



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



ملحقة السوق

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد العمل

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان :

أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية للفترة ما بين

2026-2016

تحت إشراف الأستاذ:

• دويس عبد القادر

من إعداد الطالبين:

• هني سنوسي

• قدوش محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر قسم "ب"	عدة عابد
مشرف مقرا	أستاذ محاضر قسم "ب"	دويس عبد القادر
عضو مناقشا	أستاذ محاضر قسم "أ"	داودي ميمونة
عضو مناقشا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بوزكري جمال

السنة الجامعية : 2019-2018

﴿سورة يوسف﴾

﴿سورة يوسف﴾

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ  
وَأُخْرَى يَابِسَاتٍ يَأْتِيهَا أَلْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾ قَالُوا أَضْغَثُ  
أَلْحَلِيمِ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَلْحَلِيمِ بِعَالِمِينَ ﴿٤٤﴾ وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنْتِظَمُ  
بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ  
عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخْرَى يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ  
تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ  
ذَلِكَ سَبْعُ سِنِينَ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ  
النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾

﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ؟ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ  
أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبُوا مِنْهَا  
حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ وَلَا جُرْمَ الْآخِرَةِ خَيْرٌ  
لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ﴿٥٧﴾ ﴾

سورة يوسف: الآيات ( 43 ، 44 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48 ، 49 ، 54 ، 55 ، 56 ، 57 )

﴿سورة النمل﴾

﴿ فَنَسِيَ حَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي ~ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتِكَ الَّتِي ~ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾ ﴾

سورة النمل: الآية (19)

# الإهداء

إلى من سهر على رعايتي، والديّ الكريمين أطال الله في عمرهم

إلى من ترعرعوا معي، إخواني و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى من قاسمتني الحياة و ساندتني في كل كبيرة و صغيرة، زوجتي

المحترمة أدامها الله سدا لي

إلى من أضاء أيامي و أنعش حياتي، أولادي وبناتي فلذة كبدي

رعاهم الله خديجة، عبد الرحمان، نور المهدي و عبد الجليل

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من بعيد أو من قريب

إلى كل الأسرة العلمية وبالأخص أساتذتي الكرام

إلى كل زملائي في العمل، وكل زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع.

هندي سنوسي

# الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي لأغلى

هي ذي ثمرة جهد جهيد أجزئها اليوم وهي هدية أهديها:

إلي روجي أبي الزكية الطاهرة

إلى من سهرت لأنام وتعبت لأرتاح واحتملت الدينا بمرارتها وحلاوتها

وضلت ترافقني بابتسامتها ودعواتها... أمي الحبيبة الغالية

إلي أخي وأخواتي الذين كانوا لي سندا وعمونا

زملائي وزميلاتي في الدراسة كل باسمه

إلي جميع الأساتذة كل باسمه الذين رافقونا خلال هاتين السنتين من

الدراسة

قدوش محمد

# شكر وعرفان

نحمد المولى العلي العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطنا  
بعونه وهدانا فيسر لنا أمرنا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، من الصعب  
اختزال كلمات الشكر في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم  
إيفائها الحق الكامل لصانعيها وبعد:

في البداية يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من  
ساعدنا ولم يبخل علينا من أصدقائنا و زملائنا وأفراد عائلتنا وكل من  
ساهم معنا ولو بكلمة في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين لم يبخلوا علينا  
بتوجيهاتهم ونصائحهم و نخص بالذكر الأستاذ المشرف  
الدكتور دويس عبد القادر جازاه الله خير الجزاء على النصائح  
والتوجيهات القيّمة التي أفادنا بها.

كما لا ننسى كل المسؤولين والعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات  
الصناعية الذين لم يبخلوا علينا وأمدونا بكل المعلومات اللازمة لإتمام هذا  
العمل المتواضع.

## ملخص:

تعالج هذه الدراسة أحد المواضيع المهمة والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال البحث عن الدور الذي يؤديه التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين أدائها، وكذلك من خلال البحث في بعض المفاهيم المتعلقة بـ: "التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، وكيفية قياسه وتقييمه".

وعليه بعد استعراضنا لكل هذه المفاهيم النظرية جاء الجانب التطبيقي من الدراسة لإسقاط ما تم تداوله في الجانب النظري لإظهار كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على فعالية الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية ارتأينا أن نجريها بالمجمع الصناعي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

## الكلمات المفتاحية:

التخطيط، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الموارد البشرية، الأداء، الأداء المؤسسي، مجمع م.و.س.ص.

## Résumé :

Cette étude aborde l'un des sujets importants, consistant à la planification stratégique des ressources humaines et son impact sur la performance institutionnelle, grâce à une étude sur le rôle de la planification stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise économique afin d'améliorer leur performance, en examinant certains notions liés à : "la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la performance institutionnelle et comment la mesurer et évaluer".

Par conséquent, après avoir examiné tous ces concepts théoriques, l'aspect pratique de l'étude a permis de mieux comprendre ce qui était abordé sous cet aspect théorique et de montrer comment la planification stratégique des ressources humaines influer sur l'efficacité de la performance institutionnelle grâce à une étude appliquée que nous avons choisie de réaliser au Groupe industriel Société National des Véhicules Industriels Rouïba.

## Les mots clés :

Planification, planification stratégique des ressource humaine, ressource humaine, performance, Performance institutionnelle, groupe SNVI.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرموز
	الملخص
01	مقدمة
06	الفصل الأول : مدخل نظري حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
07	المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي
07	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
15	لمطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم والأسس
18	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
20	المطلب الثاني: التفاعل الاستراتيجي مابين تخطيط الموارد البشرية ونشاطاتها الإدارية الأخرى
21	المطلب الثالث: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



27	خلاصة الفصل الأول
29	الفصل الثاني : مدخل نظري حول الأداء المؤسسي
30	المبحث الأول : الإطار النظري لمفهوم الأداء المؤسسي
30	المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي
34	المطلب الثاني : مستويات الأداء المؤسسي
34	المطلب الثالث : أنواع الأداء المؤسسي، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه
39	المبحث الثاني : عملية قياس الأداء المؤسسي
39	المطلب الأول : مفهوم قياس الأداء المؤسسي
41	المطلب الثاني : أهمية قياس الأداء المؤسسي
42	المطلب الثالث : متطلبات وصعوبات قياس الأداء المؤسسي
45	المبحث الثالث : أساليب تقييم الأداء المؤسسي
45	المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء المؤسسي
47	المطلب الثاني : خطوات وأساليب تقييم الأداء المؤسسي
49	المطلب الثالث : معوقات تقييم الأداء المؤسسي
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
54	المبحث الأول : ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
54	المطلب الأول : نشأة المجمع والتعريف به
57	المطلب الثاني : الأهداف الإستراتيجية للمجمع وتنظيمه
61	المطلب الثالث : مهام المجمع ، أهدافه وأهم إنجازاته
65	المبحث الثاني : الوضعية الحالية للمجمع وواقع الموارد البشرية فيه
65	المطلب الأول : تحليل الوضع الحالي للمجمع
66	المطلب الثاني : التعريف بالمديريات التي تقوم بالتخطيط داخل المجمع
71	المطلب الثالث : واقع الموارد البشرية في المجمع

75	المبحث الثالث : انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء بالمجمع
75	المطلب الأول : التحليل الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية في المجمع
78	المطلب الثاني : أساليب قياس وتقييم الأداء بالمجمع
84	المطلب الثالث : تحليل وتفسير لأهم النتائج المتوصل إليها
92	خلاصة الفصل الثالث
94	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والرموز

## 1- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
72	عدد العمال خلال السنوات 2016، 2017 و 2018	1-3
73	تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2018	2-3
74	تقسيم الموارد البشرية عبر مختلف الفروع والوحدات في نهاية 2018	3-3
80	أهم المؤشرات بالموازنة التقديرية المحققة لفرع السيارات الصناعية تيارت في نهاية سنة 2018	4-3
82	أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة للمجمع لسنة 2018	5-3
84	أهم المؤشرات المحققة بالمجمع ومقارنتا بالمتوقع للسنوات (2016، 2017 و 2018)	6-3
87	دراسة لفعالية أهم المؤشرات بالمجمع للسنوات (2016، 2017 و 2018)	7-3
89	أهم العناصر الخاصة بالأداء المستخرجة من الخطة الإستراتيجية للمجمع الخاصة بالفترة (2016-2026)	8-3

## 2- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
58	الهيكل التنظيمي للمجمع (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)	1-3
59	صورة عامة عن تقسيم المجمع	2-3
67	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية لتسيير محافظة الأعمال والشراكة	3-3
69	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للإدارة العامة	4-3
71	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير	5-3
73	تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2018	6-3
83	أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة للمجمع لسنة 2018	7-3
85	أهم المؤشرات المحققة والمتوقعة بالمجمع للسنوات (2016، 2017، و2018)	8-3

### 3- قائمة الرموز

الرمز	المعنى
ANDI	Agence National de Développement des Investissements
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
CIR	Carrosseries Industriels de Rouiba
CIT	Carrosseries Industriels de Tiaret
CNPE	Conseil National des Participations de l'Etat
CVI	Complexe des Véhicules Industriels
DC	Direction Commercial
DRVI	Division de Rénovation des Véhicules Industriels
EPE	Entreprise Publique Economique
FOR	Fonderie de Rouiba
SONACOME	Société Nationale des Constructions Mécaniques
SPA	Société Par Action
SNVI	Société Nationale des Véhicules Industriels
VIR	Véhicules Industriels de Rouiba

# مقدمة

نظرا للأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لتخطيط مواردها بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة كونه يعتبر أحد المقومات الأساسية لتحقيق أهدافها وبدونه لا تستطيع باقي الموارد الأخرى أن تؤدي مهامها على أكمل وجه لذلك أصبح من الضروري التخطيط الجيد لهذا المورد من أجل مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسة في مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، والتكنولوجية)، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وعليه يجب تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بغية الحصول على موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة ومعرفة عالية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليها. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية وهو الضمان لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وبتالي زيادة فاعلية وتحسين أداء المؤسسة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وذلك للوقوف على مدي الجاهزية والممارسات والصعوبات التي تعترض هذه العملية.

### 1- إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهرى التالي:

كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

### 2- الأسئلة الفرعية: لتوضيح هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟
- ماذا نقصد بالأداء المؤسسي؟
- ما هو انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؟

### 3-الفرضيات:

- لا يمكن قيام وظائف إدارة الموارد البشرية إلا بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تهتم كل المؤسسات بأدائها المؤسسي.
- ينعكس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالإيجاب على الأداء المؤسسي.

### 4-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- تقديم إطار نظري للتخطيطي الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسة.



- التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي والإطار النظري لهما.
- معرفة اثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة.
- واقع الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- واقع إستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

### 5-أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتمثل في كونها مساهمة علمية وتطبيقية وإضافة للمكتبة من هذا النوع من الدراسات النوعية والقليلة في مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على وجه الخصوص.
- معرفة كيفية تأثير التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على فعالية أداء المؤسسة.
- وكذا فتح المجال أمام الدارسين والممارسين لمواصلة البحث في قطاعات أخرى مشابهة.

### 6-الدراسات السابقة:

**أولاً: دراسة سعيد على محمد جلال (2018) بعنوان:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، اليمن.

حيث عالج الإشكالية التالية: إلى أي مدى أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الهاتف النقال اليمنية؟  
وخلصت إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة عدم مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطة الإستراتيجية واقتصرت المشاركة على المدراء والإدارة العليا والذي انعكس سلباً على أداء العاملين.
- عدم استخدام الأسلوب العلمي أثناء عملية صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي أثر سلباً على أداء العاملين.
- أظهرت الدراسة وجود ضعفاً في وضوح الرؤى المستقبلية للشركات والذي أثر على أداء العاملين بشكل سلبي.
- تبين عدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى معظم العاملين في الشركات.
- أظهرت الدراسة أن توفر الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة للشركات أثر إيجابياً على أداء العاملين.

- تبين أن الثقافة التنظيمية بالشركات لا تساعد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- **ثانيا: دراسة كمال تيميزار(2014)** بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة: مؤسسة سون لغاز مديرية التوزيع باتنة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة.
- حيث عالج الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة؟
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة
- ضعف علاقة الأفراد بمسيرهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل
- أن أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد في المؤسسة يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى من توفير اليد العاملة في الوقت المناسب.
- هناك ملل وخوف بين الموظفين من تسريح العمال نتيجة للتغير الذي قد يحدث بالمؤسسة وهو ما قد يؤثر على تطوير قدرات وأداء الأفراد.
- **ثالثا: دراسة مصطفى يوسف، ندى بوذبية، (2018)**، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة somophos تبسة- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة.
- حيث عالج الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تحقيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحقق التكامل والترابط بين مختلف العناصر الفاعلة في المؤسسة

- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال توفير احتياجاتهم.

### 7- المنهج المستخدم:

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، لوصف متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فاستخدمنا المنهج التحليلي والمنهج التاريخي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لمعالجة مختلف المعطيات.

### 8- تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبلوغ أهداف الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين والثالث تطبيقي، على النحو التالي:

حيث نعالج في الفصل الأول "مدخل نظري حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية"، و فيه نتناول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي، الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشري المفاهيم والأسس.

أما في الفصل الثاني "الإطار النظري لمفهوم الأداء المؤسسي"، وفيه نتناول: الأساس النظري لمفهوم الأداء المؤسسي، عملية قياس الأداء المؤسسي و أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

وفي الفصل الثالث الذي يمثل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة و الذي من خلاله سيتم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الكائن بالروبية، والذي نتطرق فيه إلى: ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الوضعية الحالية للمجمع وواقع الموارد البشرية فيه، انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمجمع.

### 9- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تناولت الدراسة الفترة الممتدة ما بين 2016 إلى غاية 2026.
- الحدود المكانية: مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الكائن مقره بالروبية.

# الفصل الاول

مدخل نظري حول التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية

**تمهيد:**

يعتبر العنصر البشري من الدعائم الأساسية في المؤسسة العصرية، فالموارد البشرية هي أداة للتنمية، والأفراد على كل المستويات داخل المؤسسة هم القوى المحركة لتقدمها وازدهارها في ظل التوجهات العالمية المعاصرة، وتميز هذا العصر بالخبرات والقدرات والمهارات الإبداعية الخلاقة والوعي الثقافي التنظيمي، كان لزاما على الأفراد العاملين (القوى البشرية) أن تتحلى بقدر كبير من التعلم والوعي والثقافة التنظيمية التي تجعلهم يتأقلمون ويبدعون لإشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم الخاصة من جهة ولأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية بالحصول عليها، استقطابها، تنميتها، تدريبها، صيانتها وتحفيزها بشتى السبل، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الوسيلة الضرورية للمؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل للنقاط الرئيسية التالية:

**المبحث الأول :** الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي؛

**المبحث الثاني:** الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية؛

**المبحث الثالث:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المفاهيم والأسس.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأنشطة الرئيسة التي تقوم بها المؤسسة، حيث يحدد مسارها الحقيقي، ومستقبلها الذي أنشئت من أجله، فهو يعتبر ركيزة أساسية في المؤسسة، فمن خلاله تستطيع معرفة ما يدور حولها في الحاضر وتوقع لما سيحدث في المستقبل، وذلك من خلال دراسة الأوضاع البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد على مواجهة متطلبات العمل.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافاً كبيراً عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحدده الاتجاهات الحالية، وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل.

حيث اختلف الدارسون والباحثون والكتاب حول تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم التعريفات نذكر ما يلي:

- التعريف الأول: «التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها، بناءً على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية»<sup>1</sup>.
- التعريف الثاني: وعرفه الكاتبان HUNGER & WHEELLEN بأنه: «عبارة عن تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية»<sup>2</sup>.
- التعريف الثالث: «هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط.1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص:85.

<sup>2</sup> سعيد على محمد بلال، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، اليمن، 2018، ص:58.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:102.

- التعريف الرابع: «هو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة»<sup>1</sup>
- التعريف الخامس: «هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة».<sup>2</sup>
- التعريف السادس: «هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها»<sup>3</sup>
- ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي بأنه: «عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل بلوغ الأهداف المرجوة»

### المطلب الثاني: أهمية، أهداف وخصائص التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة حيث تتجلى فيما يلي<sup>4</sup>:

- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها
- يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية
- يساعد على تخصيص الموارد
- يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية
- يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا
- يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة

<sup>1</sup> رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، د.ط، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2015، ص:55.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص:3.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:103.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط الحاضر والمستقبل، د.ط، دار الكتب، مصر، 2008، ص:58.

بالإضافة إلى هذه العناصر يمكن إيجاز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأتي<sup>1</sup>:

- تحقيق التكامل بين الوحدات المكونة للمؤسسة
- وضوح الرؤية لدى العاملين والمتعاملين مع المؤسسة
- دراسة بيئة المؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- تحديد الأهداف العامة التي تنشدها المؤسسة وخطط وسياسات تحقيقها

### ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات بيئة عمل المؤسسة

### ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي أنواع التخطيط وتتمثل في<sup>3</sup>:

- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى إن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات بجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة
- تطور من خلال فريق عمل متكامل
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيد تعطي اتجاهها وليس إرباكا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

<sup>1</sup> سعيد على محمد بلال، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، نفس المرجع السابق، ص:59.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص:36.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص:114.



• عمليات التخطيط الاستراتيجي موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجه بذاتها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يمكن إضافة خصائص إضافية أخرى وتتمثل في<sup>1</sup>:

### 1- الآثار طويلة الأجل :

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

### 2- المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

### 3- المرونة :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

### 4- حشد الطاقات الكامنة للموارد :

يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

### 5- المستقبلية :

ينظر التخطيط إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

### 6- ترتيب الخيارات والأولويات :

من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

### المطلب الثالث : مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل والخطوات تبنى على جمع المعطيات وتحليلها بغية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية، كما انه يجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل العديد من مستويات

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، د.ط، بيت الغشام للنشر والترجمة، عمان، 2014، ص.ص: (81.80).

## أولاً: خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بأربع مراحل وهي<sup>1</sup>:

### 1-مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة :

وتتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، حيث تتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل وهي:

- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
- المخاطر في البيئة الخارجية
- عوامل القوة في البيئة الداخلية
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

### 2-مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

وتتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة، وهي صياغة رسالة المؤسسة، أهدافها، وخططها الإستراتيجية وأخيراً سياستها المختلفة.

### 3-مرحلة التنفيذ:

حيث يتم وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

### 4-مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

حيث يتم في المرحلة القيام بتقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تم تنفيذها حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية قد تم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

### ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة وهي كالآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: (130.131).

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص: 104.

### 1-التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة :

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج، والسوق التي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين الوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

وتستطيع المؤسسة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة للإشارة فقط:

هل يجب أن نتوسع أم نتقلص أم نستمر في عمليتنا دون تغير؟

هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوع داخل صناعات أخرى؟

يا تري لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من الإستراتيجية العامة؟

### 2-التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

هي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات<sup>1</sup>.

### 3-التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.ص:(37-36).

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

2013، ص:92.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لأي مؤسسة وهي من العناصر الضرورية لنجاحها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها كما تستبدل باقي الموارد، لذا أصبحت المؤسسة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة والفعالة لتحقيق أهدافها وتوفير المزايا التنافسية، بل أكثر من ذلك يتوقف عليها بقاءها واستمرارها في ظل التهديدات الداخلية والخارجية، حيث تركز المؤسسة في العصر الحالي على موردها البشري، باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية.

ولهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وظائفها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

#### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وقد تمثلت هذه التطورات فيما يلي:

#### 1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء: حيث لم تشهد المرحلة أي نظم قائمة للعمالة<sup>1</sup>.

#### 2-مرحلة الثورة الصناعية:

حيث اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية للإدارة الأفراد وظهور الآلات والأجهزة والمعدات الكبيرة، وكثرة العمل مما استدعى لتشكيل النقابات العمالية والاتحادات للمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وكذا تقليص ساعات العمل، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص:21.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع، ص.ص: (22.21)

### 3-مرحلة القرن العشرين:

شهد هذا القرن أحداثاً جساماً ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة " فردريك تايلور " (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

### 4-مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

حيث شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً مع المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من بين هذه المتغيرات ما يلي: ظهور العولمة، التطورات التكنولوجية المتسارعة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة، كما تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة، بحيث يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل ومنه سنعرض مختلف التعريفات التي جاءت حول مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها:

● « مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتطويرها، تحفيزها والحفاظة عليها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية»<sup>3</sup>.

● « ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغمهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نادر محمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات علمية- ط.1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:28.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص:22.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص:15.

<sup>4</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص:35.

- « مجموعة ممارسات إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) للعنصر البشري، تؤدي دورها في ظروف بيئية داخلية وخارجية متغيرة، وهي مجموعة أنشطة مميزة و متميزة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من تخطيط الموارد البشرية، وتعيين، وتحفيز، وتقييم أداء وتحسين بيئة العمل»<sup>1</sup>.
- وهناك تعريفات أخرى يمكن إدراجها في هذا المقام وتمثل فيما يلي:
- تعريف فرنش french حيث عرفها بكونها « عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمؤسسة»<sup>2</sup>.
- تعريف غلوك « Glueck عرفها بأنها وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها»<sup>3</sup>.
- تعريف سيكولا « sikul عرفها بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين»<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة، تعمل وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة.

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>5</sup>:

- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى كونها تتعامل مع أهم الموجدات فيها (العنصر البشري)
- توفير موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات عالية

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط.1، 2016، ص.ص:(28.27).

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص:22.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص:22.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط.1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص:124.

<sup>5</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص.ص:(40.39).

- تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم في المؤسسة، حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها
- تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة
- إضافة إلى ما تم ذكره تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية<sup>1</sup>:
- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الأساسية في المؤسسة
- تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- تعني بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجعة لها
- تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين
- تضع الخطط الملائمة للاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المؤسسة

#### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

- تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية<sup>2</sup>:
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- إضافة إلى ما تم ذكره هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جميع العاملين بالمؤسسة

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص:26.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، د.ط، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:149.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009،

- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين، ووصف الوظائف والأجور والمرتبات... الخ، وذلك بالشكل الذي يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل الجهود الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة.

ومن بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-تخطيط الموارد البشرية:

يتناول هذا النشاط العديد من المجالات نذكر منها : تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين.

#### 2-تنمية الموارد البشري:

من بين مجالات هذا النشاط : التأهيل والتهيئة المبدئية، التدريب والتنمية، التطوير الإداري والتنظيمي.

#### 3-التعويض والتحفيز:

يشمل هذا النشاط بعض المجالات منها: تقييم الوظائف، التحفيز الفردي والجماعي، تحديد الأجور والرواتب.

#### 4-صيانة الموارد البشرية :

تشمل على بعض المجالات منها: المنافع المالية، الخدمات الاجتماعية.

#### 5-علاقات العمل:

تمثل في: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة).

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، د.ط، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص:19.



## المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، المفاهيم والأسس

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجيته في ظل تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

## أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنخلص في الأخير تعريف شامل وكامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة وخطة الموارد البشرية فيها. وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو « العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية ».<sup>1</sup>

وعرفه بيتش (BEACH) على انه « التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين ».<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر : « هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات ».<sup>3</sup>

ويمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه « مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة ماجستير في التقنيات الكمية للتسيير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010، ص:49.

<sup>2</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، ط.1، درا البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص:54.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط.1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص:69.

تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة».<sup>1</sup>

ويعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه « وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملائية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة والاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة».<sup>2</sup>

ومن التعارف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو « عملية جمع معلومات بغرض اتخاذ القرارات والتي من شأنها الموازنة بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها وذلك في فترة مستقبلية، بالاعتماد على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية والذي من شأنه تحسين الأداء».

### ثانيا: الإطار العام لتخطيط الموارد البشرية :

إن أي إطار استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ينبغي أن يركز على العناصر والمبادئ الرئيسة الآتية<sup>3</sup> :

#### 1-التكامل الرأسي:

ينبغي تحقيق التوافق والتكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة (استراتيجيات النشاطات/ الأعمال إن وجدت) والإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، وهذا ينطبق على جميع نشاطات الموارد البشرية(تخطيط، توظيف، تعيين، تدريب...إلخ) أي يجب الربط بين تخطيط الموارد البشرية في جميع النشاطات وبين الإستراتيجية العامة الشاملة للمؤسسة.

#### 2-التكامل الأفقي:

ينبغي أن يتحقق التكامل بين جميع نشاطات الموارد البشرية وان يكون بينها توافق وترايط واضح، بحيث يعزز ويكمل كل نشاط النشاطات الأخرى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط.1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:90.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د.ط، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص:123.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2013، ص:101.

**المطلب الثاني: التفاعل الاستراتيجي مابين تخطيط الموارد البشرية ونشاطاتها الإدارية الأخرى**  
في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة بين حاجاتها من الموارد ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية التي سنعمد فيما يلي عرض نماذج عن هذا التفاعل وهذه العلاقة<sup>1</sup>:

### 1-التفاعل مع وظيفة الاستقطاب:

تعتبر نتائج تخطيط الموارد البشرية بمثابة مدخلات لنشاط الاستقطاب التي على أساسها يباشر ممارسة مهمته، فالتخطيط يوضح له حجم الموارد البشرية المراد استقطابها ونوعياتها.

### 2-التفاعل مع وظيفة الاختيار والتعيين:

حيث تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي توضح العدد المطلوب واختياره ونوعية هذا المطلوب، ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في الأعمال المناسبة.

### 3-التفاعل مع وظيفة التدريب والتنمية:

تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب والتنمية في أنها توضح له حجم الموارد المطلوبة لبرنامج إستراتيجية المؤسسة.

### 4-التفاعل مع وظيفة إدارة التعويضات:

في ضوء حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعياتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط تباشر إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للعنصر البشري في العمل.

### 5-التفاعل مع وظيفة السلامة والصحة المهنية:

من أجل تمكين هذه الوظيفة من وضع البرامج المناسبة بتوفير عنصر الحماية للعاملين وتحديد سبل الحماية الملائمة، لا بد لها من معرفة حجم الموارد التي ستعمل مستقبلا ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص: (233).

## 6- التفاعل مع وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية:

يقصد بالمسارات الوظيفية إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تعمل على رسم حركة تنقلات العاملين التي تعمل في هذه المؤسسات، سواء عن طريق الترقية أو النقل الأفقي.

## المطلب الثالث: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي منها إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، والتي تحدد النشاطات التي تود القيام بها وتنفيذها، وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف فيها، وفي مجال خطة الموارد البشرية لا بد من إتباع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المؤسسة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية.<sup>1</sup>

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي تخطط لها، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

## أولاً: التحليل البيئي وتحديد الموقف:

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدي تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.ص: (122.121).

<sup>2</sup> فائزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص: 32.

ويعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جانب وظيفتي التمويل والتسويق بدور في هذا الفحص البيئي، ويمثل الفحص البيئي أهمية كبيرة خاصة في فترات التغيير التكنولوجي السريع والتغير في بيئة الأسواق، وتركز الجهود المبذولة في هذا الفحص على الاتجاهات المتوقعة خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية، والتقنية الفنية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية، وكأمثلة للاتجاهات التي تمّ أخصائيي الموارد البشرية القائم بالفحص البيئي وهي ردود أفعال المنافسين تجاه تحرير التجارة وتأثيرها على مدى توفير العمالة<sup>1</sup>.

### ثانياً: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:

تعتبر عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف، حيث يتم في هذه المرحلة تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم لكل وحدة إدارية ولكل وظيفة وعمل على حدة وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازها والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات وهي:<sup>2</sup>

#### 1- حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلاً:

وتنقسم عملية الحصر إلى قسمين:

##### أ- حصر الوظائف الإدارية:

يقصد بها الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلاً في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكل المؤسسة التنظيمي، سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة، وتتصف بالبساطة وعدم وجود مشاكل فيها فمجرد الاطلاع على الخريطة التنظيمية يمكن حصر الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.ص: (170.171).

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

## ب- حصر الوظائف غير الإدارية:

يقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي، ويتحدد عدد الأفراد اللازم توظيفهم وفق كمية العمل المطلوب إنجازها في هذه الوظائف.

## 2- تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعاً:

تنقسم عملية التقدير في هذه العملية إلى قسمين تماشياً مع تصنيف الوظائف الذي حددناه في الخطوة السابقة وهما تقدير حاجة الوظائف الإدارية من المديرين والرؤساء، إضافة إلى تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الموارد البشرية ويتم تقدير حاجة هذه الوظائف بإتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>

### أ- تقدير حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه:

يتم ذلك بالنسبة لكل وظيفة على حده حيث يكون التقدير على شكل وحدات عمل (إنتاج) مطلوب إنجازها من كل وظيفة، ثم يتم تحديد بعدها المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة.

### ب- تقدير قوة العمل:

ويتم ذلك لكل وظيفة على حده بإتباع ما يلي:

- تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حالياً في الوظيفة.
- تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات، الغياب، والتأخير عن العمل، الإجازات المرضية المتوقعة... الخ.

### ج- المطابقة:

عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة في خطوة (أ) مع الزمن المتاح المتاح فيها (قوة العمل) وفق الخطوة (ب) نحصل على النتائج الثلاثة التالية:

- يوجد نقص في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.
- يوجد فائض في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح
- يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، نفس المرجع السابق، ص: 250.

### ثالثاً: تحديد عرض الموارد البشرية:

بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية، حيث يتم في الخطوة إجراء دراسة وتحليل لواقع الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة ومقارنة ذلك مع الموارد البشرية الموجودة والمتوفرة خارجها، من خلال عمل قاعدة بيانات متخصصة تشمل بيانات لكل ما يخص العاملين في المؤسسة ( تخصصاتهم، مهاراتهم) ومناسبتها مع الحاجة الفعلية للأعمال الأقسام المتخصصة في المؤسسة وإيضاح موضوع الأجور ونظام المكافآت بالإضافة إلى دراسة ميول العاملين ودرجة تعلقهم بأعمالهم، أما فيما يخص الموارد المتوفرة خارج المؤسسة فيتم دراسة المؤهلات المتوفرة فيها ومواءمة ذلك مع قدرتها في تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

أما الأساليب المتبعة في هذه الخطوة لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فيتم من خلال نوعين من الطرق:<sup>2</sup>

#### 1- قاعدة بيانات مخزون المهارات:

هي عبارة عن طريقة توافر للمؤسسة القدرة على التمييز بين العاملين من ناحية الكفاءة والاستحقاقات بواسطة عمل قاعدة بيانات لكل شخص من العاملين في المؤسسة وتعلق بتوثيق وإيضاح كل المعلومات الخاصة به خلال فترة توظيفه، كمهاراته وخبراته والدورات التدريبية التي اجتازها وعلاقاته بالآخرين من زملائه ومدى قدرته على حل المشاكل الفنية بمجاله إن وجدت وغيرها.

#### 2- خرائط الترقية والإحلال:

هي عبارة عن طريقة تستخدمها المؤسسات لاختيار العاملين في الإدارات العليا من خلال تحديد الموظفين بواسطة خرائط الإحلال ليحلوا مكان موظفين حاليين ويتوقع انتهاء فترة خدمتهم الوظيفية أو ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

#### رابعا : إعداد خطة العمل:

بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به موازياً للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلاي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط.1، درا الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص:28.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلاي، نفس المرجع، ص:29.

للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا، وفي حالة العكس نقول أن هناك عجز في الموارد البشرية.

ومن السياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في معالجة الفائض نجد:

### 1-التوقف عن التوظيف الجديد:

حيث لا يعين بدلا عن العاملين الذين يحالون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف مع مرور الزمن يمكن المؤسسة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 2-التشجيع على التقاعد المبكر:

تلجأ بعض المؤسسات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى حث وتشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم الإحالة إليه وعن رغبته، وفي سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منه على سبيل المثال دفع مكافآت مالية إضافية، استمراره في الحصول على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.<sup>2</sup>

### 3-استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة:

تقوم بعض المؤسسات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.<sup>3</sup>

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فهي مثلا:

### 1-إجراء التعيينات الجديدة:

يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وان تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص:258.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص:258.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص:257.



العمل في المؤسسة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج للانتقاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.<sup>1</sup>

## 2- استخدام عاملين بموجب عقود وقتية:

حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة، وبأجر معين، تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في مشاكل مع النقابة أو وزارة العمل كما أن رواتبها وأجورها أقل من الموارد البشرية الدائمة، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها وذلك لعلمها المسبق بأن فترة عملها ستكون قصيرة فلا تبذل جهد كبير.<sup>2</sup>

## 3- العمل الإضافي:

حيث تعمل المؤسسة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات وذلك لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، كما تتميز هذه السياسة بتكلفة أقل مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة.<sup>3</sup>

بعد أن تقوم المؤسسة بإعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لا بد لها من تقييم واضح للنتائج حيث يكمن هذا في ما إذا كانت قد نجحت بالفعل لمواجهة احتمالات الفائض أو العجز وبالرغم من أهمية هذه النتيجة إلا أنه قد يكون من الضروري تجاوزها للتعرف على أي الأجزاء أو مراحل التخطيط التي ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل وعليه فإننا نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي استخدمتها لهذا الغرض.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014، ص:80.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص:252.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص:254.

<sup>4</sup> صالح علي عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:126.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل خالصنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية له مكانة خاصة ضمن إستراتيجية الموارد البشرية وكذا الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال التوجه نحو ترشيد أعباء العمل المطلوب إنجازها والمدرج ضمن إستراتيجية الموارد البشرية، وهذا ما يستدعي دراسة عبء العمل لكل إدارة أو قسم داخل المؤسسة على حدى، من أجل تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الحاضر بالإضافة إلى إمكانية استقطابها في المستقبل، بحيث تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل عدة، بدءاً من تحديد الموقف والتحليل البيئي وصولاً إلى إعداد خطة عمل يسهر على تنفيذها المكلفون بالتخطيط على مستوى الإدارة، وكذا متابعة تنفيذها وتقييمها ومعرفة مدى تطابقها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بغية تحسين الأداء الكلي للمؤسسة لأنه يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب حوله الجهود كونه يعتبر من الأهداف الجوهرية التي يجب أن تولي لها عناية خاصة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

مدخل نظري حول الاداء المؤسسي

تمهيد:

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المؤسسي، ويعتبر الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، ومن هنا يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

**المبحث الأول:** الإطار النظري لمفهوم الأداء المؤسسي؛

**المبحث الثاني:** عملية قياس الأداء المؤسسي؛

**المبحث الثالث:** أساليب تقييم الأداء المؤسسي.

## المبحث الأول: الإطار النظري المفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً في المؤسسة، حيث حظي باهتمام واسع من قبل باحثين ومفكرين كثر وخاصة في الإدارة والاقتصاد، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، ويرجع السبب إلى اختلاف المقاييس والمعايير التي يعتمدونها والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ولهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تعريف الأداء المؤسسي، مستوياته، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

## أولاً: تعريف الأداء المؤسسي:

ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي أساساً بكل من سلوك الفرد والمؤسسة بشكل عام، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، « وينحدر أصل كلمة أداء من اللغة اللاتينية من كلمة (Performare) ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية: (Performance)، فيما بعد والتي تعني إنجاز العمل وتأديته<sup>1</sup> ».

● التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه: « قدرة نجاح المؤسسة على تحقيق أهدافها، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة لا يقتصر على مفهوم الكفاءة بل يشمل أهدافاً كالبقاء والنمو والتكيف، وبالتالي هي تشمل أهدافاً إستراتيجية (طويلة الأجل)، وتكتيكية (قصيرة الأجل)<sup>2</sup> » .

● التعريف الثاني: تعرف إدارة الأداء على أنها: « عملية منظمة لتطوير الأداء المؤسسي عن طريق تطوير أداء الأفراد والفرق، وهي وسيلة ضرورية للحصول على نتائج أفضل من المؤسسة ولأفراد والفرق من خلال فهم وإدارة الأداء في إطار عملي تم الاتفاق عليه مسبقاً لتحقيق الأهداف المرجوة والمعايير ومتطلبات الكفاءة، هذه العمليات الموجودة لإنشاء فهم مشترك لما يمكن تحقيقه وإدارة وتطوير الأفراد

<sup>1</sup> إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس، غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011، ص: 145.

<sup>2</sup> أدهم أكرم مبارك، الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر، "دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2016، ص: 38.

بطريقة معينة لزيادة الإمكانيات التي سوف يتم تحقيقها في الوقت الحالي وعلى المدى الطويل، وكل ذلك تملكه وتسوقه الإدارة الفاعلة<sup>1</sup> .»

● التعريف الثالث: ويعرفه (Peter Drucker) على أنه: « قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، مع تحقيق التوازن بين رضى المساهمين والعمال<sup>2</sup> .»

● التعريف الرابع: الأداء المؤسسي هو: « قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح وفوائد لأصحابها والعاملين فيها من خلال تصميمها لمنتجات أو تقديمها خدمات ترضي زبائن<sup>3</sup>ها .»

● التعريف الخامس: الأداء هو: « قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك، وهو وسيلة لتقييم المؤسسة ويعتبر قاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف<sup>4</sup> .»

● التعريف السادس: يعرف على أنه: « ذلك السلوك المرئي الظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقويمه، ويمثل الأداء النجاح أي أنه دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو العاملين فيها أو الإمكانيات المادية والفنية لديها، ويمكن اعتباره قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة<sup>5</sup> .»

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن أن نستخلص تعريف شامل للأداء المؤسسي يلم بكافة أنشطة المؤسسة على أنه: « تفاعل ما بين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة من جهة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى مع وجود قدرة ورغبة في توفير المتطلبات الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً مع

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **Performance management « key strategies and practical guidelines »**, 3rd edition, Kogan page limited, philadelphia, U.S.A, 2006, p.p:(1.2).

<sup>2</sup> Peter Drucker, **l'avenir du management selon Drucker**, édition village mondiale, Paris, France, 1999, P :73.

<sup>3</sup> Ghazlene Oubya, **contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise, impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, thèse de doctorat sciences de gestion, non publiée, université côte d'azur Nice, 2016, P :17.

<sup>4</sup> أمجد محمد عبد الله، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد الأول، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق، 2016، ص:267.

<sup>5</sup> مشيب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012، ص:71.

توفر كل من الكفاءة والفاعلية للوصول إلى مستوى معين من النتائج المحققة بهدف إرضاء كل من المساهمين، العمال والزبائن.».

### ثانياً: عناصر الأداء المؤسسي:

إن مصطلح الأداء أو مفهوم الأداء يتكون من عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، عادة ما يلتبس لدى البعض الفرق بينهما وبين مفهوم الأداء نفسه، وعليه سنتطرق إلى تحديد المفاهيم الخاصة بكل من الكفاءة والفاعلية من أجل التمييز بينهما:

#### 1-الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها:

● هي: « الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات<sup>1</sup> ».

● هي: « تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد<sup>2</sup> » ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الكفاءة هي: « ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة ».

#### 2-الفاعلية: تعرف الفعالية على أنها:

● هي: « محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup> ».

● هي: « ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعّالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية<sup>4</sup> » .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، ط.3، دار المعرفة، الجزء الأول، عمان، 2001، ص:24.

<sup>2</sup> Jean Louis Malo, Jean Charles Mathé, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p :11.

<sup>3</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، د.ط،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص:201.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص:110.

● هي: « القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمًّا ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه<sup>1</sup> ».

ومن خلال التعريف السابقة نخلص إلى أن الفعالية هي: « تحقيق الأهداف المسطرة والاختيار الجيد لهذه الأهداف ».

### ثالثاً: العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة ولكن في نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وتكون غير فعالة، « وقد فرق (Peter Drucker) بينهما حيث اعتبر الفعالية بأنها عمل الأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي عمل الأشياء بشكل جيد<sup>2</sup> » ، كما تعتبر الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها دون كفاءة وبناء على ذلك إذا كانت الفعالية تمثل درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية وتعتبر متغير في دالة الفعالية.

### المطلب الثاني: مستويات الأداء المؤسسي

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيفات مستويات الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن أن نلخصها في ثلاث مستويات وهي كالآتي:

<sup>1</sup> فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، د.ط، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003، ص:23.

<sup>2</sup> دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018، ص:07.



أولاً: الأداء على المستوى التنظيمي: ويتكون من العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الإستراتيجية والأهداف: ويهتم هذا بفتة المستهدفين من خدمات و سلع المؤسسة.
  - الهيكل التنظيمي: ويركز على مستوى كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - القياس: وهو الأداة التي تستخدم بطريقة تخدم الإستراتيجية والهدف.
- ثانياً: الأداء على مستوى العمليات: ويركز الأداء في هذا المستوى على العناصر التالية<sup>2</sup>:
- العمليات: ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المؤسسة.
  - أهداف العمليات: وهنا يتم التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع المؤسسة ككل.
  - تصميم أو هيكل العمليات: بحيث توجه إلى خدمة أهداف العملية ومتطلباتها.
  - قياس العمليات: وذلك للتأكد من أن نظام العمليات كفاء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

ثالثاً: الأداء على المستوى الوظيفي: إن أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي هي:

- وجود الوظيفة لإنتاج العملية كلها أو المساهمة في إنتاج جزء منها.
- أهداف الوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة نفسها.
- تصميم الوظيفة وهيكلها الأمر الذي يسمح بتحقيق أداء كفاء وفعال.
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة: حيث يتم عن طريق مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها تصحيح الانحرافات في الأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء المؤسسي، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع الأداء المؤسسي:

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي :

### 1- حسب معيار الطبيعة:

انطلاقاً من هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

<sup>1</sup> ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017، ص:60.

<sup>2</sup> ابتهاج حامد عبد الحي جابر، نفس المرجع، ص:60.

### أ- الأداء الاقتصادي :

وهو ما تسعى إليه المؤسسة من خلال الفوائد الاقتصادية التي تحققها من خلال تعظيمها للإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، ... الخ، عند استخدامها لمواردها بصفة عقلانية<sup>1</sup>.

### ب- الأداء الاجتماعي :

إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروط فرضها عليها العمال أولاً والمحيط الخارجي ثانياً، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو الأداء الاجتماعي وهو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة<sup>2</sup>.

### ج- الأداء التكنولوجي :

تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بجد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة<sup>3</sup>.

### د- الأداء الإداري :

يعتبر جانب مهم من جوانب الأداء في المؤسسة ويتمثل في الخطط والسياسات والإجراءات التي تنتهجها المؤسسة، ويتم تحقيقها من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق أكبر قدر من المخرجات، ويمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذا البرمجة الخطية من أجل تقييم هذا النوع من الأداء<sup>4</sup>.

### 2- حسب معيار المصدر:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> هني وسيلة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2018، ص:141.

<sup>2</sup> دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص:12.

<sup>3</sup> عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص:52.

<sup>4</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007، ص:117.

<sup>5</sup> ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، نفس المرجع السابق، ص:63.

**أ-الأداء الداخلي :**

وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في الأداء البشري، الأداء التقني، والأداء المالي.

**ب-الأداء الخارجي :**

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، لذلك عليها قياس وتحليل هذا الأداء.

**3-حسب معيار الشمولية:**

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

**أ-الأداء الكلي:**

و يتمثل في مدى مساهمة جميع الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة في بلوغ الأهداف التي تم تحديدها مسبقا، وبالتالي فهو نتيجة التفاعل المتبادل والانسجام والتنسيق التام بين مختلف هذه الأنظمة.

**ب-الأداء الجزئي:**

ويتجلى في مدى قدرة النظام الفرعي في تحقيق أهدافه بما يتماشى وأهداف النظام الكلي.

**4-حسب معيار الأجل:**

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

**أ-الأداء قصير الأجل:**

والذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

**ب-الأداء متوسط الأجل:**

والذي يشمل فترة تفوق السنة ولا تتعدى خمسة سنوات.

**ج-الأداء طويل الأجل:**

والذي يشمل فترة تتعدى خمسة سنوات.

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، اثر نظام المعلومات المتكامل « ERP » على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص:51.

## ثانيا: أبعاد الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل تتمثل في : البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي<sup>1</sup>.

## 1- البعد الاقتصادي :

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم . ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

## 2- البعد التنظيمي للأداء :

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسه قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

## 3- البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،...).

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص.ص: (51.50).

**4- البعد البيئي :**

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

**ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي:**

يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من المتغيرات منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة ومسيرتها التحكم فيه لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ومنها ما هو خارجي أي صادر من المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه يمكن حصر هذه العوامل في<sup>1</sup>:

**1- الثقافة التنظيمية:**

أن المنظمات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي وتحقق أفضل النتائج من حيث المداخيل، عدد العمال، الأرباح. على المؤسسة قبول كل الأفكار المتعارضة للعمال حتى تتمكن من خلق التجديد، إضافة إلى انفتاحها على ثقافات المؤسسات الأخرى للاستفادة من آرائهم.

**2- الرؤية:**

هي القيم، الطموحات، والأهداف المستقبلية، والتي يشترك في تحقيقها كل من المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء والمجتمع فإذا اتفق أفراد المؤسسة حول المستقبل المراد الوصول إليه، أصبحت الرؤية عبارة عن الطريق الذي تسير عليه المؤسسة، وقاعدة للعمل اليومي داخل المؤسسة، فالرؤية وحدها تبعث روح الإرادة وتخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

**3- الابتكار:**

على الإبداع الذي أصبح من أهم أن بقاء أي مؤسسة في السوق يتوقف أكثر فأكثر محركات أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> هني وسيلة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:142.

## المبحث الثاني: عملية قياس الأداء المؤسسي

تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي عملية جد مهمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ككل، كما أنه يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تحديد النتائج التي تم التوصل إليها، ومدى تماشياً مع التوجه الإستراتيجي للأداء، لذا فإن نجاح أي مؤسسة متوقف على قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، والعمل على استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة وبصفة عقلانية، وتنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ويعتبر قياس الأداء في المؤسسة من المراحل المهمة، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وهو مرتبط أساساً بمدى حصر وتحديد ما وصلت إليه المؤسسة من نتائج (بتحقيق الأهداف المرجوة).

## المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

كثرت تعاريف قياس الأداء طبقاً لطبيعة المؤسسة أو الجهة التي تقوم بقياس الأداء بشكل يتناسب مع الأهداف ولهذا ظهرت العديد من وجهات النظر حولها ومن ضمن هذه التعاريف نذكر مايلي:

## أولاً: تعاريف حول قياس الأداء المؤسسي:

- يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، التي تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمؤسسات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر، وتجنب تكرارها في المستقبل وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها بما يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة ككل<sup>1</sup>.
- هو المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مشيب بن عايش القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص.ص: (72.73).

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 487.

- هو عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

### ثانياً: كيفية قياس الأداء:

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم يجب على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

### 1-الجوانب التي يتعرض لها القياس :

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة<sup>2</sup>:

#### أ-الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها :

يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقاس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها، وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

#### ب-البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به :

البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

#### ج-العوامل الخارجية :

- يجب معرفة مدى قابلية الزبائن للخدمة المقدمة أو المنتج المعروض.
- يجب معرفة أهم المعوقات الخارجية التي تقف حجر عثرة وراء نمو وازدهار الطلب على الخدمة أو المنتج.
- يجب معرفة طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص:193.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في إدارة صحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمنت، سوريا، 2009، ص:13.

- يجب معرفة أهم المنافسين في السوق المستهدفة من قبل المؤسسة وأهم المنتجات المنافسة.

### المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء المؤسسي

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء المؤسسي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسات حيث أنه يوفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أنه يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز على ما يجب إنجازه وحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يوفر التغذية الراجعة\* حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسات وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جيد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملاتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسات.
- يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسات تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشكلة، حيث أنه يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

<sup>1</sup> أمين حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2018، ص: 95.

\* التغذية الراجعة: هي: « استخدام نتائج تقييم الأداء لمعرفة الوضع الحالي للمؤسسة من أجل استدرارك النقص (فجوة الأداء)، من خلال معرفة مسبقة للوضعية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها »



- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإن ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

### المطلب الثالث: خطوات، متطلبات وصعوبات قياس الأداء المؤسسي

#### أولاً: خطوات قياس الأداء المؤسسي

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر، وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية وهي<sup>1</sup>:

#### 1- الخطوة الأولى:

تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم العناصر التي يتم أحكام الرقابة عليها ويجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

#### 2- الخطوة الثانية:

صياغة معايير محددة لقياس الأداء، حيث إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

#### 3- الخطوة الثالثة:

قياس الأداء الحالي كما هو وباستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية.

#### 4- الخطوة الرابعة:

مقارنة نتائج الأداء مع المعايير، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

#### 5- الخطوة الخامسة:

اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف المسطرة مسبقاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط، نفس المرجع السابق، ص: 96.

<sup>2</sup> عماد محمد حمدونة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، 2018، ص: 39.

### ثانيا: متطلبات قياس الأداء :

هناك عدة شروط يجب توفرها في المؤسسة قبل الشروع في عملية قياس الأداء ولكي تكون نتائج هذا القياس تتميز بالمصداقية أهمها:

#### 1- الإدارة الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحاو ثلاثة هي تقوية موقف المؤسسة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي كي تتبعه المؤسسة، ولا خريطة مسار يمكن أن تسير على هدية الإدارة ولا حتى برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

#### 2- الشفافية:

الشفافية هي حق كل الشركاء والمساهمين وحتى العمال في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد، وهي الدقة في وصف وتبادل المعلومات والأساس المنطقي والفرضيات والإجراءات كأساس لإصدار أحكام وقرارات<sup>2</sup>.

#### 3- المساءلة:

يعني مضمون لفظ المساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. وتعرف المساءلة على أنها: مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة، وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، وللمساءلة ثلاثة أبعاد هي المساءلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين والمساءلة المتعلقة بالفعالية والمساءلة المتعلقة بالبرامج<sup>3</sup>.

#### ثالثا: صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر

<sup>1</sup> عصام فاعور ملكاوي، التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، ورقة دراسية من الحلقة العلمية "قياس الأداء في العمل الأمني من 21 إلى 2013/01/23"، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.ص: (45.46).

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>3</sup> عصام فاعور ملكاوي، التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، نفس المرجع السابق، ص: 47.

مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء:

تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم وهذا الميل ناتج عن:

- عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.
- الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقي الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدون أنه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.
- عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

### 2- الخلط بين الوسائل والأهداف:

ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من أجل تحقيق الهدف.

### 3- السلوك التعويضي:

ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية.

<sup>1</sup> أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، زيادة المنظمات كمتغير وسيط، مرجع سبق ذكره، ص96.

## المبحث الثالث: أساليب تقييم الأداء المؤسسي

يغطي تقييم الأداء داخل المؤسسة بأهمية كبيرة باعتباره من بين العوامل المهمة والأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي والجوهري للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية وهذا ما دفع العديد من الباحثين لدراسة والبحث في هذا المجال، بحيث تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وقياسه كونها عناصر رئيسية لنجاح المؤسسة في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال وتعدد الأوضاع والمعطيات والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة والمتمثلة في ندرة الموارد وزيادة المنافسة واختلاف متطلبات الأطراف المستفيدة أدى كل هذا إلى سعي المؤسسة إلى البحث عن سبل لتحسين أدائها ونتيجة لهذه الظروف عرفت المؤسسات العديد من الطرق لقياس وتقييم الأداء.

ولهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، أهمية، معوقاته، خطواته وأساليب تقييمه.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يتزايد التوجه أو الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية المؤسسات (على اختلاف أشكالها، أنشطتها وأحجامها) في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، تجارية أو خدمية، وذلك في ضوء المستجدات والظروف الصعبة التي أصبحت تعيشها هذه المؤسسات من تطور تكنولوجي وانفتاح على الأسواق العالمية، الأمر الذي دفع بالباحثين للبحث عن طرق أو نظم جديدة للارتقاء بالمؤسسة ودفعها لتحقيق أهدافها، بحيث توجه جلهم إلى طرق تقييم الأداء، لأنها تعتبر من بين العناصر المهمة في الإدارة الحديثة، بحيث أنه يسهم في توفير المعلومات الضرورية لمعرفة أو قياس مدى تحمي المؤسسة لأهدافها، ويظهر نقاط الضعف مما يسهم في تحسين الأداء.

## أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

تعريف عملية تقييم الأداء المؤسسي على أنها:

- هي عملية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات أو الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير لمقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف في جميع مراحل التنفيذ الخاصة بكل نشاط من أنشطة المنظمة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط.1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008،

- هي شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب التوصل إليه من نتائج وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف وعلى النحو الموضح سابقا<sup>1</sup>.
- هي مدى استطاعة الإدارة على تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة، وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء، إضافة إلى وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في المؤسسة<sup>2</sup>.
- هي العملية الموجهة لأنشطة المؤسسة لتحديد مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في إطار هذه الأنشطة لتحقيق أهداف معينة في ضوء المقارنة بين ما تم إنجازه فعلا وبين المعايير الموضوعية مسبقا<sup>3</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف لعملية تقييم الأداء على أنها: «عملية دورية تهدف إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وما تبذله من جهود من أجل تحقيق الأهداف التي خططت لها المؤسسة مسبقا».

#### ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل منهما وتوفرهما تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، د.ط.، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2000، ص.ص: (82.81).

<sup>2</sup> حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة ماجستير في القيادة الإدارية، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص: 47.

<sup>3</sup> ابتهاج حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

<sup>4</sup> دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره 2018، ص.ص: (18.17).

- يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلص من عوامل هدر وإضاعة في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يظهر التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيًا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره حافز التحسين الأداء.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى المستوى المطلوب والاستغناء عن العناصر الغير كفؤة.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.
- يوضح الموقع الإستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل بها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغير المطلوب لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مراحل وأساليب تقييم الأداء

#### أولاً: مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء في أي منظمة بثلاث مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

#### 1-تحليل النتائج وإجراء المقارنات:

حيث يتم في هذه المرحلة إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخططة. وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدي تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي على ما تم التخطيط له.

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص.ص:(118.119).

كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم وبين الناتج الفعلية المحققة في فترة أو فترات سابقة، وعلي ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطور النتائج المختلفة.

## 2- قياس التغيرات وتفسيرها:

ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي مقارنة بما ورد في الخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

ويمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف وعن نتائج الفترات السابقة فيما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ وإستراتيجيته.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية، وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة أولاً بأول دون تأخير.
- تم وجود نظام الحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة.
- عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

## 3- تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات:

وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية وما إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية، المسؤولية الداخلية تعبر عن أن اختلاف نتائج التنفيذ قد حدثت بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المنظمة، أما المسؤولية الخارجية فهي تتمثل المسؤولية في الاختلافات الخارجية التي تحدث نتيجة لعوامل لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتحكم فيها.

## ثانياً: طرق تقييم الأداء المؤسسي

هناك عدة طرق وأساليب لقياس الأداء ويختلف استخدامها باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونذكر منها<sup>1</sup>:

### 1- طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءاً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، د.ط، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 11.

**2- طريقة المقارنة الزوجية (بين موظفين):**

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

**3- طريقة التوزيع الإجباري:**

أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة

**4- طريقة الإدارة بالأهداف:**

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن سلوكه والصفات الشخصية التي يمتاز بها.

**5- طريقة قوائم المراجعة:**

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى مليء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

**المطلب الثالث: معوقات ومشاكل تقييم الأداء****معوقات ومشاكل تقييم الأداء :**

تواجه عملية تقييم أداء المؤسسة عدة معوقات ومشاكل، يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.

<sup>1</sup> بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017، ص:144.



- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
  - خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
  - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فبالرغم من الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنها تبقى تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن مفهوم الأداء يعبر عن الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة ذات الأداء المتميز التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل والمتمثلة بإجماع مفكرين في البقاء والنمو، كما أن عملية تقييم وقياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهم، والاعتماد على المقاييس والأدوات غير المالية من أجل الوقوف على كل الجهات وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات معينة وتفاعلها الإيجابي معها وكنتيجة لهذا الفصل نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لديه أبعاد تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. إن كل ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي. لكن ما فعالية أو ما أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في الإطار الميداني.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لحالة مجمع المؤسسة الوطنية

للسيارات الصناعية

## تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، وعليه قمنا بدراسة ميدانية في مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الروبية، وهذا كونه ينتهج التخطيط الاستراتيجي (منذ تغيير الطابع القانوني للمؤسسة في 2011) وكذا لأنه يعد ضرورة حتمية في الوقت الراهن في ظل حدة المنافسة التي تشهدها السوق الوطنية وخصوصا في المجال الصناعي، ولأن تطور أي مؤسسة وازدهارها مرهون بتوفرها على يد عاملة مؤهلة، وكذا مساندة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال الصناعي الذي يتطور يوما بعد يوم، ويعتبر أيضا عنصر أساسي يساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات ولكي تكون لديهم نظرة مستقبلية، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على فعالية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء في مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ولدراسة أعمق ولتفصيل هذا الفصل أكثر تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

**المبحث الأول :** ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؛

**المبحث الثاني :** واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمجمع؛

**المبحث الثالث :** دراسة انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المجمع.

**المبحث الأول : ماهية مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:**

يعد مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية Groupe SNVI رائدا في مجال تصنيع السيارات الصناعية في الجزائر، ومن أهم الأقطاب الإنتاجية (في مجال المركبات الصناعية) في البلد كونه يزود المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية ووسائل نقل متنوعة يقوم بتصنيعها، وقبل سنوات فقط كان الممون الرئيسي للسوق الوطنية من الشاحنات والحافلات وآلات الأشغال العمومية بجميع أنواعها.

ولقد حظي المجمع بدعم كبير من قبل السلطات العمومية، في إطار مخططات وبرام التنمية المختلفة المدرجة ضمن سياسة التصنيع التي تبنتها الدولة في الماضي والحاضر، وكذا ضمن برامج إعادة الهيكلة الصناعية والمالية.

ومنذ أكتوبر 2011 تم تغيير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح مجمع صناعي بامتياز في مجال السيارات الصناعية والميكانيك، يضم أربعة فروع إنتاجية وعدة وحدات تجارية تتوزع على عدة مناطق عبر الوطن بالإضافة إلى الإدارة المركزية (التي تشكل من المديرية العامة بالإضافة إلى عدة مديريات مركزية) التي نحن بصدد التحدث عنها في هذا الفصل كونها مصدر كل القرارات المتخذة والسياسات المنتهجة بالمجمع. ومن خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام بمختلف الجوانب الخاصة بالمجمع.

**المطلب الأول : نشأة مجمع SNVI والتعريف به:**

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز مختلف مراحل نشأة مجمع SNVI، منذ عهد الاستعمار إلى أن أصبح يسمى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كما سنقوم بإعطاء تعريف عام عن المجمع.

**أولا : نشأة مجمع SNVI:**

لقد مر مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بخمسة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

**1- المرحلة الأولى 1957-1967 :**

- في 02 جوان 1957 قامت الشركة الفرنسية "Berliet" وبقرار من السلطات الاستعمارية ببناء مصنع لتركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، وبالتحديد في المنطقة المسماة الروبية.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمجمع [www.snvigroupe.dz](http://www.snvigroupe.dz) اطلع عليه في: 21 مارس 2019.

- وفي 15 أكتوبر 1958 خروج أول شاحنة مركبة بالجزائر أطلق عليها اسم "Berliet- Algérie véhicule"
- بعد الاستقلال وفي جوان 1964 امتلكت الجزائر 40% من أسهم مصنع "برلي" عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.
- وفي أكتوبر 1967 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOME" بمقتضى الأمر 67-150.

### 2- المرحلة الثانية 1968-1979 :

- بعد سنة 1967 مباشرة تم تأسيس المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية وكانت الانطلاقة الحقيقية لهذا العملاق الصناعي، إذ ارتفع إنتاج المؤسسة ليصل إلى 3000 شاحنة سنويا.
- وفي 30 جويلية 1970 تعاقدت المؤسسة مع الشركة الفرنسية "برلي" من أجل إنشاء مركب السيارات "SONACOME" من طرف "Berliet- Algérie" بمنطقة الرويبة، وبالتالي تم شراء مؤسسة السيارات الصناعية "CVI" والتي كانت تجمع 11 مؤسسة وطنية تتوزع على عدة مناطق عبر الوطن.
- وفي 1974 تم إنشاء أول سيارة صناعية جزائرية، وكان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.

### 3- المرحلة الثالثة 1980-1994 :

في هذه الفترة أصبحت مؤسسة عمومية اشتراكية، وتبعا لبرنامج إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، صدر منشور رئاسي رقم 13 المؤرخ في 20 نوفمبر 1980 ليحدد الإطار القانوني لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، ومن هنا انبثقت "المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI" أي إثر إعادة هيكلة "SONACOME"، وتم التأكيد على قرار إعادة هيكلة المؤسسة من طرف مجلس الوزراء المنعقد في 06 جويلية عن طريق المرسوم 81-342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981، وقرار إنشائها يعطي لها صفة المؤسسة الاشتراكية التي تتبع المبادئ الإدارية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

### 4- المرحلة الرابعة 1995-2000 :

منذ ماي 1995 تم تغيير الطابع القانوني لها لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية لها قانون عام يحكمها، وبالتالي أصبحت مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر ب 2.2 مليار دج، وبما أنها مؤسسة عمومية اقتصادية أصبحت تحت رقابة الشركات القابضة الميكانيكية الناتجة إثر إعادة الهيكلة الصناعية

المتبناة من طرف الحكومة والموجهة من طرف المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) الذي يرأسه رئيس الحكومة، وهذا المجلس له مهمة تسيير أموال الدولة، من هنا أصبح للشركات القابضة وبالتفويض حق ملكية أسهم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والتصرف فيها، فهي التي تضع المخططات الاستثمارية والقرارات والخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

#### 5- المرحلة الخامسة ما بعد سنة 2000 :

- في 04 أوت 2002 وبعد أن كانت مهمة المراقبة للشركات القابضة أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها، وبذلك بقي مصير كل السياسات الاستثمارية واستراتيجيات الهيكلية الداخلية التي حددتها الشركات القابضة سؤال مطروح.
- ومنذ شهر أكتوبر 2011، تغير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح مجمع صناعي يسمى "مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية Groupe SNVI" ويتكون من الإدارة المركزية وأربعة فروع تابعة له بالإضافة إلى الوحدات التجارية.

#### ثانيا : التعريف بالمجمع:

على إثر القرارات المالية التي اتخذها المجلس الوطني أصبح مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-الطابع :

مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم E.P.E/S.P.A. يتبع الآلية المحددة في المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 ويتبع الإجراءات والقواعد التي تمارس في أي مؤسسة عمومية اقتصادية.

#### 2-الهدف الاجتماعي :

البحث، تطوير الإنتاج، التوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية ومحتوياتها.

#### 3-الاسم الاجتماعي :

مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، المختصرة في: م.و.س.ص. SNVI

#### 4-الرمز التجاري للمجمع (Sigle) :



<sup>1</sup> وثيقة داخلية خاصة بالمجمع. Cahier d'organisation du Groupe SNVI.

### 5- رأس المال الاجتماعي :

يقدر ب: 2.200.000.000,00 دج مملوكا بالكامل للدولة، طبقا لقرار المجلس الوطني للتخطيط رقم: CNP/DP/457 مقسم إلى 4.400 سهم، القيمة الاسمية للسهم 500.000 دج.

### 6- الهيئة المسيرة :

مجلس إدارة ورئيس مدير عام.

### 7- حجم التشكيلة :

يبلغ العدد الإجمالي لتشكيلة عمال المجمع في نهاية سنة 2018 مجموع : 5644 عامل، موزعين إلى ثلاثة فئات مهنية : إطارات: 890 عامل، أعوان التحكم: 1649 عامل، عمال التنفيذ: 3105 عامل.

### 8- المقر الاجتماعي :

المنطقة الصناعية الروبية، الطريق الوطني رقم 05 ص.ب. 153 الجزائر العاصمة.

### المطلب الثاني : الأهداف الإستراتيجية للمجمع وتنظيمه:

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الأهداف الإستراتيجية للمجمع على المستوى الوطني ومدى مساهمته في دعم القطاع الصناعي، بالإضافة إلى إبراز الهيكل التنظيمي للمجمع وتعريف مختلف مديرياته ومختلف مهام هذه المديریات.

### أولا : الأهداف الإستراتيجية لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

تتجسد الأهداف الإستراتيجية للمجمع في النقاط التالية:

- ترقية صناعة السيارات بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات متطورة.
- تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية وقطع الغيار الخاصة بها.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال السيارات الصناعية.
- محاولة تدعيم مختلف المؤسسات الوطنية بوسائل النقل مثل الحافلات.
- محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بالإيرادات من العملة الصعبة.

### ثانيا : تنظيم المجمع:

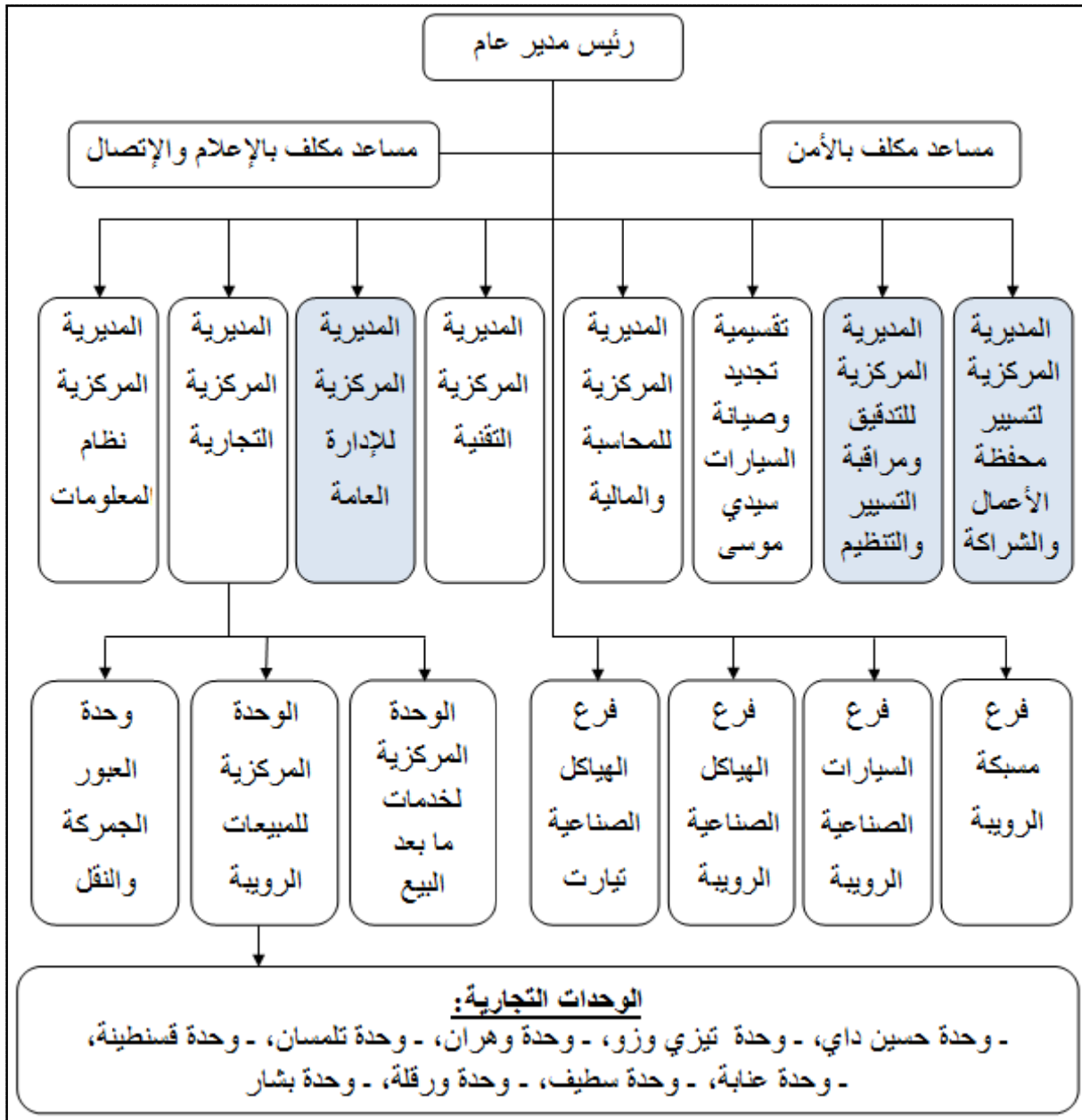
### 1- الهيكل التنظيمي للمجمع:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لها، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية الداخلية.



يسعى مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط، فهذا المجمع يسير آلياً من طرف رئيس مدير عام ويساعده في ذلك مدراء مركزيين، والذين يعملون إلى جانب الرئيس المدير العام.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمجمع (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)

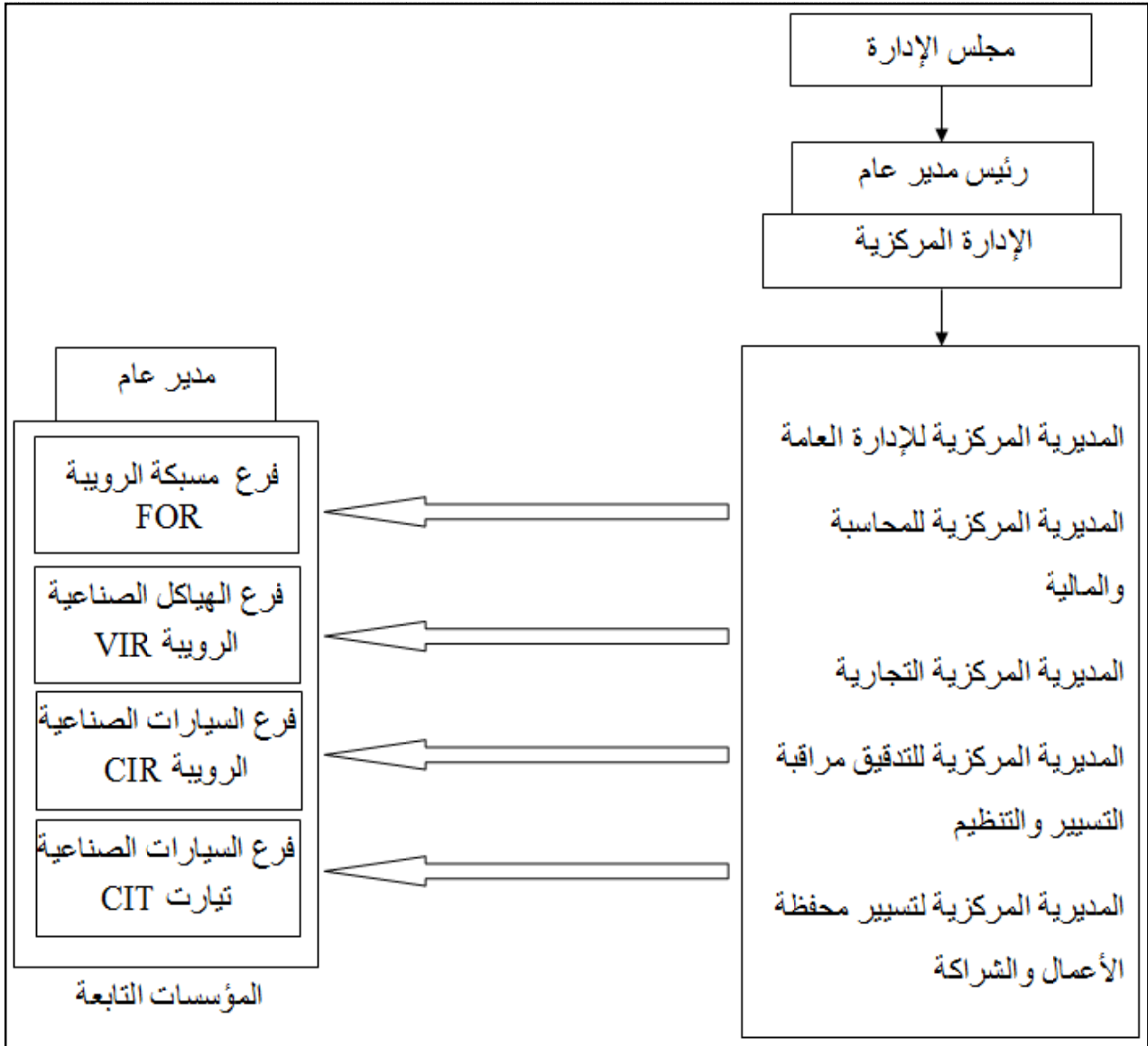


المصدر : المديرية المركزية للإدارة العامة.

## 2- المهام الرئيسية لمديريات المجمع

من أجل توضيح الصورة العامة للمجمع سنقوم باختصارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2) : صورة عامة عن تقسيم المجمع



المصدر : من إعداد الطالبين حسب مصادر داخلية للمجمع

### 3- المؤسسات التابعة:

هي مؤسسات مستقلة التسيير إلى حد ما، كل مؤسسة يحكمها مدير عام، إلا أنها تابعة للمجمع الذي يتحكم فيها عن طريق الإستراتيجية كما أن أسهمها هي 100% ملك للمجمع، ويتكون هذا الأخير من أربعة مؤسسات التابعة وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمجمع /www.snvigroupe.dz/ اطلع عليه في: 28 مارس 2019.

#### أ- فرع مسبكة الرويبة ( FOR ):

تم تشغيل فرع مسابك الرويبة في 1 يناير 1983. وتتمثل مهمته الرئيسية في تصنيع سبائك وخامات الحديد المصوب الرمادي (Fonte) والألمنيوم، وتبلغ طاقته الإنتاجية القصوى 9000 طن سنويًا من الحديد المصوب الرمادي و300 طن سنويًا من الألمنيوم.

وتوجه هذه المنتوجات أساسا لتموين احتياجات الفروع الأخرى للمجمع بشكل أساسي بالإضافة إلى قطاعات أخرى في المجال الميكانيكي والقطاعات الهيدروليكية والآلات الزراعية والأشغال العامة.

#### ب- فرع الهياكل الصناعية ( VIR ):

تم إنشائه في يوليو 1970، وهو أهم وأكبر فرع في المجمع نظرا لقدراته الكبيرة على إنتاج وتركيب الشاحنات والحافلات ذات وزن من 6.6 إلى 26 طن ويبيعها وتصديرها، إضافة إلى إنتاج جرارات، حافلات صغيرة وكبيرة وهذا باستعمال أحسن التكنولوجيات، بقدرة إنتاجية قصوى تبلغ 4500 سيارة في السنة.

#### ج- فرع السيارات الصناعية الرويبة ( CIR ):

بدأت نشاطها سنة 1979، ويتمثل نشاطها في تصنيع المعدات الصناعية المنقولة والمجرورة، المحمولة فوق القاعدة "Chassis": القلابات، مكبات النفايات، صهاريج المياه، صهاريج الوقود، نصف المقطورات وكذلك معدات الصرف الصحي، وعربات مكافحة الحرائق... الخ، وتبلغ طاقات الإنتاج القصوى 8500 منتج في السنة.

#### د- فرع الهياكل الصناعية تيارت ( CIT ):

تم إنشاء فرع الهياكل الصناعية بتيارت خلال الفترة الممتدة ما بين (1978 و1982) وتم التسليم النهائي وتشغيل الفرع في سنة 1985، وهو متخصص في تصميم وتصنيع الهياكل الصناعية المحمولة والمقطورة في النطاقات التالية: صواني، حاملات الحاويات، قلابات عادية، حاملات الحبوب الجافة، صهاريج المياه، صهاريج الوقود، صهاريج الإسمنت، حاملات الآليات، الشاحنات المبردة، عربات الصيانة والتشحيم، قطع الغيار، والمركبات الخاصة، بقدرة إنتاجية قصوى تبلغ 9000 عربة في السنة، باستخدام أفضل التقنيات الحديثة.

#### 4- الإدارة المركزية:

تتكون الإدارة المركزية من مجموعة من المديرات المركزية لكل واحدة مهام خاصة بها وفي نفس الوقت متناسقة ومتكاملة فيما بينها، لذا سنبدا بتعريف المديرية العامة للمجمع، وسنكتفي بذكر المديرات

المركزية المساعدة لها في عملية التسيير وصنع القرار، وسيتم التطرق لأهم هذه المديریات بالتفصيل فيما بعد :

#### أ-المديرية العامة للمجمع:

هي المسؤولة عن إدارة المجمع وتسييره، وهي مكلفة بعدة مهام نذكر منها:

- تمثيل المجمع عند الهيئات الحكومية والسلطات العمومية.
- اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف نشاطات المجمع.
- اقتراح سياسات تطويرية على المدى الطويل آخذة بعين الاعتبار القيود المالية والبشرية للمجمع.
- متابعة أهم مراحل البرنامج التطبيقي لتطوير المجمع والحرص على ضمان تحقيق التقدم.
- الإشراف على جميع المصالح والسهر على السير الحسن للمجمع.
- القيام بإبرام الصفقات التجارية وتوقيع العقود.

#### ب-المديریات المركزية التابعة للمجمع الأم:

هذه المديریات مكلفة بتسيير الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، مراقبة التسيير، التخطيط، الرقابة، التسويق، التوزيع، البيع نظام المعلومات بالإضافة إلى الوسائل العامة، وتمثل هذه المديریات في:

- المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم.
- المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة.
- المديرية المركزية للمحاسبة والمالية.
- المديرية المركزية التجارية.
- المديرية المركزية للإدارة العامة.
- المديرية المركزية نظام المعلومات.
- المديرية المركزية التقنية.

#### المطلب الثالث : مهام المجمع، أهدافه وأهم إنجازاته:

من خلال هذا المطلب سنقوم بذكر المهام التي يؤديها المجمع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال نشاطه الإنتاجي.

#### أولا :مهام المجمع:

مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ناتج عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية، أوكل إليه في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مهمة:

- البحث والتطوير.
- الإنتاج.
- التوزيع والصيانة.

فهو متخصص في قطاع السيارات الصناعية ومكوناتها ومنها:

الشاحنات les camions

الحافلات من الحجم الصغير les autobus

الحافلات من الحجم الكبير les autocars

الناقلات les remorques et semi-remorques

قطع الغيار les pièces de rechange

وبصفة عامة ينتج المجمع كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص والبضائع التي لا يقل وزنها عن 1.5 طن، كما يقوم بضمان خدمات ما بعد البيع وترقيتها، وتوفير قطع الغيار من تشكيلة المجمع في السوق لتسهيل عملية التصليح والصيانة.

### ثانيا أهداف المجمع:

يمكن تلخيص أهداف المجمع في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### 1- تلبية الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية:

- تعظيم الإنتاج لتغطية الطلب المحلي.
- الحصول على أعلى التكنولوجيات (معدل تكامل مرتفع؛ تنوع المنتجات).
- استخدام التقنيات العالية.
- ترشيد التشغيل.
- تكييف التقنيات العالية الأداء مع مهام المجمع.

#### 2- تغطية الفرق بين العرض والطلب:

- تسويق وتصدير أقصى كمية ممكنة من السيارات الصناعية.
- ضمان وفرة قطع الغيار لمنتجات المجمع في السوق.
- ضمان خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> وثيقة داخلية خاصة بالمجمع. Cahier d'organisation du Groupe SNVI.

## 3- تدنية أسعار المنتجات والخدمات مع ضمان مرد وديتها:

- تدنية سعر التكلفة.

- التمويل الجزئي لتنمية المجمع.

## 4- التكوين المكثف والعالي لعمال المجمع:

## 5- المساهمة في التطوير الاقتصادي والاجتماعي: من خلال:

- ضمان التوسيع الصناعي والتجاري على كامل التراب الوطني.

- ضمان وفرة المنتجات بسعر مماثل على مستوى البلد.

## ثالثا: أهم وآخر إنجازات المجمع:

إن مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية راهن على تحقيق عدة إنجازات هامة في مجال السيارات الصناعية والميكانيك، فمنها ما تم تحقيقه ومنها ما يصبوا إلى تحقيقه في المستقبل القريب، وسنلخص أهم هذه الإنجازات في النقاط التالية:

- أعلن الرئيس المدير العام لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عن تصنيع 2000 حافلة صغيرة من نوع سلامة خلال سنة 2018، بحيث سيتم تسليم 1000 حافلة سلامة خلال شهر سبتمبر من نفس السنة (خلال الدخول المدرسي)، هذه الحافلات الصغيرة المصنعة من قبل المجمع والمخصصة للنقل المدرسي لديها معدل تكامل بنسبة 85%، حسب ما أعلن عنه الرئيس المدير العام للمجمع، وتتكون من ما يقرب من 6000 قطعة منها أكثر من 3000 قطعة مصنعة من قبل مختلف فروع المجمع والباقي يتم تمويله من قبل مؤسسات محلية أخرى<sup>1</sup>.

- صرح الرئيس المدير العام للمجمع بأن المجمع يتجه نحو اقتحام مجال المناولة في مجال السيارات لتلبية احتياجات المشاريع الجارية في شعبة الصناعات الميكانيكية، من خلال إنشاء مصنع لتصنيع هيكل معدنية ملحومة للسيارات، ومنتظر أن يلي إنتاج المصنع احتياجات مصنع رونوا الجزائر (الذي يعتبر مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أهم شريك مساهم فيه بـ: 34%) ومصانع محلية أخرى للسيارات، بما أن هذا القطاع يمثل سوقا واعدة تبشر ببروز مناولة محلية متطورة<sup>2</sup>.

- يعكف مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على تعزيز تنافسيته من خلال الشراكة والرجوع إلى عاداته كمؤسسة مصدرة سيما نحو البلدان الإفريقية بعد غياب طويل يعود إلى التسعينات،

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمجمع [www.snvigroupe.dz](http://www.snvigroupe.dz) اطلع عليه في: 25 مارس 2019.

<sup>2</sup> مجلة **Algérie Industrie** الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، العدد رقم 01، الثلاثي الثاني 2018، ص 09.

أين كان للمجمع مجموعة هامة من الزبائن العرب والأفارقة مثل: تونس، ليبيا، موريتانيا، المغرب، السنغال، الغابون، زامبيا، الكونغو، النيجر، مالي والعراق، بحيث صرح الرئيس المدير العام للمجمع على توقيع عقد مع مؤسسة النقل الكونغولية لبيع 165 حافلة صغيرة و10 حافلات كبيرة للنقل بين المدن بمبلغ يقدر بـ: 13 مليون يورو، على هامش المنتدى الإفريقي للاستثمار والأعمال الذي جرت فعالياته في الفترة من 3 إلى 5 ديسمبر بالمركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر<sup>1</sup>.

● أهم إنجاز في الوقت الحالي بالنسبة للمجمع هو المشروع الألماني الجزائري "Daimler"، لإنشاء شركة مختلطة لصناعة السيارات الصناعية والنفعية، حيث نص الاتفاق على إنشاء ثلاث شركات ذات رأسمال مختلط بين الجزائر، الإمارات العربية المتحدة وألمانيا تهدف إلى تطوير الصناعة الميكانيكية الوطنية، وكذا شركة رونوا الجزائر التي من المتوقع أن تنتج 3000 سيارة سنويا، وأن تصل إلى ما يفوق 8000 سيارة في السنة آفاق 2020<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجلة **Algérie Industrie** الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، نفس المرجع السابق، ص.ص: (11.10).

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني للمجمع [www.snvigroupe.dz](http://www.snvigroupe.dz) اطلع عليه في: 25 مارس 2019.

**المبحث الثاني: الوضعية الحالية للمجمع وواقع الموارد البشرية فيه:**

من خلال هذا المبحث سنقوم أولاً بدراسة الوضعية الحالية للمجمع، والبيئة المحيطة به، وبعد ذلك التعريف المديرية المهمة بمجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة وتسيير الموارد البشرية، وأخيراً توضيح واقع الموارد البشرية بالمجمع.

**المطلب الأول: تحليل الوضع الحالي للمجمع:**

لكي يستطيع المجمع مواجهة التحديات الداخلية والخارجية الموجهة نحوه عليه تحليل البيئة ومعرفة وضعيته الحالية.

**أولاً : المحيط الاقتصادي:**

بما أن المجمع يعمل في محيط يتميز بالتغير المستمر، فهو ملزم بالتخطيط المستمر والتكيف مع كل التغيرات والتطورات الحاصلة، هذا التخطيط الدائم يجب أن يشمل كل من:

**1- التغيرات المالية :**

يجب معرفة معدلات الفائدة بصفة مستمرة كون المجمع تتعامل مع مصادر التمويل الخارجي، والإعانات المقدمة من طرف الدولة.

**2- التغيرات التجارية:**

مراقبة رغبات المستهلكين المتعلقة بمنتجات المجمع، بالإضافة إلى معرفة المنتوجات الأكثر طلباً (من أجل دراسة الأسعار في السوق ودراسة إمكانية رفع السعر)، والمنتوجات الأقل طلباً من أجل معرفة إن كان المشكل يكمن في ارتفاع السعر بالمقارنة مع المنتوجات المنافسة أو في النوعية إن كانت أقل جودة من المنتوجات المنافسة.

**ثانياً : المحيط التكنولوجي:**

التغيرات التكنولوجية السريعة تفرض على المجمع تخطيط مستمر للموارد البشرية من أجل الاستفادة من تلك التكنولوجيات وتوفير يد عاملة مؤهلة قادرة على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة والجد متطورة، وهذا بغرض تحسين منتجاته، وتخصيص ميزانية من أجل جلب كل التكنولوجيات الحديثة والمتطورة أو البحث عن فرص للشراكة إذا كانت هاته التكنولوجيات تفوق قدرة المجمع.

**ثالثاً : المحيط السياسي والاجتماعي:**

بما أن المجمع تابع للقطاع العمومي فهو مجبر على ترقب مختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والتشريعات، السياسات الجبائية، قوانين العمل والاستقرار السياسي للبلاد، كما على المجمع التخطيط



لحاجاته من العمالة كونه يعمل دائما على مد المجمع بالعديد من الحلول، هذا كله يؤدي بالمجمع إلى تعزيز مكانته والتميز عن المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثاني : التعريف بالمديريات التي تقوم بالتخطيط داخل المجمع

من خلال موضوع بحثنا ومن خلال دراستنا الميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وجدنا أن موضوع بحثنا من اختصاص كل من المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة (الإستراتيجية الصناعية سابقا)، المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم والمديرية المركزية للإدارة العامة، لهذا سنقوم بإعطاء تعريف عام حول هاته المديريات وإبراز الهيكل التنظيمي لها.

### أولا : المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة:

#### 1-التعريف بالمديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة:

تأسست المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة سنة 2010، فقد كانت من قبل تسمى مديرية الإستراتيجية الصناعية، تتكون من 12 عامل من بينهم 03 مدراء، هذه المديرية تهتم بإستراتيجية المجمع العامة وإستراتيجيات المديريات المركزية، بالإضافة إلى الشراكة، وعلى مستواها تتم عملية التخطيط الإستراتيجي، فقد تم تكوين مدير الدراسات الإستراتيجية في مجال التخطيط الإستراتيجي بعد توقيع المجمع اتفاقية مع وزارة الصناعة.

وتعتبر من المديريات المهمة والأساسية، نظرا لارتباط مهامها بالتوجهات الإستراتيجية الحديثة للمجمع، وتمثل هذه المهام أساسا في<sup>1</sup>:

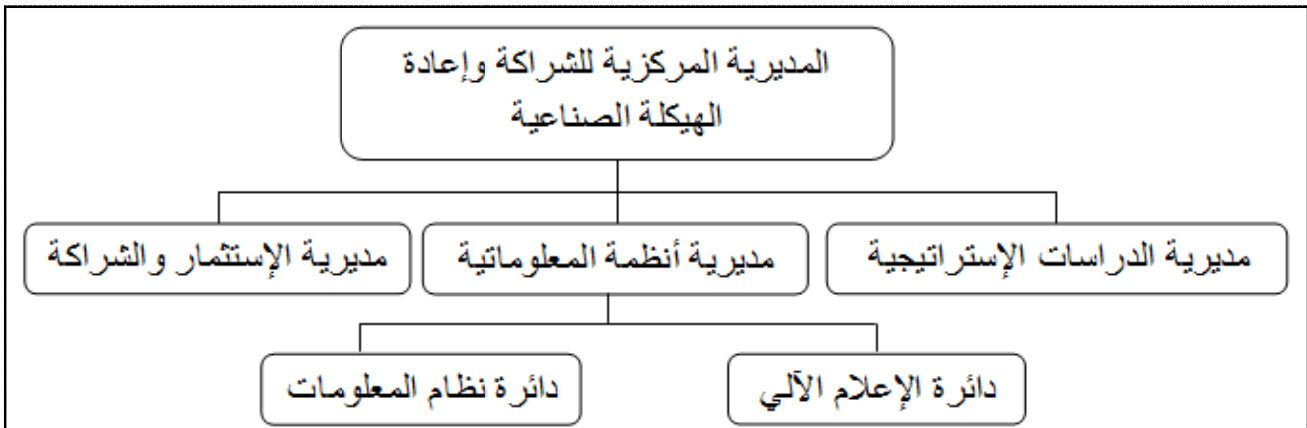
- تحديد وصياغة الإستراتيجية الشاملة للمجمع بما يمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تسطير الأهداف الإستراتيجية لكل مديرية وفرع.
- اقتراح محاور التنمية الإستراتيجية.
- ضمان اليقظة التكنولوجية الداخلية والخارجية.
- إعداد ومتابعة إستراتيجية الشراكة.
- ضمان ترقية الأداء الجيد لهياكل المجمع مقارنة بالشركاء المحليين والأجانب.
- بعث مشاريع الشراكة والتحالفات.
- تنسيق البحوث بما يضمن تحسين إجراءات العمل وتحسين المنتوجات الحالية.

<sup>1</sup> وثيقة داخلية خاصة بالمجمع. Cahier d'organisation du Groupe SNVI.

- دمج مفهوم التوجه بالجودة الشاملة في جميع مراحل النشاط.
- تحديد الخصائص التقنية للمنتوجات الوسيطة التي يتم اقتناءها وضمان مواءمة المواد الأولية مع بنود دفاتر الشروط المتعلقة بذلك.
- السهر على ضمان تجانس الخصائص التقنية ومعايير الكفاءة المعتمدة عالميا مع الاحتياجات الحقيقية (الطلب) وطاقات المجمع.
- إعداد دفاتر الشروط المتعلقة بالمنتوجات محل المناولة وتحديد وسائل الإنتاج والرقابة الضرورية لذلك.
- إعداد وتعيين قاعدة المعطيات التقنية بالمجمع (مخططات، مدونات، إحصائيات... الخ).
- مساعدة المديرية التجارية في تحويل وحساب العملات الصعبة.
- السهر على احترام آجال الدراسات، إعداد ومسك ومتابعة رزنامة مختلف الدراسات المزمع إجرائها.
- ضمان تأهيل اليد العاملة المكلفة بأنشطة التصميم وإمدادها بالوسائل الضرورية لذلك.
- تنظيم ومتابعة تحاليل القيمة والتكلفة في مختلف مراحل وتيرة تصنيع منتجات المجمع.
- تقديم اقتراحات لمجلس الإدارة بخصوص:
- مشاريع المناولة.
- الإنتاج الخاص بالمجمع.
- مشاريع التنازل وتكييف المنتوجات المسوقة من طرف المجمع.

## 2- الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة



المصدر: المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة

ثانيا: المديرية المركزية للإدارة العامة:

### 1-التعريف بالمديرية المركزية للإدارة العامة:

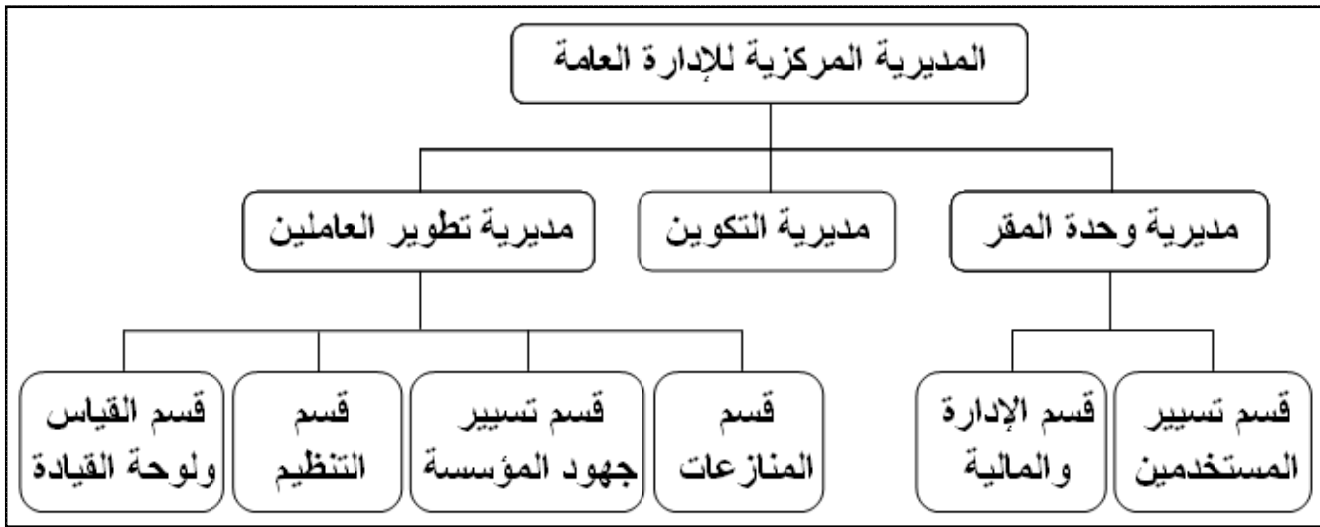
هذه المديرية هي نتاج دمج كل من المديرية المركزية للموارد البشرية والمديرية المركزية للوسائل العامة خلال التعديلات الهيكلية التي مست المجمع في 2013، وتشكل هذه المديرية من 19 عامل من بينهم 03 مدراء، وتتكفل هذه المديرية بالمهام المتعلقة بتسيير الموارد البشرية للمجمع، النقل، الوحدة المركزية، وحدة المنطقة الصناعية، الممتلكات، دائرة الشؤون القانونية، وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- إعداد مخطط الاتصال بما يضمن تحسين الصورة الاقتصادية والاجتماعية للمجمع لدى الهيئات الخارجية، الزبائن والوسائل الإعلامية.
- ضمان العلاقة مع الصحافة المكتوبة، التلفزيون، الإذاعة، وفق تعليمات الإدارة العامة.
- السهر على الظهور الإعلامي الجيد ( البرتوكولات).
- تنظيم الزيارات والاستقبال، الدعم اللوجستيكي.
- تحرير وطباعة ونشر جريدة ومجلة المجمع.
- توفير الدعم اللوجستيكي الكفيل بضمان الاتصال الداخلي، الذي تسهر عليه إدارة الموارد البشرية مع العمال والشركاء الاجتماعيين. وكذا في حالة الاتصال الخارجي الذي تقوم به المديرية التجارية في إطار أنشطتها التسويقية.
- توفير الدعم التقني واللوجستيكي للهياكل والمديريات العملياتية فيما يتعلق بأنشطتها المرتبطة بالنشر والإعلان ( التوظيف، البيع، المناقصات...الخ)
- مساعدة الرئيس المدير العام ومختلف المديريات الوظيفية ومختلف فروع المجمع في عملية اتخاذ القرارات في الجوانب المرتبطة بالقانون العام، قانون العمل الوطني والدولي.
- متابعة القضايا القانونية للمجمع.
- تنظيم لقاءات واجتماعات الطاقم الإداري.
- تنظيم الاجتماعات الدورية الموجهة لتقييم ومراقبة أداء الفروع من طرف مجلس الإدارة.
- المحافظة على الوثائق طبقا للتشريعات التي تحكم مسك وتنظيم الأرشيف.

<sup>1</sup> وثيقة داخلية خاصة بالمجمع. Cahier d'organisation du Groupe SNVI.

## 2- الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للإدارة العامة:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للإدارة العامة



المصدر: المديرية المركزية للإدارة العامة

ثالثا: مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:

### 1- التعريف بمديرية التدقيق ومراقبة التسيير:

تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- متابعة مؤشرات وتوجهات محيط المجتمع، إجراء التحاليل واقتراح الحلول للمشاكل الحالية والمتوقعة.
- مراجعة كفاءة استعمال واستغلال موارد المجمع في ضوء الأهداف المسطرة.
- إعداد الهياكل التنظيمية وتوحيد قواعد ومعايير تسيير جميع هياكل المجمع.
- متابعة مسار النمو الحقيقي للمجمع، رصد الأحداث والظواهر المهمة وأسبابها ونتائجها واقتراح حلول التحسين والمبادرة بإعداد المخططات العلمية الكفيلة بذلك.
- تقديم انتقادات، توصيات، اقتراحات، اختبار المخططات العلمية ومتابعة تنفيذها.
- إعداد لوحة مفاتيح الأنشطة الخاصة بالمجمع.
- مراقبة التسيير بما يضمن المحافظة على أنشطة المجمع وترقيتها وفق البرامج التي يتم إعدادها فيما يتعلق ب: (كمية الإنتاج، تكلفة الإنتاج ونوعية الإنتاج).

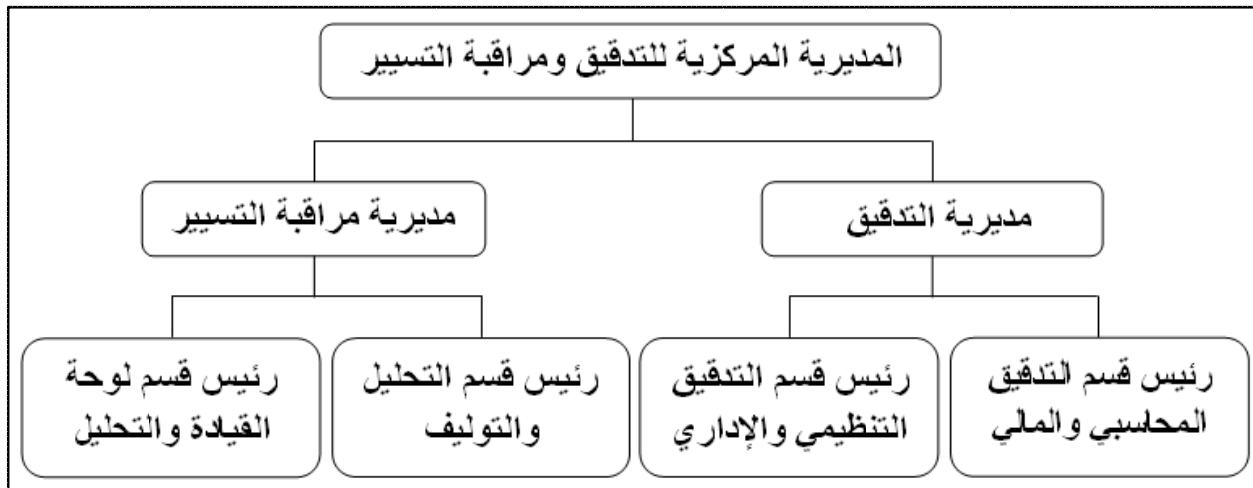
<sup>1</sup> التوثيق الداخلي للمجمع.

- مراقبة وتنفيذ البرامج المتعلقة بـ : (مقارنة النتائج والتقديرات على فترات مختلفة، تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية).
- معالجة وتصحيح البرامج وفق الصعوبات والعراقيل الجديدة.
- تحديد وتحسين وضمان تنفيذ واحترام معايير التسيير المعتمدة على مستوى المجمع.
- توفير وإتاحة استعمال الأدوات الإحصائية في جميع أنشطة المجمع ( تموين، تمويل، إنتاج، بيع، ضمان وخدمات ما بعد البيع...الخ).
- قيادة مشاريع إعادة التنظيم والهيكلية وإحلال الآليات الداخلية والخارجية الكفيلة بضمان تفعيل نشاط هذه الهياكل.
- المساهمة في تحديد التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمجمع وترجمتها في شكل مخططات إستراتيجية وقطاعية ووظيفية.
- تحيين وتنمية شبكة المعلومات.
- متابعة الحصول على البيانات والمعطيات الإحصائية من الهيئات الخارجية (الديوان الوطني للإحصائيات) بشكل دوري.
- إجراء التعديلات الهيكلية والتنظيمية.
- إعداد ميزانية التسيير.
- ربط وتنظيم التوليفات (نشاط / بنية) بما يتلاءم وأهداف مخططات التصحيح الهيكلي الداخلي وضمان التدقيق الضروري للمحافظة على هذا النوع من التوائم والتجانس.
- تحديد وصياغة إستراتيجية نظام المعلومات الخاص بالمجمع وضمان تنميتها بالتنسيق مع مختلف المديرية والفروع.
- إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع المديرية المركزية للإدارة العامة ومتابعة الآثار المالية الناجمة عن فتح مناصب عمل جديدة.
- تحديد متابعة وتحديث مدونات وترميز وإجراءات الترميز المتعلقة بالبنية الهيكلية للمجمع.
- اعتماد وتوثيق إجراءات العمل بالمجمع.
- إعداد وتحديث دلائل وكتيبات التنظيم بالمجمع.
- الاستعلام وتقديم الأجيال التكنولوجية الجديدة ومعالجة نقل المعلومات وتحديد الاحتياجات التكنولوجية المتوقعة للمجمع.

- إعداد دفاتر الشروط المتعلقة باختيار واقتناء البرمجيات المعلوماتية الجديدة وترقية التطبيقات الخاصة.
- ضمان التوائم بين أنظمة المعلومات ومقتضيات الهيكل التنظيمي للمجمع.
- توفير ومتابعة وتنمية واجهات العرض المشتركة "Interfaces" بين مختلف التطبيقات بالمجمع (الإنتاج، التجارية، المالية، المحاسبة... الخ) .
- تحديد واقتناء والمحافظة على الوسائل الكفيلة بضمان استغلال مختلف التطبيقات المعلوماتية على مستوى جميع الوحدات والفروع.

## 2-الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير:

الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير



المصدر: المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير

المطلب الثالث: واقع الموارد البشرية بالمجمع:

أولاً: إستراتيجية الموارد البشرية بالمجمع:

يتبع المجمع إستراتيجية التخفيض والتي تسمى أيضا إستراتيجية الالتفاف وهي إحدى الاستراتيجيات الانكماشية التي يتبعها المجمع عندما يكون وضعه التنافسي ضعيف في بعض أو جميع منتجاته ويظهر هذا الضعف من خلال، انخفاض معدل تحقيق الأهداف، انخفاض في الربحية وانخفاض حجم المبيعات ورقم الأعمال.

وهذا ما يظهره الجدول رقم (3-1) الخاص بعدد عمال المجمع خلال السنوات 2016، 2017 و2018 والذي يظهر أن عدد العمال بالمجمع في إنخفاض مستمر وهذا راجع للسياسة الإنكماشية المتبعة من قبل المجمع.

الجدول رقم (3-1): يظهر عدد العمال خلال السنوات 2016، 2017 و2018

السنة	عدد العمال في بداية سنة 2016	عدد العمال في نهاية سنة 2016	عدد العمال في نهاية سنة 2017	عدد العمال في نهاية سنة 2018
إجمالي عدد العمال للمجمع	6981	5862	5744	5644

المصدر: من إعداد الطالبين من بناء على معطيات لوحة القيادة الخاصة بالمجمع

نتيجة لتراجع أرباح المجمع وتدهور حجم المبيعات، يقوم بانتهاج إستراتيجية التخفيض، وذلك بتخفيض حجم الأنشطة والأعمال في الفروع والوحدات وتخفيض التكاليف التي تشمل كافة المصاريف التي تنفق على الأعمال الغير ضرورية مما يساعده على مراجعة جميع الأنشطة والأعمال وتحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها وتحسين الأداء فيها وتجنب الأنشطة والأعمال الغير ضرورية وتخفيض النفقات التي لا مبرر لها، بحيث يتمكن المجمع وفق هذه الإستراتيجية من تعزيز حالة الاستقرار والتي وفقها يمكن أن يصل المجمع إلى تحقيق أهدافه بفعالية أكبر.

وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المجمع تعمل إدارة الموارد البشرية داخل المجمع على وضع إستراتيجية بما يتوافق مع الإستراتيجية العامة وهو ما يندرج ضمن التكامل الاستراتيجي، بحيث تسعى إدارة الموارد البشرية للمجمع إلى تحقيق استقرار في أوضاع وشؤون الموارد البشرية فنجد أن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين قليلة (تخص فقط بعض المناصب بالمجمع) وعمليات التدريب والتكوين ضئيلة وتكاد تكون معدومة.

### ثانيا: واقع الموارد البشرية بالمجمع:

يقوم المجمع كباقي المؤسسات بتخطيط وتقييم أداء موارده البشرية الموزعة عبر مختلف الوحدات والفروع ويستخدم في ذلك مجموعة من الطرق والأساليب التي سنتعرف عليها ونبرز نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

### 1- توزيع الموارد البشرية داخل المجمع:

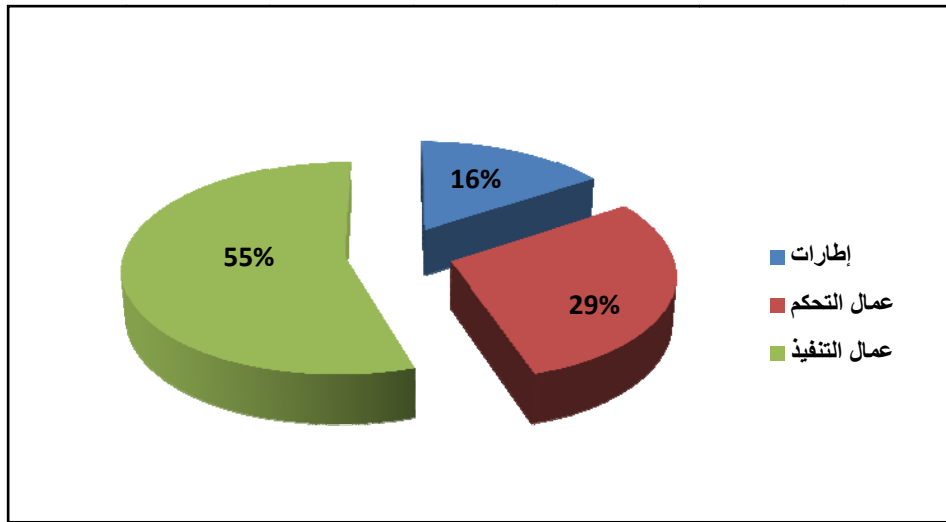
بلغ حجم تشكيلة العمال في نهاية سنة 2018 (عمال دائمين وعمال مؤقتين) داخل المجمع 5416 عامل مقسمين حسب المستوى التأهيلي كما يلي:

الجدول (3-2): تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2018

النسبة	عدد العمال	فئات العمال
16%	890	إطارات
29%	1649	عمال التحكم
55%	3105	عمال التنفيذ
100%	5644	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام بيانات المديرية المركزية للإدارة العامة

الشكل رقم (3-6): يظهر تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي في نهاية سنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول (3-2)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 55% من العمال هم عمال التنفيذ و20% هم عمال التحكم و16% إطارات، وتتنوع هذه التشكيلة عبر مختلف وحدات الإنتاج والوحدات التجارية بالإضافة إلى الإدارة المركزية كما يلي:



الجدول (3-3): تقسيم الموارد البشرية عبر مختلف الفروع والوحدات في نهاية 2018

الفروع والوحدات	إطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع	النسبة
فروع السيارات الصناعية VIR	293	728	1200	2221	39%
فروع الهياكل الصناعية CIR	96	184	484	764	14%
فروع الهياكل الصناعية CIT	88	76	247	411	7%
فروع المسبكة FOR	124	216	351	691	12%
مجموع الفروع الصناعية	601	1204	2282	4087	72%
تقسيمية تجديد وصيانة السيارات DRVI	38	67	290	395	7%
الوحدات التجارية DC	184	356	512	1052	19%
الإدارة المركزية Siège	67	22	21	110	2%
مجموع الوحدات الأخرى	289	445	823	1557	28%
مجموع للمجمع	890	1649	3105	5644	100%
النسبة	16%	29%	55%	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام بيانات المديرية المركزية للإدارة العامة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72% من إجمالي التشكيلة يتركز في الفروع الصناعية أي ما يعادل 4087 عامل والمتبقي أي 28% يتركز في كل من الإدارة المركزية وتقسيمية التجديد والصيانة بالإضافة إلى الشبكة التجارية، كما نلاحظ أيضا أن تشكيلة الموارد البشرية في كل الفروع والوحدات تتكون من عمال التنفيذ في المرتبة الأولى تليها فئة عمال التحكم وفي المرتبة الأخيرة فئة الإطارات، ما عدى الوحدة الأم التي تتشكل من 67 إطار، 22 عامل تحكم بالإضافة إلى 21 عامل تنفيذ أي عكس الفروع والوحدات الأخرى المشكلة للمجمع، وهذا كون الوحدة الأم كما سبق وأشرنا تتكون من مديريات مركزية فقط ولا تقوم بأي نشاط إنتاجي أو صناعي أي هي وحدة للإدارة فقط وليست للإنتاج.

المبحث الثالث: انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المجمع محل الدراسة من أجل دراسة انعكاس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المجمع سنبداً أولاً بتحليل الإستراتيجي لمختلف أنشطة الموارد البشرية بالمجمع ومن ثم سننتظر لأهم السبل والطرق المتبعة في قياس وتقييم الأداء بالمجمع، وفي النهاية نقوم بعرض وتفسير أهم البيانات وكذا أهم النتائج المتوصل إليها ن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية.

### المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية بالمجمع:

يتمثل التحليل الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية بالمجمع قيد الدراسة، في وصف وتحليل المحيط الخارجي للمجمع المتمثل في المجتمع ومحيط العمل من خلال الوقوف على الفرص والتحديات من جهة، وتحليل البيئة الداخلية له، المتكونة من مجموع الفروع والهياكل، الممتلكات، الموارد والثقافة السائدة، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف التي يمتاز بها المجمع من جهة أخرى.

### أولاً: تحليل محيط المجمع:

من خلال ملاحظتنا للتوجهات المعتمدة من طرف السلطات الجزائرية، من بداية تسعينيات القرن الماضي وإلى يومنا هذا، يمكننا أن نصف المحيط على مستوى المجمع على العموم بأنه يمتاز بسرعة التغير والتحول، فالانفتاح الاقتصادي المتبني من طرف السلطات الجزائرية من جهة، والتغيرات الدولية التي فرضت هذا الانفتاح من جهة أخرى، فسحت المجال واسعا أمام تسارع هذه التغيرات وتعدد أشكالها وزيادة حدتها وآثارها على المؤسسات الاقتصادية.

فالقيام بتحليل محيط المجمع، يقتضي الوقوف على نقاط الضعف والقوة على مستوى إدارة الموارد البشرية (المحيط الداخلي)، وعلى الفرص والتحديات من خلال دراسة محيط المجمع (المحيط الخارجي).

### 1- البيئة السياسية والتشريعية:

إن البيئة السياسية والتشريعية للمجمع تتصف بالاستقرار على العموم لما يقارب 20 سنة، لعدم تعرض ممتلكات المجمع لأعمال نهب أو تخريب على عكس ما كانت عليه خلال التسعينيات، ويمكن تلخيص أهم الفرص والتحديات المطروحة على مستوى البيئة السياسية والتشريعية في النقاط التالية:

#### أ- الفرص:

- استقرار نسبي في البيئة السياسية.
- تباطؤ وتيرة الخصخصة.

- دعم السلطات عند اقتناء منتوجات المجمع من خلال بعض الهيئات "أنساج ansej"، "أوندي andi" ورخص المجاهدين وشركات الإيجار المالي "leasing".
- احتكار أسواق معينة تابعة للدولة متمثلة في الجماعات المحلية والمؤسسات الأمنية.
- حث الدولة المؤسسات العمومية وكذا الخواص على اقتناء المنتج الوطني من خلال إطلاق شعارات كشعار "نستهلك منتج بلادي".

### ب- التهديدات

- عدم وضوح سياسة الدولة المستقبلية بخصوص المجمع.
- عدم استقلالية إدارة المجمع في اتخاذ القرارات.
- غياب القوانين التي تضمن للمجمع احتكاره لقطاع نشاط معين.
- توجه السلطات حول الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما يتبعه من مخاطر وتهديدات التي سيتعرض لها المجمع وكذلك الاتفاقية الأورو متوسطة.
- توقيف العمل بالقروض الاستهلاكية.

### 2- البيئة الاقتصادية للمجمع:

تمتاز البيئة الاقتصادية للمجمع بتوفر فرص معتبرة وهذا لتبعتها المباشرة للدولة، وهو ما تبرزه الامتيازات العديدة التي استفاد منها المجمع في الماضي ولازال يستفيد منها في الوقت الراهن، من خلال برامج التطهير المالي المختلفة التي استفاد منها وكذا الارتفاع المعتبر في الأغلفة المالية المخصصة للمجمع والدعم المادي والمعنوي في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي تعتمدها الدولة، ويمكن تلخيص أهم الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الاقتصادية في النقاط التالية:

#### أ- الفرص:

- استفادة المجمع من إعانة ودعم الدولة.
- استفادة المجمع من برامج التطهير المالي الخاص بالقروض والفوائد البنكية المترتبة عليها.
- انطلاق مشاريع الشراكة مع كل من شركة مرسيدس بانز وشركة رونونو.
- توفر المجمع على لجدارة مالية.
- ارتفاع معدلات الاستثمار في البنى التحتية يخلق الطلب على منتجات المجمع محليا.
- توفر فرص التصدير خاصة باتجاه الدول الإفريقية والعربية.
- ارتفاع نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة على الحافلات المستوردة.

- انخفاض في نسبة الحقوق والرسوم الجمركية المطبقة عند استيراد معظم قطع الغيار الموجهة لتركيب العربات.

- فتح سوق جديدة أمام المجمع تتمثل في المناولة في مجال السيارات.

#### ب- التهديدات:

- انفتاح المجال واسعا أمام المنافسة الدولية.
- عدم الأريحية المالية للدولة والمتمثلة في انتهاجها سياسة التقشف.
- منتجات المجمع ضعيفة الإقبال في السوق الدولية نظرا لعدم توافرها على معايير الجودة والسلامة.
- انخفاض الرسوم والحقوق الجمركية المطبقة على عربات نقل البضائع.

### 3- تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية:

يمكن أن نلخص أهم الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية للمجمع في النقاط التالية:

أ- الفرص:

- يتميز تركيبة الهيكل الديموغرافي للجزائر باتساع فئة الشباب، ما يمثل فرصة كبيرة للمجمع من أجل جلب عمال أكفاء من فئة الشباب.
- معدلات البطالة المرتفعة بالجزائر تمثل فرصة من حيث إمكانية خلق مناصب شغل جديدة، تتضمن الاستثمار باستعمال منتجات المجمع (نقل البضائع، نقل المسافرين، الأشغال العمومية... الخ).
- إقبال ملحوظ للشباب على الاستثمار في ميدان النقل خاصة مع الدعم المقدم من طرف بعض الهيئات مثل "أنساج ansej".
- تتمتع منتجات المجمع بسمعة جيدة من حيث الصلابة.

#### ب- التهديدات:

- لا تتمتع منتوجات المجمع بسمعة جيدة من حيث السرعة والتصميم ومعايير السلامة.
- زيادة الطلب على السيارات الخاصة (السياحية والنفعية)، وهو قطاع النشاط الذي لا ينشط به المجمع ويعتبر مصدر قوة بالنسبة إلى منافسيه.

### 4- تحليل البيئة التكنولوجية والايكولوجية:

يتميز قطاع نشاط المجمع بحساسية معتبرة إزاء التغيرات التكنولوجية، والتي تشهد بدورها نموا متسارعا ومعتبرا من حيث تصميم المنتجات وطول تشكيلتها وتنوعها. وهو الأمر الذي تتفوق فيه عليها

المؤسسات الأجنبية المنافسة لها بشكل ملحوظ. مما يجعل من مشاريع الشراكة مع الأطراف الأجنبية مخرجا لها لكي تستدرك جوانب القصور المسجلة على هذا المستوى.

يمكن أن نلخص أهم الفرص والتحديات المتعلقة بالبيئة التكنولوجية والايكولوجية في النقاط التالية:

#### أ- الفرص:

- الشراكة الجزائرية الأوروبية (الفرنسية والألمانية) في هذا القطاع تمثل فرصة لتحقيق قفزة نوعية في الجانب التكنولوجي.
- تفوق منتجات المجمع من جانب الصلابة وتكيفها مع البيئة.

#### ب- التحديات:

- عدم تمكن المجمع من تحقيق تطور في ميدان أبحاث الطاقة البديلة.
- قد تطمح المؤسسات الأجنبية (الألمانية والفرنسية) في تحقيق التملك المطلق للمشاريع الاستثمارية وعدم الاكتفاء بالشراكة.
- تفوق منافسو المجمع في الجانب التكنولوجي.

#### المطلب الثاني : أساليب قياس وتقييم الأداء بالمجمع:

يعتمد المجمع على بعض الأساليب التقليدية والقديمة نوعا ما في قياس وتقييم أدائه والمتمثلة في الموازنات التقديرية، لوحة القيادة بالإضافة إلى التحليل المالي.

#### أولا: الموازنات التقديرية:

تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية للمجمع بعدة مراحل نذكر منها:

- يتم إرسال الخطة التي تم إعدادها مسبقا من قبل كل من المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة والمديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم إلى جميع فروع ووحدات المجمع، والتي على أساسها يتم إعداد الموازنات التقديرية لفترة التخطيط.
- قيام المديرية العامة لكل وحدة أو فرع بتوزيع الخطة على كل المديريات أو الأقسام من أجل إرسال المعلومات المطلوبة إلى مصلحة إعداد الموازنات التقديرية لكل فرع أو وحدة.
- بعد إعداد الموازنات التقديرية للفروع والوحدات من قبل مصلحة إعداد الموازنات التقديرية يتم إرسالها إلى المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم من أجل إعداد الموازنة التقديرية الموحدة الخاصة بالمجمع بكل وحداته وفروعه الخاصة بفترة التخطيط.

- مع بداية كل شهر تقوم مصلحة إعداد الموازنات التقديرية للفروع والوحدات بإعداد موازنة لما تم تقديره وما تم تحقيقه في الشهر المنصرم وإرساله إلى المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم من أجل إعداد موازنة لما تم تحقيقه بالمجمع لقياس وتقييم الأداء ومعرفة المستوى المتوصل إليه في كل الفروع والوحدات داخل المجمع.
- في حالة وجود عجز في أحد الفروع أو الوحدات تقوم المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم بإعلام الفروع والوحدات التي لم تصل إلى المستوى المطلوب من الأداء بتقديم التبريرات اللازمة، ليتم عرضها فيما بعد على الرئيس المدير العام في التقرير الشهري للنشاط الذي يتم إعداده بالتعاون بين المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة والمديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم، ويقوم الرئيس المدير العام باستدعاء اجتماع للتطرق لأهم النقاط والمشاكل المدرجة ضمن التقرير الشهري للنشاط، ويقوم كذلك بالنظر في التبريرات التي قدمها المدراء العامون للفروع التي لم تحقق المستوى المطلوب من الأداء، وفي حالة وجود مشكل يتم النظر فيه خلال هذا الاجتماع، ويقوم الرئيس المدير العام بإعطاء أوامر لهؤلاء المدراء باستدراك ما لم يتم تحقيقه في الأشهر المقبلة.
- يقوم المجمع بعد انقضاء كل فترة (شهر، ثلاثي، سداسي، سنة، ... الخ) بعملية قياس وتقييم الأداء كما أسلفنا الذكر، وذلك بمقارنة الموازنات التقديرية، أي مقارنة ما تم توقعه أو تقديره مع ما تم تحقيقه خلال هذه الفترة التي انقضت والتي عادة ما تكون (في المجمع قيد الدراسة) في نهاية كل (شهر، الثلاثي، السداسي، السنة وكذا فترة التخطيط).
- ونظرا لعدم تمكننا من الحصول على الموازنات التقديرية الكلية الخاصة بالمجمع (سرية المعلومات)، وبعد حصولنا على الموازنة التقديرية المحققة لأحد فروع المجمع (فرع تيارت CIT) والمتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): يمثل أهم المؤشرات بالموازنة التقديرية المحققة لفرع السيارات الصناعية تيارت CIT في نهاية سنة 2018

العناصر	المجموع في نهاية سنة 2018 الوحدة=10 <sup>3</sup> دج
تكاليف الإنتاج	1 529 317
رقم الأعمال	2 122 066
القيمة المضافة	1 022 543
الهامش الإجمالي	571 252
النتيجة الصافية	682 566
ذمم على الزبائن	7 918
السيولة	7 904
مصاريف العاملين	461 022
عدد العمال	405
نسبة (القيمة المضافة/رقم أعمال)	48%
نسبة (مصاريف العاملين/رقم أعمال)	22%
نسبة (مصاريف العاملين/القيمة المضافة)	45%
نسبة (رقم أعمال/عدد العمال)	5 240
نسبة (القيمة المضافة/عدد العمال)	2 525

المصدر: من إعداد الطالبين من معطيات الموازنة التقديرية المحققة لفرع السيارات الصناعية تيارت CIT من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفرع قد حقق نتائج لا بأس بها على مستوى الأداء الكلي خلال سنة 2018، بحيث نرى أن كل المؤشرات كانت إيجابية.

- نسبة القيمة المضافة على رقم الأعمال بلغت 48%، وهذا مؤشر إيجابي لأن استهلاك الفرع للمواد الأولية واللوازم والخدمات الأخرى لم تتجاوز 52% من رقم الأعمال.
- نسبة مصاريف العاملين على رقم أعمال بلغت 22%، وهذا مؤشر إيجابي أيضا لأن مصاريف العاملين لم تتعدى 22% من رقم الأعمال.

- نسبة مصاريف العاملين على القيمة المضافة بلغت 45%، وهذا مؤشر إيجابي أيضا لأن مصاريف العاملين لم تتعدى 45% من القيمة المضافة، أي أقل من النصف.
  - نسبة رقم لأعمال على عدد العمال بلغت 5 240 مليون دج، أي أن كل عامل بالفرع يساهم بهذا المبلغ في رقم الأعمال خلال السنة، وهذا مؤشر أيضا جيد.
  - نسبة القيمة المضافة على عدد العمال بلغت 2 525 مليون دج، أي أن كل عامل بالفرع يساهم بهذا المبلغ في القيمة المضافة خلال السنة، وهذا مؤشر أيضا جيد.
- ومنه نستنتج من خلال دراستنا للموازنات التقديرية للمجمع بأن هذا الأسلوب يعتمد على الموازنات المالية (أي الأداء المالي) بحيث لا يركز على مختلف مستويات الأداء. فمن خلال دراستنا لأهم المؤشرات المتعلقة بالموازنة التقديرية المحققة خلال سنة 2018 لفرع السيارات الصناعية تيارت (أحد فروع المجمع) أنه يتميز بمستوى أداء ممتاز وهذا راجع إلى حرص المجمع ومتابعته لنسبة تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الموازنة التقديرية المعدة والمرسلة إلى المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم من أجل المتابعة الشهرية لما تم تحقيقه بكل فرع بالمقارنة بما تم تقديره.

#### ثانيا: لوحة القيادة:

- تختلف مراحل إعداد لوحة القيادة عن الموازنة التقديرية، كون هذه الأخيرة تعد إجراء قبلي (يتم إعدادها قبل بداية الفترة الخاصة بها)، أما لوحة القيادة فهي إجراء بعدي (يتم إعدادها بعد انتهاء الفترة الخاصة بها)، أي أن عملية إعداد الموازنة التقديرية يكون عبارة عن توقعات للفترة المقبلة أما إعداد لوحة القيادة فيتم من خلال توفير معطيات لفترة قد انتهت (نهاية الشهر، نهاية الثلاثي، نهاية السنة، ... الخ)، وتتم عملية إعداد لوحة القيادة للمجمع بعدة مراحل نذكر منها:
- مع بداية كل شهر تقوم مختلف المصالح، الأقسام، والمديريات بكل فرع أو وحدة بالمجمع بإرسال المعطيات الخاصة بلوحة القيادة للشهر المنصرم إلى مصلحة لوحة القيادة الخاصة بكل فرع أو وحدة.
  - يتم تجميع هذه المعطيات من قبل مصلحة لوحة القيادة وإعداد لوحة قيادة خاصة بالفرع أو الوحدة.
  - يتم إرسال لوحة القيادة التي تم إعدادها في كل الفروع والوحدات إلى المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم.
  - تقوم المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم بإعداد لوحة القيادة الموحدة الخاصة بالمجمع والخاصة بالفترة المنقضية (عادة ما تكون بانتهاء كل شهر).



ونظرا لعدم احتواء لوحة القيادة الكلية الخاصة بالمجمع على جدول واحد يحتوي على أهم المؤشرات (من مساوى لوحة القيادة) قمنا بإعداد هذا الجدول الذي يلخص أهم هذه المؤشرات.

جدول رقم (3-5): جدول لأهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة للمجمع لسنة 2018

العناصر	المتوقع (1) الوحدة=10 <sup>6</sup> دج	المحقق (2) الوحدة=10 <sup>6</sup> دج	النسبة المئوية للتغير 1/(1-2)
رقم الأعمال (مليون دج)	17855	9310	-48%
حجم الإنتاج (وحدة)	1614	1350	-16%
عدد العمال (عامل)	5416	5644	4%
مصاريف العاملين (مليون دج)	6345	6053	-5%
النتيجة الصافية (مليون دج)	-1018	-2289	125%
الفائض الإجمالي	-3239	-4380	35%
القيمة المضافة	3315	1766	-47%

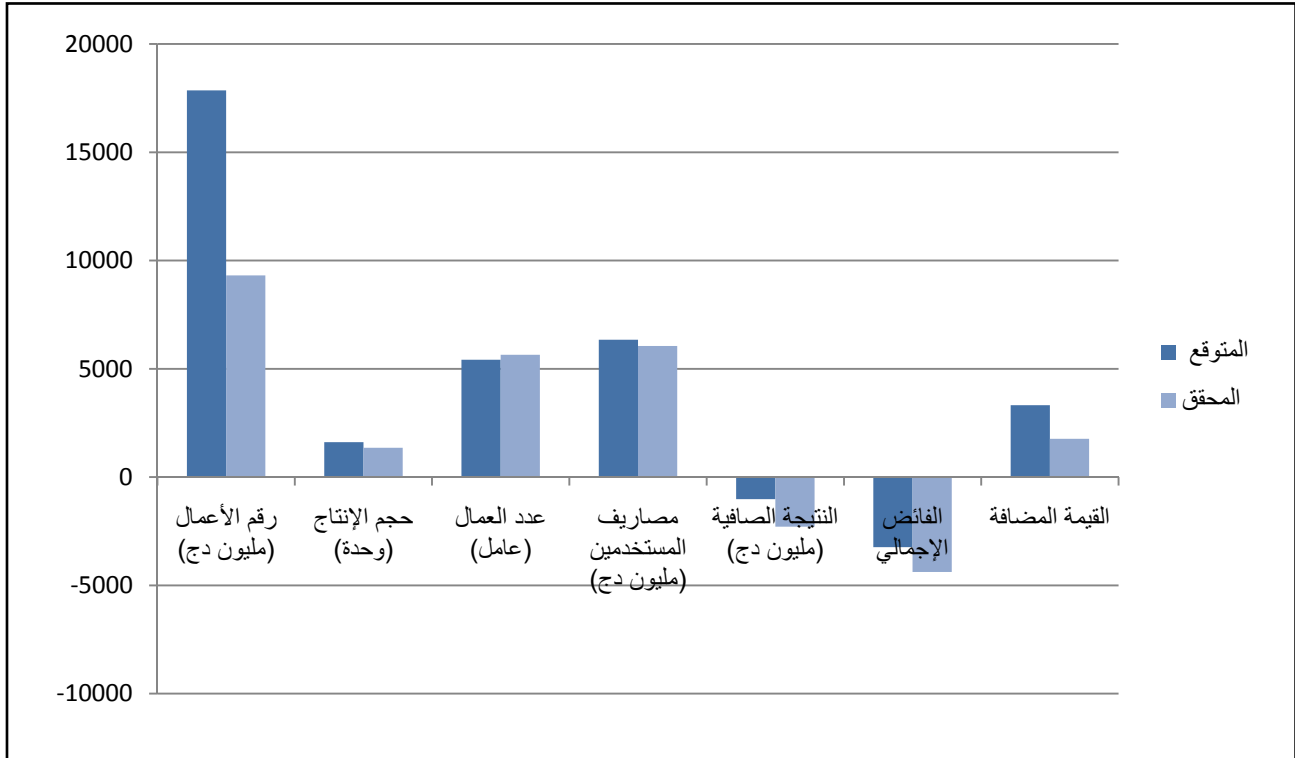
المصدر: من إعداد الطالبين من خلال بيانات لوحة القيادة للمجمع

من خلال الجدول السابق الذي يظهر أهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة للمجمع لسنة 2018، والمتكونة من التوقعات وما تم تحقيقه بالإضافة إلى نسبة ما لم تحقيقه (الفجوة)، نلاحظ أن:

- بلغت نسبة عدم تحقيق رقم الأعمال 48%، أي تم تحقيق ما نسبته 52% فقط من رقم الأعمال الإجمالي المقدر الخاص بالمجمع لسنة 2018، وهذا مؤشر غير جيد للمجمع بحيث ما يقارب النصف لم يتم تحقيقه وهذا ما يبين النتيجة الصافية السالبة المحققة من قبل المجمع في هذه السنة، أي أن الإيرادات أقل من التكاليف.
- ويظهر حجم الإنتاج عدم تحقيق ما نسبته 16% من المتوقع، وهذه النسبة ضئيلة ولكن لا تفسر عدم تحقيق ما نسبته 48% من رقم الأعمال المتوقع، والذي يمكن تفسيره بوجود وحدات مصنعة لم يتم بيعها بعد من أجل تحقيق الفرق بين النسبتين (16% و48%).
- بالنسبة لعدد العمال فقد تم تحقيق فائض طفيف قيمته 4% عن ما تم توقعه فهذا يؤكد عدم وجود مشكل نقص العمالة أي أن المجمع ليس لديه عجز في عدد العمال، وتظهر مصاريف العاملين

التي تقل عن المتوقع بـ 5% أن هذا الفائض في العمالة ليس له تأثير ملحوظ على مصاريف العاملين ومجموع المصاريف بصفة عامة.

الشكل رقم (3-7): لأهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة للمجمع لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول (3-5)

### ثالثا: التحليل المالي:

تمر عملية قياس وتقييم الأداء في المجمع باستخدام أسلوب التحليل المالي بالمراحل التالية:

- مع انتهاء السنة المالية تقوم مصلحة أو قسم المحاسبة والمالية بكل الفروع والوحدات التابعة للمجمع بإعداد القوائم المالية السنوية للسنة المنصرمة في بداية السنة الموالية.
- يتم إرسال هذه القوائم المالية السنوية لكل الفروع والوحدات إلى المديرية المركزية للمحاسبة والمالية من أجل إعداد قوائم مالية موحدة خاصة بالمجمع.
- ترسل المديرية المركزية للمحاسبة والمالية إلى المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم نسخة من القوائم المالية السنوية الموحدة الخاصة بالمجمع، من أجل دراستها وتحليل أهم النتائج المحققة خلال السنة المالية المنتهية، وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والذي يتمثل في النسب المالية.
- بعد حساب وتحليل النسب المالية من قبل المديرية المركزية للتدقيق ومراقبة التسيير والتنظيم، تقوم بإرسالها إلى المديرية المركزية لتسيير محفظة الأعمال والشراكة من أجل إدراجها ضمن التقرير السنوي

الخاص بالسنة المالية المنصرمة من أجل تقديمه إلى المديرية العامة للمجمع مرفق بتقرير مفصل عن أهم النتائج التي حققها المجمع، مع عرض النقائص إن وجدت من أجل محاولة استدراكها أو تفاديها في السنوات المقبلة، ل يتم عرضه فيما بعد على الوزارة الوصية.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير لأهم النتائج المتوصل إليها:

بعد ما قمنا في المطلب السابق بعرض لأهم الطرق المتبعة لتقييم وقياس الأداء في المجمع سنحاول تحليل وتفسير أهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا التطبيقية بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

### الجدول رقم (3-6): أهم المؤشرات المحققة بالمجمع ومقارنتا بالمتوقع للسنوات (2016، 2017 و 2018)

2018			2017			2016			العناصر
% 5/(5-6)	المحقق (6)	المتوقع (5)	% 3/(3-4)	المحقق (4)	المتوقع (3)	% 1/(1-2)	المحقق (2)	المتوقع (1)	
-48%	9310	17855	-29%	13744	19224	-45%	10966	19774	رقم الأعمال (مليون دج)
-16%	1350	1614	-36%	1793	2822	-43%	2116	3707	حجم الإنتاج (وحدة)
4%	5644	5416	6%	5744	5397	-1%	5862	5917	عدد العمال (عامل)
-5%	6053	6345	-12%	6046	6865	-1%	9121	9197	مصاريف العاملين (مليون دج)

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال بيانات لوحة القيادة الخاصة بالمجمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

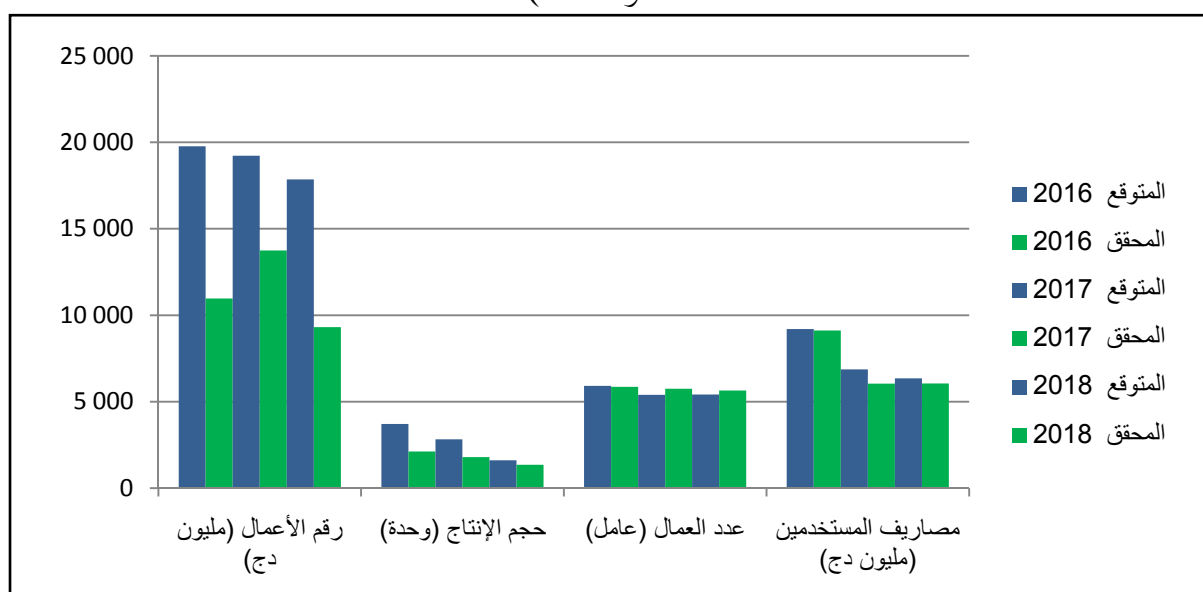
- حجم الإنتاج المتوقع خلال السنوات الثلاث (2016، 2017 و 2018) في انخفاض مستمر وهذا راجع للسياسة الانكماشية التي ينتهجها المجمع في السنوات الأخيرة (الخطة الإستراتيجية 2016-2026) كونه يعاني من مشاكل منها نقص الموارد المالية (نقص موارد التمويل الخاصة بالمجمع) وكذا فقدانها لتنافسيتها (راجع إلى دخول منتوجات منافسة ذات جودة عالية)، وفيما يخص حجم الإنتاج المحق فهو الآخر يشهد تراجعاً ملحوظاً وأقل من المتوقع ففي 2016 و 2017، هناك عجز بما قيمته 43% و 36% على التوالي بالمقارنة مع المتوقع وأما في 2018 فقد انخفض العجز إلى ما قيمته 16% وهذا ما يدل على أن هناك تحسن في الأداء بالمقارنة مع السنتين الماضيتين (2016-2017).
- أما عدد العمال فنلاحظ هناك استقرار نوعاً ما بمقارنة المتوقع مع المحقق (عجز 1% في سنة 2016، فائض 6% في سنة 2017 وفائض 4% في سنة 2018)، أما عند مقارنة عدد العمال في

الفترة ما بين 2016 و2018 فلاحظ أنه في انخفاض مستمر فقد انخفض عدد العمال من 5862 في نهاية سنة 2016 إلى 5644 في نهاية سنة 2018، وهذا راجع كما أشرنا إلى السياسة المتبعة من قبل المجمع.

● أما عند ملاحظة مصاريف العاملين فنجد أن هناك عجز بـ : 1%، 12% و6% خلال السنوات: 2016، 2017 و2018 على التوالي، أي لم يتم تحقيق مصاريف العاملين المتوقع وهذا راجع إلى عدم تحقيق حجم الإنتاج المطلوب خلال السنوات الثلاث.

● وفيما يخص رقم الأعمال فلاحظ وجود عجز في تحقيقه قدره: 45%، 29% و48% خلال السنوات الثلاث (2016، 2017 و2018) على التوالي وهذا راجع إلى عدم بلوغ حجم الإنتاج المطلوب خلال السنوات الثلاث.

**الشكل رقم (3-8):** يوضح أهم المؤشرات المحققة والمتوقعة بالمجمع للسنوات (2016، 2017 و2018)



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول رقم (3-6)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن:

● الفوارق بين رقم الأعمال المحقق والمتوقع كبيرة، أي خلال السنوات الثلاث (2016، 2017 و2018) لم يتم الوصول إلى المستوى المطلوب من المبيعات وهذا مؤشر غير إيجابي كونه مصدر الإيرادات الوحيد بالنسبة للمجمع، وهذا ما يفسر تحقيقه لخسارة خلال السنوات الأخيرة (وخلال مدة التخطيط 2016-2026، كما سنلاحظه في الجدول التالي).

- وفيما يخص حجم الإنتاج فهو الآخر في انخفاض مستمر مع وجود فوارق في نسبة التحقيق نظرا للوضع المالي الحرجة التي يمر بها المجمع نظرا لعدم حصولها على الموارد المالية المطلوبة في الوقت المطلوب من أجل إنجاز ما تم التخطيط له من قبل الإدارة المركزية للمجمع.
- أما بالنسبة لعدد العمال فنلاحظ أن هناك نوع من الإستقرار وهذا راجع لإلغاء قانون التقاعد المسبق من قبل السلطات الذي أثر بالإيجاب على المجمع بحيث استطاع أن يحافظ على الكفاءات في السنوات الأخير (منذ صدور القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12، والذي يحدد السن القانوني للتقاعد بـ 60 سنة وإلغاء العمل بالقانون الخاص بالتقاعد المسبق في سن 50 سنة)
- أما بالنسبة لمصاريف المستخدمين فنلاحظ تحقيق ما تم التخطيط له خلال السنوات الثلاث، كما نلاحظ أن هناك تناقص معتبر في مصاريف المستخدمين من سنة إلى أخرى (لكل من المتوقع والمحقق) والذي يرجع بالأساس إلى انخفاض عدد العمال.

الجدول رقم (3-7): دراسة لفعالية أهم المؤشرات بالمجمع للسنوات (2016، 2017 و2018)

رقم الأعمال (مليون دج)	حجم الإنتاج (وحدة)	عدد العمال (عامل)	مصاريف العاملين (مليون دج)	النتيجة الصافية (مليون دج)	القيمة المضافة (مليون دج)		
19 774	3 707	5 917	9 197	-4 426	6 105	المتوقع (1)	سنة 2016
10 966	2 116	5 862	9 121	-7 914	3 736	المحقق (2)	
55%	57%	99%	99%	179%	61%	الفعالية % 1/2	
45%	43%	1%	1%	-79%	39%	الانحرافات=(1-الفعالية)	
19224	2822	5397	6865	-3034	4338	المتوقع (1)	سنة 2017
13744	1793	5744	6046	-3558	4666	المحقق (2)	
71%	64%	106%	88%	117%	108%	الفعالية % 1/2	
29%	36%	-6%	12%	-17%	-8%	الانحرافات=(1-الفعالية)	
17855	1614	5416	6345	-1018	3315	المتوقع (1)	سنة 2018
9310	1350	5644	6053	-2289	1766	المحقق (2)	
52%	84%	104%	95%	225%	53%	الفعالية % 1/2	
48%	16%	-4%	5%	-125%	47%	الانحرافات=(1-الفعالية)	

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال بيانات لوحة القيادة الخاصة بالمجمع.

من خلال الجدول أعلاه الذي يخص دراسة كفاءة بعض المؤشرات (بحيث الفعالية = المحقق ÷ المتوقع)، و(الانحرافات = 1-الفعالية) نلاحظ ما يلي:

- من خلال دراسة فعالية رقم الأعمال أن هناك بعض الانحرافات في رقم الأعمال المحقق والمقدرة ب: 45%، 29% و48% على التوالي خلال السنوات 2016، 2017 و2018، الأمر الذي أضعف من فعالية العناصر الأخرى كالقيمة المضافة ونتيجة الصافية، بحيث هنا نرى انحراف عن الأهداف الإستراتيجية للمجمع تلك المتمثلة في "تلبية الطلب الوطني من السيارات الصناعية"، بحيث هنا نرى عجز المجمع في تحقيق أحد الأهداف الإستراتيجية له، وأيضا فيما يخص الهدف الإستراتيجي الخاص ب: "ترقية صناعة السيارات الصناعية بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات متطورة"، فنرى أن جل تشكيلة المجمع من السيارات والعربات الصناعية لم تشهد تطور نوعي ماعدا في مجال الحافلات فقد تم استحداث

بعض الطرازات جديدة بتقنيات متطورة، وأما الهدف الإستراتيجي الأخير الذي يتضمن: "محاولة التصدير إلى الخارج من أجل تدعيم الصادرات خارج المحروقات"، فإن هذا الهدف هو بعيد المنال لعدم تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل الوطن بالإضافة إلى النوعية التي لم تولي لها المؤسسة أي اعتبار والتي تعتبر أهم عامل من أجل المحافظة على حصة المجمع في السوق التي هي في تناقص مستمر، ما عدى مجال الحافلات الذي يحضى داخل المجمع بالاهتمام والمتابعة، فقد تم في السنوات الأخيرة استحداث عدة طرازات جديدة مثل (ATAKOR AWD, NUMEDIA LUX, 100L6, 100V6).

- وفيما يخص كل من عدد العمال ومصاريف العاملين فلا يوجد انحرافات ذات دلالة أي ما تم التخطيط له تم تحقيقه.
- أما بالنسبة لفعالية لجم الإنتاج فنلاحظ وجود بعض الانحرافات والمقدرة بـ: 43%، 36% و16%، والتي تظهر قصور مساعي المجمع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، كون استراتيجية الإنتاج غير مطابقة للأهداف الإستراتيجية العامة للمجمع، بحيث الإستراتيجية العامة هي استراتيجية توسعية ولكن استراتيجية الإنتاج فهي استراتيجية انكماشية، الأمر الذي أثر بالسلب على باقي المؤشرات كالقيمة المضافة المتناقصة خلال فترة التخطيط والتي لا تغطي باقي التكاليف الأخرى وهذا ما تظهره النتيجة الصافية السالبة طوال فترة التخطيط (2016-2026).

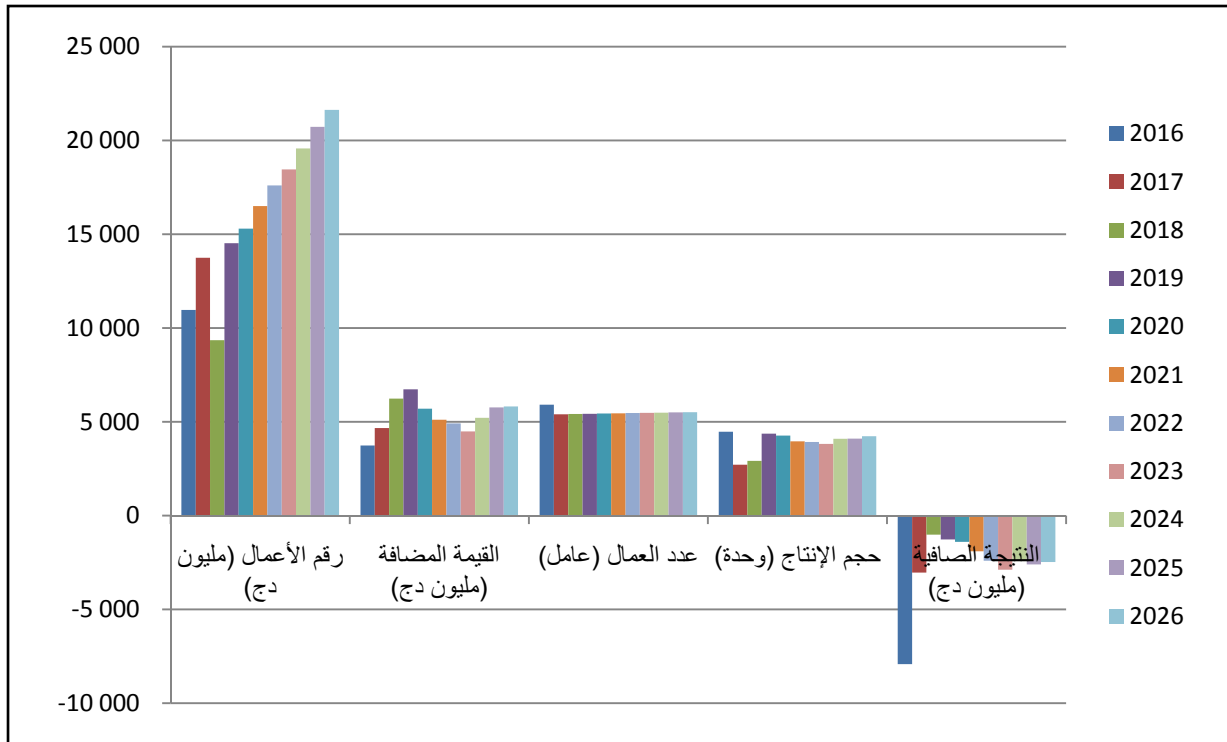
الجدول رقم (3-8): أهم العناصر الخاصة بالأداء المستخرجة من الخطة الإستراتيجية للمجمع الخاصة بالفترة (2016-2026)

النتيجة الصافية (مليون دج)	حجم الإنتاج (وحدة)	عدد العمال (عامل)	القيمة المضافة (مليون دج)	رقم الأعمال (مليون دج)	السنوات
-7 914	4 472	5 917	3 736	10 966	A 2016
-3 035	2 713	5 397	4 666	13 744	B 2017
<b>-62%</b>	<b>-39%</b>	<b>-9%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	النمو % = (B-A)/A
-1 018	2 921	5 416	6 235	9 355	C 2018
<b>-66%</b>	<b>8%</b>	<b>0,35%</b>	<b>34%</b>	<b>-32%</b>	النمو % = (C-B)/B
-1 275	4 366	5 428	6 731	14 524	D 2019
<b>25%</b>	<b>49%</b>	<b>0,22%</b>	<b>8%</b>	<b>55%</b>	النمو % = (D-C)/C
-1 400	4 270	5 441	5 700	15 300	E 2020
<b>10%</b>	<b>-2%</b>	<b>0,24%</b>	<b>-15%</b>	<b>5%</b>	النمو % = (E-D)/D
-1 907	3 955	5 455	5 113	16 502	F 2021
<b>36%</b>	<b>-7%</b>	<b>0,26%</b>	<b>-10%</b>	<b>8%</b>	النمو % = (F-E)/E
-2 404	3 925	5 467	4 918	17 600	G 2022
<b>26%</b>	<b>-1%</b>	<b>0,22%</b>	<b>-4%</b>	<b>7%</b>	النمو % = (G-F)/F
-2 881	3 823	5 476	4 487	18 452	H 2023
<b>20%</b>	<b>-3%</b>	<b>0,16%</b>	<b>-9%</b>	<b>5%</b>	النمو % = (H-G)/G
-2 426	4 094	5 489	5 212	19 574	I 2024
<b>-16%</b>	<b>7%</b>	<b>0,24%</b>	<b>16%</b>	<b>6%</b>	النمو % = (I-H)/H
-2 599	4 104	5 501	5 766	20 723	J 2025
<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>0,22%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	النمو % = (J-I)/I
-2 476	4 235	5 514	5 815	21 631	K 2026
<b>-5%</b>	<b>3%</b>	<b>0,24%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	النمو % = (K-J)/J

المصدر: من إعداد الطالبين من بيانات الخطة الإستراتيجية للمجمع الخاصة بالفترة (2016-2026) والذي يمكن تمثيله بيانيا كالتالي:



الشكل رقم (3-9): شكل بياني لأهم العناصر الخاصة بالأداء المستخرجة من الخطة الإستراتيجية للمجمع الخاصة بالفترة (2016-2026)



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الجدول (3-8)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن:

- رقم الأعمال المتوقع في ارتفاع مستمر خلال فترة التخطيط، انخفض فقط في سنة 2018 ثم استمر في الارتفاع حتى نهاية فترة التخطيط، يعتبر مؤشر جيد ولكن هذا الارتفاع لم يصل إلى المستوى المطلوب كونه لم يغطي التكاليف وأيضا كون المجمع ليس لديه مصادر أخرى للإيرادات، وكون النتيجة الصافية خلال كل مدة التخطيط سالبة (خسارة) كما نلاحظ في الجدول أعلاه، أي أن المجمع إما لم يخطط بدقة لأهدافه أو ليس لديه أهداف إستراتيجية (أهداف مكتوبة ولكن لا تؤخذ بعين الإعتبار).
- أما فيما يخص عدد العمال فنلاحظ وجود استقرار وهذا راجع كما أسلفنا الذكر إلى إلغاء تعديل قانون التقاعد بإلغاء التقاعد المسبق، والذي ترتب عليه خروج عدد كبير من العمال خلال سنة 2016 والذي قدر ب: 1119 عامل (أنظر إلى الجدول رقم (3-1)، عدد العمال في بداية سنة 2016 يقدر ب: 6981 عامل وفي نهاية سنة نفس السنة: 5862 عامل)، ومعظم هؤلاء العمال هم من ذوي الخبر والكفاءة (أي الذين لديهم خبرة تفوق 20 سنة وسن 50 سنة فما فوق، هم من استفادوا من التقاعد المسبق خلال سنة 2016)، وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمجمع بحيث في فترة الدراسة (2016-2026)

سيكون هناك استقرار في العمالة ما يعطي فرصة للعمال الأقل خبرة من الاستفادة من خبرة هؤلاء العمال حتى إحالتهم على التقاعد (في سن 60-65 سنة، حسب القانون الجديد سالف الذكر).

- شهد كذلك حجم الإنتاج المقدر نوع من الاستقرار، بحيث نرى أنه مستقر خلال فترة التخطيط ماعدا بين سنتي 2017 و2018 فقد شهدا انخفاضا لما يقارب 40% ثم عاد ليرتفع إلى المستوى الأول، وهذا يعتبر مؤشر غير جيد لأن المجمع ليس له كما أسلفنا الذكر مصادر أخرى للإيرادات ما عدى بعض عمليات الصيانة والتجديد والتي إيراداتها ليست بالحجم الكبير، وهذا ما يفسر النتائج السلبية المتوقعة خلال مدة الدراسة (2016-2026).

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء المؤسسي، باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على وجه الخصوص ولباقى الموارد على وجه العموم أصبح ضرورة حتمية على كل مؤسسة، وقد وقع اختيارنا على مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، باعتباره قطب مهم من أقطاب الصناعة ولحاجته الملحة للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل الحفاظ على الكم والكيف المطلوب من العمالة بالمجمع وكذا للحفاظ على مكانته في السوق، وهذا لن يتأتى إلا بالتخطيط الذي يسمح للمؤسسة بترشيد أو تدنية التكاليف وزيادة الإيرادات من أجل تعظيم الربح والذي يعتبر الهدف الأسمى والرئيسي لأي مؤسسة تنوي الازدهار والتطور والنمو، وهذا لن يكون إلا بانتهاج المؤسسة للطرق والأساليب الحديثة في قياس وتقييم أدائها، التي بدورها تدفع بالمؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة ولمعرفة وضعها الحالي وما المطلوب منها لإنجازه في المستقبل.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية وكذا بالمقابلات الشخصية لبعض المدراء المركزيين ورؤساء الأقسام والمصالح، بالإضافة إلى جمع معطيات تخص الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمجمع للفترة (2016-2026) وكذا لوحة القيادة للمجمع، ولكن تعذر علينا الوصول إلى بعض المعلومات بحجة "سرية المعلومات" مثل الموازنات التقديرية لسنة 2018، التي قمنا بدراستها بفرع من فروع المجمع وليس بالمجمع ككل.

خاتمة

تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبعض المفاهيم المتعلقة به، والمراحل والإجراءات التي تمر بها عملية التخطيط، بالإضافة إلى العلاقة التي تربطه بمختلف النشاطات الإدارية الأخرى، وتعرفنا كذلك على الأداء المؤسسي وبعض المفاهيم المتعلقة به، بالإضافة إلى أساليب وخطوات تقييمه وقياسه، ولقد حاولنا أن نسقط ما تم دراسته في الجانب النظري معالجين الإشكالية الرئيسية المطروحة والتي مضمونها: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

حيث قمنا بدراسة تطبيقية بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، اقتضت الحاجة إلى تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مابين النظري والتطبيقي، وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

### 1- نتائج الدراسة:

سمح الجانب النظري لنا بتقديم نظرة شاملة عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإظهار مدى أهميته داخل المؤسسة بالإضافة إلى مدى تدعيمه وتسهيله عملية قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن:

- وجود أهداف إستراتيجية بالمؤسسة يساعد على وضع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها بنجاح.
- التخطيط الإستراتيجي يساعد على تكوين رؤية ورسالة خاصة بالمؤسسة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق تكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.
- وضوح أهداف المؤسسة يساعدها في قياس وتقييم أدائها.
- تساعد عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسة في عدم حيادها عن مسارها وكذا على تحقيق أهدافها.
- تساعد عملية قياس وتقييم الأداء المسؤولين في عملية اتخاذ القرار.
- عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المخطط لها خاصة فيما تعلق بأدائها.

- عملية تقييم وقياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة تكتسي عملية تقييم وقياس الأداء أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.
- وجود تفاعل بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف النشاطات الإدارية الأخرى.
- وبعد الدراسة الميدانية التي أجريتها بمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية وتحديدًا بالإدارة المركزية للمجمع، حول أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأداء، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- المجمع ليس لديه إستراتيجية توسعية في المستقبل بل هدفه الوحيد هو البقاء فحسب (بالاعتماد على مركز التمويل الرئيسي وهو ميزانية الدولة)، لأن مساعي الدولة في إعادة بعث المجمع دائما تبوء بالفشل لكبر حجمه (سواء من ناحية التمركز "عبر 10 ولايات من الوطن" أو من حيث "شساعة المساحة التي يتربع عليها أكثر من 320 هكتار" وكذا من حيث "حجم العمالة 5644 عامل في نهاية سنة 2018" بالإضافة إلى "ضخامة تكاليف تشغيله التي قدرت في نهاية 2018 بأكثر من 22 مليار دج")، بحيث قامت الدولة بمساعي حثيثة من أجل الحفاظ على هذا المجمع الذي أصبح مهدد بالزوال لعدم امتلاكه للجدارة المالية (وبالرغم من ذلك يتحصل على قروض بنكية ضخمة) والتمويل الذاتي (ممولة من ميزانية الدولة) ونلخصها فيما يلي:
- إلغاء كلي للديون المترتبة عن القروض البنكية.
- إعادة جدولة كل القروض البنكية التي استفاد منها المجمع مع تمديد مدة التحصيل.
- إلزام المسؤول الأول على المجمع على إيفاد تقارير مالية وأدبية للتسيير مع انتهاء كل فصل (كل ثلاثة أشهر) إلى الوزارة الوصية.
- إيفاد خبراء من أجل إعداد تقارير حول: كل نشاطات المجمع، كل ما يخص التسيير، الوضعية المالية الحالية، احتياجات للأغلفة المالية.
- إيفاد خبراء في مجال التسيير والمالية إلى المجمع (من قبل وزارة الصناعة والمناجم) من أجل تشخيص حالة المجمع ومعرفة المسببات الأساسية لمشكل العجز الدائم الذي يعاني منه المجمع منذ إنشائه (بتغيير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح مجمع صناعي يسمى "مجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" في 2011).

- كل الخطط والبرامج التي وضعت لتطوير الأداء سواء فيما يخص إدارة الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة ككل مجرد آراء واقتراحات تم الاتفاق عليها من أجل التطبيق لكن لم يتم تطبيقها.
- عدم تحقيق توافق بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بالمجمع.

- عدم الاعتماد على طرق وأساليب حديثة في قياس وتقييم الأداء بالمجمع.
- غياب استراتيجيات ذات هدف مشترك وغير متناسقة مع الإستراتيجية العامة للمجمع.
- القيام بأعمال تستمر لفترات طويلة دون أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.
- التهاون أو عدم الإسراع في تطبيق قرارات الإدارة العليا في الوقت المحدد.
- عدم إعطاء التنظيم الحالي الأولوية للعمل ضمن فريق، واتخاذ القرارات الجماعية.
- عدم وجود حركة مابين العاملين في المناصب الإدارية.
- عدم الإستغلال الأمثل للكفاءات.
- عدم تطبيق نظام التقييم على كل النشاطات بل ينحصر على بعض النشاطات الأساسية فقط كالإنتاج والتموين والتوزيع.
- لا تشمل عملية التقييم الدورية لاحتياجات التكوين (ماتم تحقيقه، وماينبغي تحقيقه).
- عدم إعطاء أهمية كبيرة لنشاط التكوين ولا يتم أيضا أخذه في تقييم الأداء، وعدم استغلال نتائجه عند الانتهاء من أي دورة تكوينية.
- نقص في الكفاءات والإطارات.
- شروط العمل غير متلائمة مع النتائج المتوصل إليها حيث معظمها خارج الأهداف المسطرة.
- عدم إشراك كل العمال في عملية وضع الشروط الخاصة بالعمل.
- انحراف الأعمال المنجزة عن الأهداف المسطرة.
- نتج عن التغيير المستمر للمسؤول الأول على المجمع عدم الاستقرار في التسيير وكذا في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمجمع.

## 2- اختبار صحة الفرضيات:

- من مجمل النتائج المتوصل إليها سواء تلك المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، أو المتعلقة بالجانب التطبيقي منها، مكنتنا من إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى ما يلي:

**الفرضية الأولى:** لا يمكن قيام وظائف إدارة الموارد البشرية إلا بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال دراستنا للفصل الأول والذي كان بعنوان مدخل نظري حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبين لنا صحة هذه الفرضية وذلك لأن:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لا يتم إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي لها، فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسيلة لضمان الحصول على موارد بشرية بالكم والنوع المطلوبين.

- وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتعويضات لا تستطيع أن تؤدي مهامها بدون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

**الفرضية الثانية:** تهتم كل المؤسسات بالأداء المؤسسي لها.

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل الثاني والذي كان بعنوان مدخل نظري حول الأداء المؤسسي تبين لنا صحة هذه الفرضية وذلك لأن:

- الأداء المؤسسي يلم بكافة أنشطة المؤسسة.

- المؤسسة تمارس عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة.

- تعتبر عملية قياس الأداء جد مهمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ككل.

**الفرضية الثالثة:** ينعكس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالإيجاب على أداء المجمع محل الدراسة.

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث تبين لنا عدم صحة الفرضية وذلك للأسباب التالية:

- أن المجمع محل الدراسة ينتهج إستراتيجية انكماشية في تخطيطه لموارده البشرية وهذا ما انعكس بالسلب على الأداء الكلي له.

- نقص الموارد المالية والاعتماد على القروض البنكية أدى إلى انخفاض في حجم الإنتاج لعدم توفر هذه الموارد بالكم والوقت المناسبين ما انجر عنه انخفاض كبير في رقم الأعمال.

- عدم وجود توافق مابين الأهداف الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية للمجمع.

### 3-توصيات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، نوصي بما يلي:

- إعطاء الوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع الاستقلالية المالية والاستقلالية في القرارات.



- يجب إشراك جميع عمال المجمع في صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- ضرورة استخدام طرق علمية في وضع الخطة الإستراتيجية للمجمع.
- يجب أن يكون جميع العمال على دراية برؤية ورسالة المجمع والتي يتم ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية فيما بعد.
- ضرورة تقييم سير الخطة الإستراتيجية باستمرار وبشكل دوري.
- السرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة خلال عملية التقييم.
- عقد اجتماعات دورية من أجل متابعة سير عملية تقييم الخطة الإستراتيجية.
- حث العمال على زيادة الإنتاجية وجعلها ثقافة لدى جميع العمال.

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم:

ب- الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط1، درا الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، د.ط، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2015.
- 6- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 8- حسين حریم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2013.
- 9- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، د.ط، دار عالم المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 10- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي -تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل-، د.ط، مؤسسة الورق للنشر، الأردن، 2000.
- 11- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

- 13-راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 14-رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، د.ط، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2015.
- 15-سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 16-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، د.ط،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 17-صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 18-طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 19-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، د.ط، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 20-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، الجزء الأول، عمان، 2001.
- 21-عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 22-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 23-فتحي محمد، 766 مصطلح إداري، د.ط، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 24-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
- 25-مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، د.ط دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 26-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، د.ط، بيت الغشام للنشر والترجمة، مسقط عمان، 2014.

- 27- محمد الصيرفي، المرجع العلمي في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 28- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط الحاضر والمستقبل، د.ط، دار الكتب، مصر، 2008.
- 29- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- 30- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- 31- مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 32- نادر محمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ج- الرسائل والأطروحات العلمية :
- ج-1- أطروحات الدكتوراه:
- 33- إبتهاال حامد عبد الحي جابر، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2017.
- 34- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس، غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011.
- 35- أيمن حسن الديراوي، أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2018.

- 36- بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017.
- 37- دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018.
- 38- سعيد على محمد جلال، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، اليمن، 2018.
- 39- عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- 40- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة صحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمنت، سوريا، 2009.
- 41- نور الدين مزهودة، اثر نظام المعلومات المتكامل « ERP » على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.
- 42- هني وسيلة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2018.
- ج-2- رسائل الماجستير:
- 43- أدهم أكرم مبارك، الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر، "دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2016.

- 44- بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في التقنيات الكمية للتسيير، غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2010.
- 45- حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في القيادة الإدارية، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
- 46- عماد محمد حمدونة، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، 2018.
- 47- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- 48- كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014.
- 49- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
- د-المجلات العلمية:
- 50- أجد محمد عبد الله، الثقافة المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد الأول، جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق، 2016.
- 51- مجلة **Algérie Industrie** الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم، العدد الأول للثلاثي الثاني، 2018.

ه- الندوات والملتقيات:

52- مشبب بن عايض القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012.

53- عصام فاعور ملكاوي، التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، ورقة دراسية من الحلقة العلمية "قياس الأداء في العمل الأمني من 21 إلى 23/01/2013"، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.

54- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في شرم الشيخ، مصر، 2007.

55- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009.

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

56- Jean Louis Malo, Jean Charles Mathé, **L'essentiel du contrôle de gestion**, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2000.

57- Michael Armstrong, **Performance management « key strategies and practical guidelines »**, 3rd edition, Kogan page limited, philadelphia, U.S.A, 2006.

58- Peter Drucker, **l'avenir du management selon Drucker**, édition village mondiale, Paris, France.

ب- المذكرات:

59- Ghazlene Oubya, **contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise, impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, thèse de doctorat sciences de gestion, université côte d'azur Nice, 2016

ج- المواقع الإلكترونية:

60- [www.snvigroupe.dz/](http://www.snvigroupe.dz/)



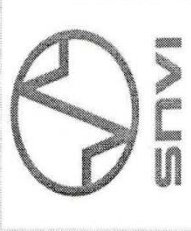
# قائمة الملاحق

# المجمع الصناعي للصناعات التسييريات

## GROUPE SNVI

**VIR - CIR - FOR** (Zone Industrielle Rouiba), **CIT** (Tianet) - **DRVI** Sidi Moussa - **SIEGE - Direction Commerciale** avec un Réseau National Commercial

Groupe snvi



E.P.E – SNVI – Spa

Capital social 2.200.000.000 DA



### TABLEAU DE BORD DE GESTION

### Période : Décembre 2018

E p e / Groupe S N V I / S p a		<b>SYNTHESE GENERALE</b> Valeur Millions DA (MDA)				Date: 24/01/2019	Ref		
Période : DECEMBRE 2018						Page 1	1AM		
Rubrique	An 2016	An 2017	An 2018 (BUDGET)	Mois		Trim *4*		Cumul	
	Réalisé (BC)	Réalisé (BC)		Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P
1 Production Réalisée (PVHT)	12.213	9.957	15.231	1.777	1.837	103%	4.691	4.275	91%
2 Total CAHT	10.966	13.744	17.855	1.484	2.206	149%	4.794	5.416	113%
3 Input+Services	8.477	8.685	16.717	1.274	1.083	85%	4.486	3.213	72%
4 Valeur Ajoutée VA	3.736	4.666	3.315	230	343	149%	684	863	126%
5 Frais du Personnel	9.121	6.046	6.345	529	571	108%	1.580	1.695	107%
6 Exc. Brut Exploit	-5.528	-1.555	-3.239	-323	-250	77%	-965	-887	92%
7 Achats Reçus	7.669	7.600	8.878	621	924	149%	1.930	2.749	142%
8 Stocks (Bruts)	28.646	27.030	25.874	25.874	21.504	83%	25.874	21.504	83%
9 Créances Client Nettes	8.449	12.268	10.846	10.846	13.563	125%	10.846	13.563	125%
10 Trésorerie (*)	-7.865	-188	-168	-168	-9.091	5419%	-168	-9.091	5419%
11 Effectif inscrit	5.862	5.744	5.416	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%
<b>Ratios</b>									
Input/ (CA+Production Stockée et Immobilisée)	70%	65%	84%	85%	76%		78%	83%	
V.A / (CA+Variation)	31%	35%	17%	15%	24%		22%	17%	
							84%	82%	108%
							17%	18%	70%

<b>SYNTHESE des Indicateurs</b>											
<b>RESULTATS D'ACTIVITES</b>											
Valeur Millions DA (MDA)											
Epe / Groupe S N V I / S p a		Date: 24/01/2019		Réf		Page 1Bis		1AM		1/3folios	
Période : DECEMBRE 2018		An 2018 (BUDGET)		An 2017		An 2016		Mars		Trim *4*	
Rubrique		Réalisation (BC)		Réalisation (BC)		Réalisation (BC)		Prévu		Réal	
An 2018 (BUDGET)		An 2017		An 2016		Prévu		Réal		% R / P	
1	Production Réalisée (PVHT)	15.231	9.957	12.213	9.957	1.777	1.837	4.691	4.275	15.231	7.378
2	Ventes Marchandises PR	1.092	953	7.710	953	96	105	294	220	1.092	739
3	Vente Produits Finis	15.093	10.706	1.647	10.706	1.234	1.976	4.038	4.889	15.093	7.395
4	Prestations Fournies	1.670	2.085	1.609	2.085	154	125	462	308	1.670	1.176
5	<b>Total CAHT</b>	17.855	13.744	10.966	13.744	1.484	2.206	4.794	5.416	17.855	9.310
6	<b>E/C et STOCK PF</b>	10.625	8.448	8.948	8.448	10.625	3.791	10.625	3.791	10.625	3.791
7	Var Encours et Stk PF	2.152	-435	1.196	-435	14	-780	264	-1.340	2.152	533
8	Input+Services	16.717	8.685	8.477	8.685	1.274	1.083	4.486	3.213	16.717	8.076
9	<b>Valeur Ajoutée VA</b>	3.315	4.666	3.736	4.666	230	343	684	863	3.315	1.766
<b>Ratios</b>											
Input/ (CA+Production Stockée et Immobilisée )		84%	65%	70%	65%	85%	76%	78%	83%	84%	82%
V.A / (CA+Production Stockée et Immobilisée )		17%	35%	31%	35%	15%	24%	22%	17%	17%	18%

E p e / Groupe S N V I / S p a		Date: 24/01/2019		Réf		page 1 Bis1		1AM		2/3folios		SYNTHESE des Indicateurs		Suite: <b>RESULTATS D'ACTIVITES</b>		Valeurs Millions DA					
Période :DECEMBRE 2018		An 2018 (BUDGET)		An 2017 Réalisé (BC)		An 2016 Réalisé (BC)		An 2018 (BUDGET)		An 2017 Réalisé (BC)		An 2016 Réalisé (BC)		An 2018 (BUDGET)		An 2017 Réalisé (BC)		An 2016 Réalisé (BC)			
Rubrique	Mais		Trim *4*		Cumul		Mais		Trim *4*		Cumul		Mais		Trim *4*		Cumul		Mais		
	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P	Prévu	Réal	% R / P
<b>Rappel Total CAHT (5)</b>	10.966	13.744	149%	4.794	5.416	113%	17.855	9.310	52%	1.484	2.206	149%	4.794	5.416	113%	17.855	9.310	52%	1.484	2.206	149%
<b>Rappel Val Ajoutée VA (9)</b>	3.736	4.666	149%	684	863	126%	3.315	1.766	53%	230	343	149%	684	863	126%	3.315	1.766	53%	230	343	149%
<b>Frais du Personnel</b>	9.121	6.046	108%	1.580	1.695	107%	6.345	6.053	95%	529	571	108%	1.580	1.695	107%	6.345	6.053	95%	529	571	108%
Impôts et Taxes	143	174	92%	69	54	78%	209	93	45%	24	22	92%	69	54	78%	209	93	45%	24	22	92%
<b>EBE ou IBE</b>	-5.528	-1.555	77%	-965	-887	-92%	-3.239	-4.380	-135%	-323	-250	77%	-965	-887	-92%	-3.239	-4.380	-135%	-323	-250	77%
<b>Effectif inscrit</b>	5.862	5.744	104%	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%	5.416	5.644	104%
<b>RATIOS</b>	F.Pers / CAHT		36%	F.Pers / VA		36%	F.Pers / CAHT		36%	F.Pers / VA		36%	F.Pers / CAHT		36%	F.Pers / VA		36%	F.Pers / CAHT		36%
	83%	44%	26%	27%	42%	42%	36%	65%	65%	28%	20%	20%	28%	20%	20%	191%	343%	191%	343%	191%	343%
	244%	130%	166%	28%	20%	20%	230%	166%	166%	230%	166%	166%	230%	166%	166%	191%	343%	191%	343%	191%	343%
Nota:	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%	F.Pers / Production( CA+Variation )		32%
	75%	45%	40%	67%	67%	67%	35%	40%	40%	35%	40%	40%	35%	40%	40%	32%	61%	32%	61%	32%	61%

Epe/Groupe SNVI / Spa		Evolution RESULTATS D'ACTIVITES (Valeur Millions DA)										Date: 24/01/2019	Réf
Période : DECEMBRE 2018												Page: 2	IAM
Rubrique	An 2018 (BUDGET)	An 2017		T1	T2	T3	Déc	T4	Cumul		% R/P		
		Réalisé (BC)	Réalisé (BC)						Prévu	réalisé			
1 Production Réalisée (PVHT)	15.231	12.213	9.957	843	990	1.269	1.837	4.275	15.231	7.378	48%		
2 CAHT	17.855	10.966	13.744	955	919	2.020	2.206	5.416	17.855	9.310	52%		
3 Valeur Ajoutée (VA)	3.315	3.736	4.666	208	350	345	343	863	3.315	1.766	53%		
4 Frais de Personnel	6.345	9.121	6.046	1.428	1.414	1.515	571	1.695	6.345	6.053	95%		
5 Impôts et Taxes	209	143	174	10	9	20	22	54	209	93	45%		
6 Exc Brut Expl. (EBE)	-3.239	-5.528	-1.555	-1.230	-1.073	-1.190	-250	-887	-3.239	-4.380	-135%		
7 Achats Reçus	8.878	7.669	7.600	2.142	970	1.142	924	2.749	8.878	7.005	79%		
8 Stocks (Bruts)	25.874	28.646	27.030	21.502	22.599	22.480	21.504	21.504	25.874	21.504	83%		
9 Créances Client Nettes	10.846	8.449	12.268	10.461	9.478	9.939	13.563	13.563	10.846	13.563	125%		
10 Trésorerie	-168	-7.865	-188	-1.665	-2.966	-6.392	-9.091	-9.091	-168	-9.091	5419%		
11 Effectif inscrit	5.416	5.862	5.744	5.259	5.347	5.510	5.644	5.644	5.416	5.644	104%		

Epe / Groupe SNVI / Spa		Comparatif PRODUCTION (livrée au commercial) par rapport aux Réalisations antérieures (Valeurs: Millions DA)												Date: 24/01/2019	Réf																																					
Période : Décembre 2018														Page : 5	3 AN																																					
<b>Suivi Réalisation Mensuel</b>																																																				
Rubrique	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Evol/ M/M-1	Evol M/M (N-1)																																						
2016	773	543	1.034	961	892	897	465	54	480	830	333	750	125%																																							
2017	291	771	1.009	865	1.083	925	546	329	718	790	839	1.791	114%	139%																																						
2018	222	231	391	475	262	254	670	212	388	1.236	1.202	1.837	53%	3%																																						
Prévu 2018	1.567	1.264	1.257	1.203	1.169	1.182	1.519	0	1.379	1.542	1.372	1.777																																								
Taux Réal	14%	18%	31%	39%	22%	21%	44%		28%	80%	88%	103%																																								
<b>Suivi Programme Cumulé</b>																																																				
Prévu (1)	Réalisé (2)	Ecart 2-1=3	Taux Réalisé	Evol Réal/An	Taux avanc Prévu 1/3	Prog annuel (3)																																														
						Val	Moy																																													
18.400	12.213	-6187	66%		100%	18.400	1.673																																													
19.347	9.957	-9390	51%	-18%	100%	19.346	1.759																																													
15.231	7.378	-7853	48%	-26%	100%	15.231	1.385																																													
<b>Suivi Réalisation Mensuelle de Prod prévu et réalisée période 2018</b>																																																				
<table border="1"> <caption>Evolution mensuelle de Prod prévu et réalisée période 2018</caption> <thead> <tr> <th>Mois</th> <th>Prévu</th> <th>Réalisé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Janv</td><td>1.567</td><td>222</td></tr> <tr><td>Fév</td><td>1.264</td><td>231</td></tr> <tr><td>Mars</td><td>1.257</td><td>391</td></tr> <tr><td>Avril</td><td>1.203</td><td>475</td></tr> <tr><td>Mai</td><td>1.169</td><td>262</td></tr> <tr><td>Jun</td><td>1.182</td><td>254</td></tr> <tr><td>Juillet</td><td>1.519</td><td>670</td></tr> <tr><td>Août</td><td>0</td><td>212</td></tr> <tr><td>Sept</td><td>1.379</td><td>388</td></tr> <tr><td>Oct</td><td>1.542</td><td>1.202</td></tr> <tr><td>Nov</td><td>1.372</td><td>1.202</td></tr> <tr><td>Déc</td><td>1.777</td><td>1.837</td></tr> </tbody> </table>														Mois	Prévu	Réalisé	Janv	1.567	222	Fév	1.264	231	Mars	1.257	391	Avril	1.203	475	Mai	1.169	262	Jun	1.182	254	Juillet	1.519	670	Août	0	212	Sept	1.379	388	Oct	1.542	1.202	Nov	1.372	1.202	Déc	1.777	1.837
Mois	Prévu	Réalisé																																																		
Janv	1.567	222																																																		
Fév	1.264	231																																																		
Mars	1.257	391																																																		
Avril	1.203	475																																																		
Mai	1.169	262																																																		
Jun	1.182	254																																																		
Juillet	1.519	670																																																		
Août	0	212																																																		
Sept	1.379	388																																																		
Oct	1.542	1.202																																																		
Nov	1.372	1.202																																																		
Déc	1.777	1.837																																																		
<b>Prod Mensuelle : Déc 2016, 2017 et 2018</b>																																																				
<table border="1"> <caption>Prod Mensuelle : Déc 2016, 2017 et 2018</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Prévu</th> <th>Réalisé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>18.400</td><td>750</td></tr> <tr><td>2017</td><td>19.347</td><td>1.791</td></tr> <tr><td>2018</td><td>15.231</td><td>1.837</td></tr> </tbody> </table>														Année	Prévu	Réalisé	2016	18.400	750	2017	19.347	1.791	2018	15.231	1.837																											
Année	Prévu	Réalisé																																																		
2016	18.400	750																																																		
2017	19.347	1.791																																																		
2018	15.231	1.837																																																		
<b>Prod Cumulée prévu e et réalisée à fin Dec 2016, 2017 et 2018</b>																																																				
<table border="1"> <caption>Prod Cumulée prévu e et réalisée à fin Dec 2016, 2017 et 2018</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Prévu</th> <th>Réalisé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>18.400</td><td>12.213</td></tr> <tr><td>2017</td><td>19.347</td><td>9.957</td></tr> <tr><td>2018</td><td>15.231</td><td>7.378</td></tr> </tbody> </table>														Année	Prévu	Réalisé	2016	18.400	12.213	2017	19.347	9.957	2018	15.231	7.378																											
Année	Prévu	Réalisé																																																		
2016	18.400	12.213																																																		
2017	19.347	9.957																																																		
2018	15.231	7.378																																																		

E p e /Groupe SNVI /Spa		Aperçu général sur le Nombre des Effectifs										Date du 24/01/2019	Réf
Période: Décembre 2018												Page 10	3AN

<b>Evolution des Effectifs INSCRITS par période et Catég Socio-professionnelle</b>													
Rubrique	Déc-17	janv-18	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
<b>Prévu</b>	5.397	5.253	5.157	5.333	5.337	5.338	5.373	5.415	5.415	5.424	5.424	5.424	5.416
<b>Réal</b>	5.744	5.240	5.240	5.259	5.273	5.306	5.347	5.417	5.417	5.510	5.544	5.599	5.644
<b>Var (*)</b>		-504	0	19	14	33	41	70	0	93	34	55	45

Réalisé	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
déc-17	1	769	3.685	5.744
nov-18	2	891	3.076	5.599
déc-18	3	890	3.105	5.644
Var	3-1	121	-580	-100

**Evolution des Effectifs en Agents Inscrits**

Month	Effectifs
Déc-17	5.744
Janv-18	5.240
Fév	5.240
Mars	5.259
Avril	5.273
Mai	5.306
Juin	5.347
Juillet	5.417
Août	5.417
Sept	5.510
Oct	5.544
Nov	5.599
Déc	5.644

**Evolution des Effectifs en Agents Inscrits**

Catégorie	Pourcentage
Exécution	55%
Maitrise	29%
Cadre	16%



E p e /Groupe SNVI /Spa		Aperçu général sur le Nombre et Frais des Effectifs										Date du 24/01/2019	Réf
Période: Décembre 2018												page 10 bis	3AN
<b>Nombre des Effectifs par usage</b>													
Mois	Actif	Inactif	Total Inscrit	Nature		Usage			Autres			Total Autres	Inscrit + Autres
				CD	GD	Direct	Indirect	Soutien	DAIP	APP	VAC		
M-1	5.491	108	5.599	5.100	499	2.585	1.457	1.557	127	708	28	863	6.462
M	5.538	106	5.644	5.095	549	2.608	1.455	1.581	126	737	28	891	6.535
Var M/M-1	47	-2	45	-5	50	23	-2	24	-1	29	0	28	73
<b>Frais de Personnel (Millions DA)</b>													
Mois	RUBR	Mois		Cumul	FP/ Eff (DA)								
		FP	Evnl/ Mois										
M-1	M-1	558	-1,55%	5.483	99.658								
M	Mois M	571	2,26%	6.053	101.100								
Var M/M-1	Var M/M-1	12,63		52,30	1,442								

<b>Evolution mensuelle des Frais de Personnel à fin Décembre 2018</b>													
DEC-17	JANV	FÉV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	
490	487	469	472	465	475	475	503	483	530	567	558	571	

E p e /Groupe SNVI /Spa		Date du 24/01/2019		Ref
Période : Décembre 2018		Page : 10 Bis 1		3AN

### Mouvement des Effectifs par Catégorie et Opérateur

#### 1/ Mouvement mensuel Global des Effectifs par catégorie:

Rubrique	Déc 2017	Nov 2018	Entrées globales					Sorties globales					Réalisé Mois M			Prévu	Evol	
			Entrées (*)		Entrée Actif (ALD)	S/Tot	Sorties	Autres		S/Tot	Actif	ALD	Inscrit 2+3	Turn-Over A-F	Ecart		Tx évol	
			1er Contrat CDD	Perm				A	B									D
Cadres	756	874	1	0	0	1	1	0	1	2	872	18	890	0	16	1,83%		
Maîtrise	1.276	1.614	17	0	0	17	1	0	2	1.631	18	1.649	16	35	2,2%			
Exécution	3.617	3.003	32	0	3	35	2	0	2	3.035	70	3.105	30	102	3,4%			
<b>TOT ACTIF</b>	<b>5.649</b>	<b>5.491</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5.538</b>			<b>46</b>					
ALD	95	108			1	1		3	3	106								
<b>TOT INSCRIT</b>	<b>5.744</b>	<b>5.599</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>5.538</b>	<b>106</b>	<b>5.644</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>0,80%</b>			

#### 2/ Nouveaux Recrutements hors DAIP par Opérateur:

Rubrique	VIR	CIR	FOR	CIT	DC	DRVI	SIEGE	TOTAL
Cadre	1	0	0	0	0	0	0	1
Maitrise	14	2	0	0	1	0	0	17
Exécution	28	3	0	0	1	0	0	32
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50</b>
<b>Cumul</b>	<b>214</b>	<b>118</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>98</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>458</b>

(\*) Nouveau Recrutement (1er Contrat CDD Hors et avec DAIP) C= Réintégration ou Renouvellement CDD D : Entrée Actifs = Sortie de l'état ALD.

H: Sortie Actifs = Passage de l'état actif vers l'état ALD. F= Retraite proportionnelle + Retraite Normale + Licenciement+Démission + Décès+ALD

E p e /Groupe SNVI /S p a		Répartition des Effectifs par Nature et Opérateur										Date du 24/01/2019	Réf
Période : Décembre 2018												Page : 10 bis 3	AN
1/Mouvement des effectifs par Nature et Activité:													
Nature/ Activités	EFFECT (N-1) 2017 (1)	EFFECT (M-1) 2018 (2)	Entrées			Sorties			EFFECTIFS M			Ecart 3-1	Ecart 3-2
			CDD	CDI permanisation	TOTAL	CDD	CDI	TOTAL	CDD	CDI	TOTAL		
			A	B	C	D	E	F	G	H	I		
Production	2.017	2.178	43	0	43	0	1	1	211	2.010	2.221	204	43
	652	761	5	0	5	1	1	2	118	646	764	112	3
	690	691	0	0	0	0	0	0	10	681	691	1	0
	414	412	0	0	0	0	1	1	46	365	411	-3	-1
Ferrovial	503											-503	0
S/Tot Filiales	4.276	4.042	48	0	48	1	3	4	385	3.702	4.087	-189	45
SIEGE	94	110	0	0	0	0	0	0	17	93	110	16	0
DRVI	392	395	0	0	0	0	0	0	35	360	395	3	0
DC	982	1.052	2	0	2	0	1	1	112	940	1.052	70	0
S/Tot SM	1.468	1.557	2	0	2	0	1	1	164	1.393	1.557	89	0
<b>T. GROUPE INSCRIT</b>	<b>5.744</b>	<b>5.599</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>549</b>	<b>5.095</b>	<b>5.644</b>	<b>-100</b>	<b>45</b>

E p e /Groupe SNVI /S p a		Date du 24/01/2019		Réf	
Période: Décembre 2018		Page 10 bis 4		3AN	
<b>Suite Répartition des Effectifs par Catégorie et Opérateur</b>					

**2/ Effectifs Actifs par Catégorie et Opérateur:**

Rubrique	Production						Société Mère				Global Actif
	VIR	CIR	FOR	CIT	S/Tot	DRVI	DC	Siège	S/Tot		
<b>Cadres</b>	285	94	122	87	588	36	184	64	284	872	
<b>Maîtrise</b>	721	184	213	76	1.194	66	351	20	437	1.631	
<b>Exécution</b>	1.176	472	338	240	2.226	289	501	19	809	3.035	
<b>T. ACTIF (1)</b>	2.182	750	673	403	4.008	391	1.036	103	1.530	5.538	

**3/ ALD par Catégorie et Opérateur:**

Rubrique	Production						Société Mère				Global Actif
	VIR	CIR	FOR	CIT	S/Tot	DRVI	DC	Siège	S/Tot		
<b>Cadres</b>	8	2	2	1	13	2	0	3	5	18	
<b>Maîtrise</b>	7		3		10	1	5	2	8	18	
<b>Exécution</b>	24	12	13	7	56	1	11	2	14	70	
<b>T. ALD (2)</b>	39	14	18	8	79	4	16	7	27	106	
<b>T.Inscrits (1)+(2)</b>	2.221	764	691	411	4.087	395	1.052	110	1.557	5.644	

المجمع الصناعي للسيراميك والصناعات

GROUP INDUSTRIEL

Ministère de l'Industrie et des Mines  
DGGSPM

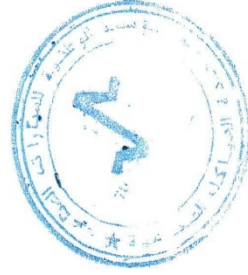
DIAG-GROUPE INDUSTRIEL  
- consolidé du Groupe SNVI-

Groupe snvi



E.P.E – SNVI – Spa

Capital social 2.200.000.000 DA



تابع للملحق رقم 2: الخطة الإستراتيجية للمجمع للسنوات 2016-2026

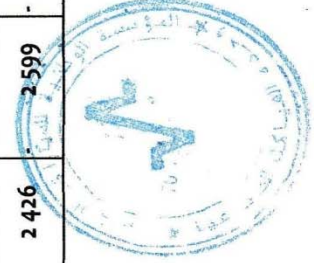
COMPTE DE RESULTAT POUR LES EXERCICES: 2016 A 2026

En M DZD	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vente et produits annexes	10 966	13 744	9 355	14 524	15 300	16 502	17 600	18 452	19 574	20 723	21 631
Variation des stocks produits finis et en cours	1 196	435	3 852	3 967	2 840	1 158	801	- 351	589	498	321
Production immobilisée	28	16	12	15	17	12	15	11	7	7	5
Subvention d'exploitation	22	25	25	26	21	22	19	19	22	22	21
<b>Production de l'exercice</b>	<b>12 213</b>	<b>13 351</b>	<b>13 244</b>	<b>18 533</b>	<b>18 179</b>	<b>17 694</b>	<b>18 435</b>	<b>18 131</b>	<b>20 192</b>	<b>21 250</b>	<b>21 977</b>
Achats consommés	6 724	7 190	6 152	10 893	11 475	11 551	12 444	12 532	13 702	14 299	14 958
Services Extérieurs et autres consommations	1 753	1 495	857	908	1 003	1 030	1 072	1 112	1 278	1 185	1 204
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>8 477</b>	<b>8 685</b>	<b>7 009</b>	<b>11 802</b>	<b>12 478</b>	<b>12 581</b>	<b>13 516</b>	<b>13 644</b>	<b>14 980</b>	<b>15 484</b>	<b>16 162</b>
Valeur ajoutée d'exploitation	3 736	4 666	6 235	6 731	5 700	5 113	4 918	4 487	5 212	5 766	5 815
Charges de personnel	9 121	6 046	6 100	6 350	6 400	6 450	6 521	6 610	6 601	6 870	7 125
Impôts et taxes et versement assimilés	143	174	125	193	105	126	138	185	196	207	216
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>5 538</b>	<b>1 555</b>	<b>10</b>	<b>188</b>	<b>804</b>	<b>1 464</b>	<b>1 740</b>	<b>2 308</b>	<b>1 585</b>	<b>1 311</b>	<b>1 526</b>
Autres produits opérationnels	273	650	45	50	176	518	401	378	377	325	405
Autres charges opérationnelles	755	892	408	450	240	352	139	479	525	648	740
Dotations aux amortissements, Provisions	7 341	6 053	6 345	6 651	6 678	6 659	6 897	6 671	7 101	7 547	7 705
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	6 143	6 778	6 453	6 150	6 681	6 625	6 549	6 812	6 846	7 005	7 530
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>7 208</b>	<b>1 073</b>	<b>245</b>	<b>713</b>	<b>866</b>	<b>1 332</b>	<b>1 826</b>	<b>2 268</b>	<b>1 988</b>	<b>2 175</b>	<b>2 035</b>
Produits financiers	53	25	44	74	44	51	98	110	139	128	95
Charges financières	871	1 718	948	615	581	622	673	720	552	577	566
<b>Résultat financier</b>	<b>818</b>	<b>1 693</b>	<b>904</b>	<b>541</b>	<b>537</b>	<b>572</b>	<b>575</b>	<b>611</b>	<b>414</b>	<b>449</b>	<b>471</b>
<b>Résultat Ordinaire avant impôt</b>	<b>8 026</b>	<b>2 765</b>	<b>1 149</b>	<b>1 254</b>	<b>1 402</b>	<b>1 903</b>	<b>2 401</b>	<b>2 878</b>	<b>2 401</b>	<b>2 625</b>	<b>2 506</b>
Impôt exigible sur résultat ordinaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impôt différé (variation) sur résultat ordinaire	112	270	-	21	3	4	2	2	25	25	30
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>18 682</b>	<b>20 803</b>	<b>19 785</b>	<b>24 807</b>	<b>25 080</b>	<b>24 888</b>	<b>25 482</b>	<b>25 431</b>	<b>27 553</b>	<b>28 709</b>	<b>30 008</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>26 596</b>	<b>23 838</b>	<b>20 803</b>	<b>26 082</b>	<b>26 480</b>	<b>26 795</b>	<b>27 886</b>	<b>28 312</b>	<b>29 979</b>	<b>31 308</b>	<b>32 484</b>
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>7 914</b>	<b>3 035</b>	<b>1 018</b>	<b>1 275</b>	<b>1 400</b>	<b>1 907</b>	<b>2 404</b>	<b>2 881</b>	<b>2 426</b>	<b>2 599</b>	<b>2 476</b>
Éléments extraordinaire (produits)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments extraordinaire (charges)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>7 914</b>	<b>3 035</b>	<b>1 018</b>	<b>1 275</b>	<b>1 400</b>	<b>1 907</b>	<b>2 404</b>	<b>2 881</b>	<b>2 426</b>	<b>2 599</b>	<b>2 476</b>

U=MDA

**SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION: 2016 A 2026**

En MDZD	U= MDA										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Production de l'exercice	10 966	13 744	9 355	14 524	15 300	16 502	17 600	18 452	19 574	20 723	21 631
Quantité produite	4 472	2 713	2 921	4 366	4 270	3 955	3 925	3 823	4 094	4 104	4 235
Quantité vendie	4 179	2 820	1 976	3 393	3 574	3 671	3 729	3 909	3 950	3 982	4 157
Consommation de l'exercice	8 477	8 685	7 009	11 802	12 478	12 581	13 516	13 644	14 980	15 484	16 162
Valeur ajoutée d'exploitation	3 736	4 666	6 235	6 731	5 700	5 113	4 918	4 487	5 212	5 766	5 815
Excédent Brut d'Exploitation	- 5 528	- 1 555	10	188	- 804	- 1 464	- 1 740	- 2 308	- 1 585	- 1 311	- 1 526
Résultat opérationnel	- 7 208	- 1 073	- 245	- 713	- 866	- 1 332	- 1 826	- 2 268	- 1 988	- 2 175	- 2 035
Résultat financier	- 818	- 1 693	- 904	- 541	- 537	- 572	- 575	- 611	- 414	- 449	- 471
Résultat Net	- 7 914	- 3 035	- 1 018	- 1 275	- 1 400	- 1 907	- 2 404	- 2 881	- 2 426	- 2 599	- 2 476



الملحق رقم 3: لوحة القيادة لفرع تيارت لسنة 2018



**E.P.E - Carrosseries Industrielle de Tiaret**  
**Filiale Groupe SNVI - S.P.A.**



**Société par Action au capital de 2.000.000.000 DA**  
**Siège Social Ain Bouchekif Wilaya de Tiaret**

# **Budget Prévisionnel 2018**

## **713 Produits**

# **REALISATION**

# **EXERCICE**

# **2018**

E.P.E CARROSSERIES INDUSTRIELLES TIARET S.P.A  
FILIALE GROUPE SNVI - S.P.A.  
Capital Social de 2 000 000 000,00 DA  
E-mail: [snvi\\_citiaretdcf@yahoo.fr](mailto:snvi_citiaretdcf@yahoo.fr)

((046) 24 94 20 / 15  
FAX : (046) 24 94 19 / 24



تابع للملحق رقم 3: لوحة القيادة لفرع تيارت لسنة 2018

E.P.E S.N.V.I. - C.I.Tiaret SPA  
FILIALE GROUPE SNVI

LE: 07/01/2019

Principaux agrégats

U:KDA

Rubriques	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	Juil-Aout-18	sept-18	oct-18	nov-18	déc-18	cumul
Valeur de la Production	71 236	36 754	138 906	81 053	40 273	33 447	42 807	97 811	205 959	191 770	589 301	1 529 317
C . A . H . T	60 390	16 187	151 542	112 392	100 718	112 901	53 419	152 283	289 887	264 601	807 746	2 122 066
Valeur ajoutée	-2 480	-31 300	66 525	-19	42 798	-11 340	16 392	79 209	37 946	128 370	696 442	1 022 543
Excédent Brut d'exploitation	-43 041	-67 873	32 262	-31 676	6 023	-46 852	-55 615	44 207	-5 285	88 032	651 070	571 252
Créances Clients	7 451	7 464	7 613	7 727	7 818	7 918	7 986	8 145	8 436	8 701	9 511	7 918
Trésorerie	15 469	18 298	-105 189	1 570	4 737	7 904	-39 026	-162 429	-236 431	-201 257	-204 419	7 904
Frais de Personnel	40 561	36 573	34 175	31 657	36 696	35 512	72 007	35 002	43 231	40 338	55 270	461 022
Effectifs	407	407	406	406	406	405	405	405	405	405	403	405
VA / C.A.H.T (taux)	-4%	-193%	44%	0,01%	42%	-10%	31%	52%	13%	49%	86%	48%
FP / C.A.H.T (taux)	67%	226%	23%	28%	36%	31%	135%	23%	15%	15%	7%	22%
FP / VA (taux)	-1636%	-117%	51%	-166616%	86%	-313%	439%	44%	114%	31%	8%	45%
C.A.H.T / Effectifs (taux)	148	40	373	277	248	279	132	376	716	653	2 004	5 240
VA / Effectifs (taux)	-6	-77	164	0	105	-28	40	196	94	317	1 728	2 525

**\* COMMENTAIRE SUR L'ACTIVITE DE L'ANNEE 2018:**

**- Chiffres d'affaires:**

Le chiffre d'affaire réalisé sur l'Année 2018 est de 2 122 066 KDA générant :

- Une valeur ajoutée de: 1 022 543 KDA
- Excédent Brut d'exploitation de: 571 252 KDA

**- Coefficient de productivité:** (frais du personnel/valeur ajoutée)

Une valeur ajoutée de 1 022 543 KDA, génère un coefficient de productivité de 45%

**- Le rendement de la main d'œuvre:** (Valeur ajoutée/effectifs)

Signifié que chaque salarié participe à 2 525 KDA de la valeur ajoutée

**- Production de la main d'œuvre:** (C.A.H.T./ Effectif)

Signifié que chaque salarié participe à 5 240 KDA à la valeur du chiffres d'affaires.

**Taux de la valeur ajoutée:** ( Valeur ajoutée/CAHT)

Détermine le degré d'intégration de l'entreprise, signifié que la valeur ajoutée représente 48% du chiffre d'affaires

**La remuneration de la productivité:** (Frais du personnel/CAHT)

Signifié que les frais de personnel represente 22% du chiffres d'affaires

