	☐

(5) المنصب

متصرف	متصرف رئيسي	متصرف محلل	متصرف مستشار
☐	☐	☐	☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: تأثير لوحة القيادة على أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

البعد الأول: تحديد الاحتياجات (التنبؤ)

العبرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تساعد لوحة القيادة في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية بشكل دقيق.						
2. تقدم لوحة القيادة تحليلات مفصلة حول اتجاهات سوق العمل المستقبلية.						
3. تمكن لوحة القيادة من التنبؤ بالمهارات والكفاءات المطلوبة في المستقبل.						

					4. تساعد لوحة القيادة في وضع خطط توظيف استراتيجية متوافقة مع احتياجات المنظمة المستقبلية.
					5. تساعد لوحة القيادة في تحديد الوظائف الحرجة والمهمة للمنظمة بشكل دقيق.
					6. توفر لوحة القيادة تحليلات متعمقة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
					7. تمكن لوحة القيادة من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في هيكل الوظائف والمهام داخل المنظمة.
					8. تساعد لوحة القيادة في تحديد المهارات والكفاءات الناقصة أو الفجوات في القوى العاملة الحالية.
					9. تعزز لوحة القيادة من قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بناءً على التنبؤات والتحليلات.

البعد الثاني: اتخاذ القرار

المقياس	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تساعد لوحة القيادة في مراقبة أداء الموارد البشرية بشكل فعال.						
2. توفر لوحة القيادة بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية المناسبة.						
3. تساعد لوحة القيادة في تحديد المجالات التي تتطلب تحسينات في أداء الموارد البشرية.						
4. تمكن لوحة القيادة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن برامج التكوين والتطوير الوظيفي						
5. توفر لوحة القيادة تحليلات حول فعالية برامج التكوين الحالية للموظفين.						
6. تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرارات حول المدربين والمؤهلين المناسبين لتقديم برامج التكوين.						
7. تعزز لوحة القيادة من قدرة المنظمة على تصميم برامج تكوين فعالة ومنكاملة.						
8. تساهم لوحة القيادة في ضمان تكامل برامج التكوين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.						
9. تمكن لوحة القيادة من اتخاذ قرارات استراتيجية حول تخصيص موارد التكوين بشكل أكثر كفاءة.						

المحور الثاني: تأثير لوحة القيادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تساعد لوحة القيادة بشكل فعال في قياس الأداء الحالي للموارد البشرية في المنظمة.						
2. توفر لوحة القيادة معلومات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية حول إدارة الموارد البشرية.						
3. تمكنني لوحة القيادة من التنبؤ بالاتجاهات والتحديات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية.						
4. تعزز لوحة القيادة الحوار والاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية حول قضايا الموارد البشرية.						
5. ساهمت لوحة القيادة في تحفيز موظفي إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف أفضل.						
6. ساعدت لوحة القيادة في تنمية مهارات ومعارف موظفي إدارة الموارد البشرية.						
7. تساعد لوحة القيادة في تحديد الفرص الاستراتيجية لتعزيز الاستدامة في إدارة الموارد البشرية.						
8. توفر لوحة القيادة بيانات قيمة لدعم عملية صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.						
9. تساعد لوحة القيادة في تحديد الفجوات بين الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية والوضع الحالي.						
10. توفر لوحة القيادة معلومات قيمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.						
11. يسهل استخدام لوحة القيادة عملية متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.						
12. يسهل استخدام لوحة القيادة عملية ربط أهداف الأداء الفردية بأهداف المنظمة الاستراتيجية.						
13. تساعد لوحة القيادة في تعزيز الاتساق بين ممارسات الموارد البشرية والأولويات الاستراتيجية للمنظمة.						
14. تساعد لوحة القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.						
15. يسهل استخدام لوحة القيادة عملية ربط التعويضات بمساهمات الموظفين الاستراتيجية.						