

الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات
الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية

Contemporary Strategies For Human Resource Management And Their
Relation To Improving The Performance Of Economic Institutions- SAIDAL

Group case study

أحمد يوسف¹ ، دلهوم محمد الأمين²

¹أستاذ متعاقد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف (الجزائر)

الإيميل: youcef-ahmed12@hotmail.fr

²طالب دكتوراه، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، وهران (الجزائر)

الإيميل: amin021@windowslive.com

تاريخ الإرسال: 2019-03-11 تاريخ القبول: 2019-03-30 تاريخ النشر: 2019-03-31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث ركزنا على أهم الاستراتيجيات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية اتجاه مواردها من أجل تحسين الأداء الكلي لمجمع صيدال، كما قمنا بتحليل أهم البيانات التي تحصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال والمتعلقة بالموارد البشرية، كما اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

وتوصلت الدراسة على أنه يوجد أثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية وقدمت الدراسة توصية شاملة على ضرورة التركيز على الموارد البشرية التي تتميز، والتركيز أكثر على رفع أداء الوحدات

المؤلف المراسل: أحمد يوسف ، الإيميل: youcef-ahmed12@hotmail.fr

التنظيمية مع الاهتمام بتحليل بيئة الأعمال لأن لها تأثير مباشر على الأداء الكلي للمجمع.
الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الموارد البشرية، أداء المؤسسات الاقتصادية، مجمع

صيدال لصناعة الأدوية

تصنيف JEL: M5، M21

Abstract:

The aim of this study was to identify the relationship of contemporary strategies of human resources management to improve the functioning of the algerian economic institution through a case study saidal compound of hte pharmaceutical industry.where we focused on hte major strategies of the department of human resources towards its resources to improve the overall perfomance of saidal compound.where we have the analysis of the most important data that we have obtained from the directorate of human resources of the complex saidal and human resource.and in our stuty we adopted this approach on cadastre in theory.and a case study on the ground and the study.

However.ther is a trace of contemporary stratgies of human resources management in improving the performancce of saidal pool of pharmaceutical industry. The study provided comprehensive recommendations on the need to focus on human resources that are highly qualified and put more emphasis on raising the performance of the human resources and organizational units with the performance of interest in analysing the business environment as a direct impact on the overall performance of the compound

Key words: Human resource strategy, Performance of economic institutions, SAIDAL Group for the Pharmaceutical industry.

JEL classification: M5, M21

1.مقدمة:

يشهد العالم حاليا تطورات سريعة وتحولات عميقة، ساهم في تطويره وانتشار

تكنولوجيا المعلومات والانترنت. أثبتت العديد من المؤسسات العالمية الكبرى أن أهم مورد على الإطلاق في الوقت الراهن هو المورد البشري، وبرهنت على قدرة هذا المورد في تحقيق التطوير الإداري والمؤسسي ككل، كما يمكنه تعظيم كافة عوائد بقية الموارد بناء على الاستغلال الأمثل لها، وعليه فلا عمل لأي مؤسسة تهدف إلى البقاء والنمو والرفع من أدائها بدون رؤية مستقبلية تحدد معالم وخطوات تسيير هذا المورد الحيوي، وتوضيح الأهداف المطلوبة مع تجهيز إدارة قادرة على تحليل الأوضاع الحالية والمستقبلية للبيئة المحيطة بالموارد البشرية (الداخلية، الخارجية) بحيث تتمثل هذه الرؤية في التخطيط المستمر لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة لأنه يعتبر عملية ديناميكية متطورة، تسعى إلى تنمية وتطوير قدرات الموظفين من أجل ضمان استقرار المؤسسة والرفع من أدائها وتحقيق أهدافها، والعديد من الدراسات العلمية في هذا المجال برهنت أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على الاستثمار الصحيح في مواردها البشرية انطلاقاً من عملية استقطاب كفاءات بشرية قادرة على العطاء تتميز بالمهارات العلمية والخبرات المتراكمة، مع تطوير مستويات أداء الموارد البشرية بشكل يضمن التميز واستمرار العطاء، وهذا لن يكون إلا وفق إستراتيجية سليمة ومدروسة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة تضمن رفع مستوى الأداء الكلي.

1.1 إشكالية البحث: وبناء على ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

2.1 أسئلة البحث: بناء على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- ما مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية؟ وما المقصود بالإستراتيجية في حد ذاتها؟
- فيما تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية المعاصرة للموارد البشرية؟
- ما هي الإستراتيجية المعتمدة من قبل مسؤولي مجمع صيدال لإدارة موارد البشرية من أجل تحسين الأداء الكلي للمجمع.

3.1 فرضيات البحث:

انطلاقاً من أبعاد متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، (المتغير المتابع: أداء المؤسسات الاقتصادية)، وانطلاقاً من مجموعة من الدراسات السابقة ويهدف الإحاطة بجوانب وحيثيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء العام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوحدات التنظيمية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

4-1 أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من

الأهداف وهي كالآتي:

- التعرف على واقع الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الكلي للمجمع.

- التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على تطبيق الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، مع التوصل إلى الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية لهذه العوامل.

- التعرف على واقع أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية، وأهم العوامل المؤثرة على الأداء بالمجمع.

- تقديم مجموعة من التوصيات للمعنيين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية والتي لعلها تسهم في تطوير وتحسين الإستراتيجيات المطبقة بإدارة الموارد البشرية، ومساهمتها في تحسين الأداء الكلي بالمجمع.

5.1 أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من الدور الذي أصبحت تلعبه إدارة الموارد

البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الناشطة في نفس المجال، كما تنبع أهمية الدراسة كذلك كونها ستتناول موضوع في غاية الأهمية تهتم به المؤسسات العالمية الكبرى التي تسعى إلى تحقيق النمو والبقاء والتطور بغض النظر على الأنشطة التي تزاو لها (خدمية، تجارية صناعية)، وجاءت هذه الدراسة أيضا لتبيين الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات متطرفة إلى حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، لأنها تعتبر شركة في أوج النمو والتطور وتشهد منافسة كبيرة من قبل الشركات العالمية المستثمرة في الجزائر والتي فرضت على إدارة المجمع انتهاج إستراتيجيات جديدة ومعاصرة في إدارتها لمواردها البشرية بحيث تساهم في تحسين أداء المجمع والرفع من الحصص السوقية وكسب رهان المنافسة.

2. الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: قبل التطرق للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهم العناصر المكونة لها.

1.2 مفهوم الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

هي مسار تتخذه المنظمة من بين عدة مسارات بديلة، لتحقيق أهدافها بعيدة المدى على ضوء من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم، كما تعرف على أنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة (محمود السيد وآخرون، 2014، ص46)، كما تعني وصف صورة في المستقبل من خلال تحديد طرق تحقيق الأهداف واستغلال الموارد، كما تعتبر مجموعة القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجالات نشاط المؤسسة (سعيد الشيخ، 2018، ص46).

2.2 مفهوم الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية:

هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تحقق التكيف بين الموارد البشرية والظروف البيئة المحيطة، وتدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تختلف إستراتيجية الموارد البشرية تماما عن تخطيط الموارد البشرية، فالأخير يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية، من تقدير الفائض أو العجز

في العمالة، وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء هذا الفئاض أو العجز... أي أنه جزء من إستراتيجية الموارد البشرية، ووظيفة إجرائية تدعم هذه الإستراتيجية (محمود السيد، 2014، ص46). كما تعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم التوجيه في ظل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها (محمد سيد مصطفى، 2000، ص46).

3.2 عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: سنتطرق إلى عناصر الإدارة الإستراتيجية وفق ما تنص عليه أبعاد المتغير المستقل الدراسة ووفق ماء جاء في العديد من الدراسات والتي سنوضحها في الآتي:

أ- إستراتيجية الاستقطاب للموارد البشرية: يعرف على أنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص117)، أما عن العوامل المؤثرة فيه فنجد: حجم المنظمة، الظروف المحيطة بسوق العمل، الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين، ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة وتؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل، اتجاه المؤسسة نحو النمو أو الانكماش حسب طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص118).

ب- إستراتيجية الاختيار والتعيين: يعرف الكثيرون عملية الاختيار بأنها عبارة عن (عملية تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين والذين تم اختيار طلباتهم للتوظيف، وتحديد مؤهلات الأفراد طبقا للتوصيف المتبع في المنظمة) (سنان الموسوي، 2004، ص109). ويمكننا شرح أهم النقاط التي تتعلق بإستراتيجية الاختيار والتعيين وفق الجدول الآتي:

جدول رقم(01): يمثل إستراتيجية الاختيار والتعيين للموارد البشرية بالمؤسسة.

| | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| إستراتيجية الاختيار والتعيين | أهم المهام المدرجة في الإستراتيجية |
|---------------------------------|------------------------------------|

| | |
|--|---|
| <p>- يشكل عاملا مهما من عوامل رضا العامل عن العمل وقناعته به ورفع روحه المعنوية وبالتالي يندفع في تأدية أعماله بحماس وشعوره بالمسؤولية.</p> <p>- يساهم في إتقان العمل وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وانخفاض مستوى التلف ومعدل دوران العمل والغياب والتعرض للإصابات واستخدام عناصر الإنتاج بكفاءة.</p> | <p>فوائد الاختيار الصحيح للعمال</p> |
| <p>تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الاختيار والتعيين ضمن صلاحيات إدارة الموارد البشرية التي تقوم بوضع سياسة تتناسب وأهداف المنظمة المنشورة. تعتبر عملية اختيار أفراد جيدين من أصعب العمليات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لأن العملية ذاتها تتطلب أن تتطابق الأعمال(الوظائف الشاغرة) مع مواهب وكفاءات المتقدمين لأشغالها، وهذه الإستراتيجية بذاتها تتطلب دراسة وكفاءة من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية لأن أي خلل يحدث في عملية التطابق يؤدي إلى اختيار فرد لا تتناسب مؤهلاته وخبرته مع الوظيفة التي يشغلها.</p> | <p>مسؤولية اختيار العاملين</p> |
| <p>- مواصفات العمل: لكل عمل مواصفات أساسية ورئيسية ومن الضروري أن تكون إدارة الموارد البشرية ملمة بها تماما وكذلك يكون المشرفون والإداريون ملمين بهذه المواصفات بغية تمكثهم من القيام بالإشراف بصورة مباشرة.</p> <p>- درجة الاختيار بين المتقدمين: بالتركيز على أصحاب الكفاءة لإشغال الوظائف الشاغرة.</p> <p>- معلومات تتعلق بالمتقدمين لإشغال الوظائف: من أهم المعلومات الواجب معرفتها حول المتقدم للعمل هو إمكانيته على القيام بالعمل بصورة جيدة وكذلك إمكانياته المستقبلية وطموحاته كذلك ترغب المنظمة في معرفة كفاءة وتحصيل المتقدم وخبرته العملية وسلوكه العام وتاريخ أول عمل قام به والمراكز التي شغلها وغيرها من المعلومات.</p> <p>- معلومات ذات علاقات مهمة بالعمل وبالمتقدم لإشغال الوظيفة: تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات تتعلق بالوظائف الشاغرة، إن طبيعة ونوع المعلومات يعتمد على نوع الوظيفة فكلما كانت الوظيفة مهمة وعلى مستوى إداري عالي أصبح من الضروري الحصول على معلومات أكثر حول المتقدم للعمل، وفي نفس الوقت فإن على إدارة الموارد البشرية تزويد المتقدم بمعلومات تتعلق بالعمل نفسه وبالمنظمة وبنواح أخرى يطلها المتقدم.</p> | <p>البيانات والمعلومات التي تتطلبها إستراتيجية اختيار وتعيين العاملين</p> |
| <p>- استقبال طالبي العمل: تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الذين لديهم</p> | <p>خطوات إستراتيجية</p> |

الارغبة للعمل في المنظمة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع برنامج تعريفى متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة يتضمن تحديد العاملين الذين سوف يقومون بمهمة الاستقبال بمهمة الاستقبال والترحاب بطالبي الوظائف الشاغرة وتحديد شعب وأقسام المنظمة التي سوف يقومون بزيارتها.

- المقابلة المبدئية: تتولى إدارة الموارد البشرية الراغبين في العمل بالمنظمة بمقابلتهم مبدئيا والغرض من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنه ليس لديهم فرصة للفوز بالوظيفة نظرا لعدم توافر الشروط الأساسية فهم والتي يجب أن تتوفر في من سيشغل هذه الوظائف مما يحقق ذلك توفيراً في الوقت والجهد والتكاليف.

- مراحل طلب التعيين: طلب التعيين نموذج يصمم من قبل إدارة الموارد البشرية ويملؤه الأفراد الذين يجتازون مرحلة المقابلة المبدئية ويحتوي عادة على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف الشاغرة ومن لا يصلحون لها.

- الاختيارات: بعد اجتياز الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة وفق المراحل الثلاث من عملية الاختيار والتعيين ينبغي على المنظمة أن تجري الاختيارات المناسبة لغرض الكشف عن مواطن القوة والضعف لديهم وقياس المواصفات التي يجب أن يتمتعوا بها والتي لها علاقة بنجاحهم في العمل مستقبلا وهناك اتفاق بين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

الاختيار والتعيين

المصدر: من تصميم الباحثين بالاعتماد على سنان الموسوي، 2004، ص 109-117.

ت- إستراتيجية التدريب والتطوير: إن إستراتيجية التدريب والتنمية تعمل من خلال مضمونها على تدريب وتنمية عامة داخل المنظمة، من خلال توفير برامج تدريبية تكسب وتطور نوعا معينا من المهارات التي تستعملها الموارد البشرية في الشركات أو المنظمات بشكل عام مثل: مهارات استخدام الحاسب الآلي في أعمال المنظمة أو الشركة... فهذه المهارات تستعمل بنسبة كبيرة من الوظائف، فاكساب الموارد البشرية لها يحسن أدائهم لهذه الوظائف من دون شك. وتعمل أيضا إستراتيجية التدريب والتنمية من خلال مضمونها على تدريب وتنمية خاصة، من خلال برامج تدريبية خاصة ومحددة لفئة معينة من الموارد البشرية بغرض رفع كفاءتها وزيادة معدلات إنتاجيتها (محمود عيسى، 2013، بدون صفحة).

ث- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يعرف على أنه تنظيم وتوجيه الموارد

البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال، بموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تهدف للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف (معين أمين السيد، 2010، ص 67). وتتمثل بناء إستراتيجية الموارد البشرية في مجموعة من الخطوات وهي كالآتي: (موفق محمود الضمور، 2011، ص 66-67)

- بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجارة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.

- مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدنا على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.

- مراجعة الجدارة والموارد:مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

- الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

- تحديد الأهداف:بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معرفة يصبح من السهل أن نعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

ج- إستراتيجية تقييم الأداء للموارد البشرية: وتعرف على أنها أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمي ونوعي)، خلال مدة سابقة محددة لتقييم دور الموظف في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم، ويرتكز الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الموظفين وصولا لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها (محمد جمال الكفافي، 2007، ص 223).

إن تقييم الأداء يقدم جوانب هامة جدا لإدارة الموارد البشرية، كفهم حقوق الموظف، كيفية إدارة أداء الموظفين كيفية تطبيق أنظمة تقييم الأداء وكيفية استكمال وتقييم سلوك الموظف. كما تعرض هذه الإستراتيجية قانون الصحة والسلامة في مكان العمل والاهتمامات الصحية التي يمكن أن تؤثر في

عمل الموظفين، والمخاطر المرتبطة بمكان العمل. تبدأ الإستراتيجية من خلال عرض الأمثلة الرئيسية لمشاكل الأداء التنظيمي والعمليات المستخدمة للتعامل مع هذه الأنواع من مشاكل الموظفين. ومنه يتم اكتساب المعرفة في كيفية التحقيق في قضايا الأداء والخيارات المتاحة للتعامل مع مشاكل الموظفين والاعتراضات التأديبية. ثم تتم مناقشة حقوق الموظف فيما يتعلق بالحماية الوظيفية، خصوصية الموظف، الاتحاد وعملية المفاوضات الجماعية. (<http://ivorytraining.com/ar/node/554>، 2018-11-01).

3. أداء المؤسسات الاقتصادية:

اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنمية الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء (سنة عبد الكريم الخناق، 2005، ص 35). ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. (chevalier et autre, 1993, p 33)

1.3 تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة وعلى جميع المستويات بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا فهي وسيلة تدفع بالمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم (أحمد السيد الكردى، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124105>، 2018).

ولتقييم أداء المؤسسة لابد من مجموعة من الأسس وهي كالاتي: (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 125).

- تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا

- تحديد الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات.
- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.
 - تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولهذا اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية..
 - تحديد معايير أداء للنشاط: تعتبر خطوة التحديد التي على أساسها يتم تقييم أداء المؤسسة، بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.
 - تصميم نظام معلومات لمتابعة وحصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لاشك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات والبيانات، ولنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإدارة التقرير الخاص بذلك.
- 2-3 خصائص المؤسسات ذات الأداء العالي: تشترك المؤسسات ذات الأداء العالي بمجموعة من الخصائص التي ترتبط فيما بينها وبالتالي تشكل قاعدة للمحافظة على مستويات أداء عالية ومن هذه الخصائص نذكر:
- (Duran.2008.p8-13)
- مشاركة العاملين: تتفق مؤسسات الأداء العالي على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من خلال تفويض عملية صنع القرار ولكل المستويات الإدارية وتكون عملية المشاركة في اتخاذ القرار عدة طرق وهي:

- مشاركة معتدلة أو إدارة مشتركة.
 - مشاركة عالية أو تخويل (منح السلطة) للعاملين.
 - فرق العمل الذاتية-المباشرة: لفرق العمل دور مباشر في نجاح المؤسسات وارتفاع مستويات أدائها من خلال:
 - منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه؛
 - تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل أو ما يسمى بالإدارة الذاتية؛
 - المناقشة الشخصية والسرية والتي تحدث بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ستدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي.
 - تكنولوجيا الإنتاج المتكاملة: تتمتع مؤسسات الأداء العالي باستخدام التكنولوجيا من خلال التركيز على المرونة في التصنيع (التصنيع المرن) والخدمة، وتصميم العمل وتكنولوجيا المعلومات أما مفاتيح ذلك أو مداخل ذلك فهي من خلال استخدام: أنظمة في الوقت المحدد JIT (David w favor, www.wisebusinessleaderblog.com, 2018)
 - وحدات تصنيع متغيرة.
 - أنظمة التخطيط والسيطرة على الإنتاج باستخدام الكمبيوتر.
 - التعلم المنظمي: يعد التعلم المنظمي والقدرات الجوهرية من الخصائص الأساسية التي تتمتع بها مؤسسات الأداء العالي لما لها من دور في النهوض بالمؤسسة كما أنها تزيد من قدرة المؤسسة على جمع وتحليل وتركيب المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات الضرورية من أجل استباق التغيرات المستقبلية (porter.tom and all.1995.no page)
- بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري من الدراسة والذي حاولنا فيه معالجة متغيرات الدراسة (دوران العمل، أداء المؤسسات)، نظريا سوف نتطرق في العناصر الآتية إلى الجانب التطبيقي من الدراسة والذي سلطنا فيه الضوء على دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية والذي سنحاول فيه معرفة واقع دوران العمل بالمجمع وانعكاسه على أداء المجمع ككل وهذا وفقا للآتي.
4. الإطار التطبيقي للدراسة:

سوف نتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى أهم الأعمال التي قام بها مجمع صيدال لصناعة الأدوية في مجال تطبيقه للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين أداء المجمع مقارنة بالمنافسين وهذا وفق للآتي.

1.4 تقديم مختصر للمؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال لصناعة الأدوية):

هي شركة أدوية عمومية جزائرية. وهي إحدى أكبر الشركات الصناعة الصيدلانية في إفريقيا والأكبر في الجزائر تأسست عام 1982، بعد الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، أصبحت مؤسسة صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية، وبتاريخ 2 فيفري 1998، تم تسميتها بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. شركة ذات أسهم المجمع الصناعي صيدال (سجل التوثيق رقم N085/97)، مسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم 82 B0002، بينما يقع المقر الاجتماعي لها بالطريق الولائي رقم: 11، صندوق بريدي رقم: 141، الدار البيضاء، بولاية الجزائر العاصمة.

2.4 واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية:

يعتبر الموظفون من أهم الركائز الأساسية لرفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الدور المحوري الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمفهومها الاستراتيجي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، لتحقيق أهداف وطموحات الموظف الشخصية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع ككل، وعلى هذا الأساس يمكننا تقديم أهم الاستراتيجيات التي قامت بها شركة صيدال في مجال إدارتها لمواردها البشرية على النحو الآتي:

- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية: تقوم إدارة مجمع صيدال باستقطاب اليد العاملة باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال الترقية والنقل، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) المتواجدة على مستوى كل ولاية لفروع المجمع لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة، وان لم تتمكن هذه الوكالة من تلبية احتياجاتها فستلجأ الإدارة إلى الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد ومواقع الأنترنت التابعة لمجمع صيدال. ووفق الإعلان تقوم إدارة المجمع بوضع جملة من متطلبات شاغل الوظيفة

والمتمثلة في الخبرة والمستوى التعليمي كما تقوم بوضع حوافز تتمثل في الترقية والأجور المحفزة، إلا أن العيب في عملية الاستقطاب تركز بنسبة كبيرة على المقيمين في الولاية التي يتمركز بها فرع صيدال مثل المدينة يتم الاستقطاب من المدينة والولايات المجاورة فقط. وفي هذا الإطار نجد نوعين من التوظيف وهما: (مديرية الموارد البشرية، صيدال، 2017).

• التوظيف الداخلي: والذي يتم من خلال عملية التدوير على الوظائف وكذلك الترقية والنقل.

• التوظيف الخارجي: بحيث يتم الاعتماد على الوكالة الوطنية للتشغيل بطلب من المجمع، أما عن عدد العمال المراد استقطابهم فيتم إحصائهم من قبل الفروع التابعة للمجمع وبالتالي تتم هذه الأخيرة بالاتصال بالإدارة العامة بالدار البيضاء والتي تقوم هذه الأخيرة بالإعلان على الوظائف الشاغرة.

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية: من أجل تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطة متوسطة الأجل تقوم فيها بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد إقناع الإدارة بضرورة توفير هذه المناصب أو التخلي عنها، مع العمل على تحديد الفائض من اليد العاملة والعمل على تقليص هذا الفائض عن طريق التكوين وإعادة الانتشار حسب احتياجات المجمع مع مراعاة تطلعات العمال المهنية ومقرسكناهم. كما تقوم الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، أما في حالة العكس فلا تقوم بالتخطيط لرفع احتياجاتها إلا في حالات (التقاعد الاستقالة، الوفاة). ولتخطيط الموارد البشرية في مجمع صيدال أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة. وأثناء حديثنا مع مدير الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع المدينة أكد لنا وجود توافق وتناسق مع الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فالتخطيط للموارد البشرية هو جزء من التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال (مجلة أخبار صيدال، 2013، رقم 02).

تقوم إدارة المجمع بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم ومساهمهم الوظيفي، وذلك بمرافقة ومتابعة الموظفين من أول يوم توظيفهم بالمجمع إلى غاية خروجهم منه، وهذا بالتشخيص ومعرفة الميول المهنية والسلوكية للعمال وتوفير معلومات حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم، كما تقوم إدارة المجمع بمساعدة عمالها على

تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال الترقية من منصب لآخر، والغرض من كل هذا هو تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف، خلق قيادات مؤهلة وتطوير كفاءات مستقبلية، بالإضافة إلى تعزيز القدرات التنافسية للمجمع (rapport du conseil.2014.p18).

- إستراتيجية الاختيار والتعيين للموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية: بعد الإعلان على الوظائف الشاغرة واحتياجات المجمع من الموارد البشرية بما فيها الكفاءات وبعد عملية الاستقطاب ينتقل المجمع لعملية مهمة في عملية التوظيف، والمتمثلة في انتقاء المترشحين الذين تتوافق مواصفهم مع متطلبات الوظيفة، وفي هذا الإطار أكد لنا مدير الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع المدية أن الإدارة تلتزم الدقة والعدالة والموضوعية في اختيار المترشحين، كما يتم اعتماد معيار الخبرة والمستوى التعليمي في عملية الاختيار، وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تم اختيارهم وذلك مع لجنة تحكيم داخلية خاصة (تابعة للمجمع وتتميز بالخبرة) تقوم بالتأكد من مدى موافقة مهارات المترشحين مع مواصفات الوظيفة وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء إجرائها للدراسة ونحن نتجول داخل مجمع صيدال فرع المدية، صادفتنا عملية توظيف بفرع المدية والتي دامت شهرين وفي هذا الإطار كانت لنا مقابلة مع اللجنة المكلفة بعملية الانتقاء والاختيار والمكونة من (مديرة الموارد البشرية من مصنع الدار البيضاء، مدير الموارد البشرية من مصنع المدية، وإطارات أخرى تابعة للمجمع)، وأثناء تقديم مجموعة من الأسئلة تم التأكيد مما تطرقنا إليه سابقا وفي الأخير يتم تعيينهم على مستوى الفرع الذي أجريت فيه المقابلة بصفة متربص لمدة 08 أشهر من أجل كسب مختلف المهارات والتعود على العمل و من ثم يتم إدماجهم بصفة رسمية لمباشرة مختلف مهامهم (مديرية الموارد البشرية، صيدال، 2017).

- إستراتيجية تنمية وتدريب الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية: يعتبر التكوين والتطوير للموظفين عنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية مجمع صيدال، على هذا الأساس تقوم إدارة المجمع بوضع برامج تدريبية وتكوينية هادفة وفعالة للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم الفكرية وتحسين مهاراتهم وأداءهم في العمل وفي هذا الصدد يتبع القائمون على مجمع صيدال نوعين من التدريب هما:

أ- التدريب أثناء مزاوله العمل: هذا النوع من التدريب يخص الموظفين الجدد أو إدخال تكنولوجيا جديدة للمجمع، بحيث يتم مرافقته وتقديم شروحات وتفسيرات من قبل أصحاب الخبرة حول مختلف الوظائف بالإضافة إلى وظيفته الجديدة ويمس هذا التدريب الموظفين حديثي التوظيف بالأخص، بحيث يطلق عليهم تسمية متريصون ومن بين هذه التدريبات نذكر:

- دورة تكوينية لفائدة عمال الإنتاج: أطلقت مديرية التكوين خلال شهر نوفمبر 2015 تكويناً تقنياً لفائدة العمال حول عملية التحبيب ويدخل هذا في إطار مواصلة سيرورة برامج التكوين التقنية، وقد تلقى 38 عاملاً من مختلف مواقع الإنتاج وزعوا على أربعة فرق بيداغوجية، تكويناً تدريبياً من طرف صيدال المجمع وكان هذا التكوين على مستوى كل من مصنع الدار البيضاء، مصنع جسر قسنطينة، مصنع الحراش (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 23)، كما نظمت مديرية الإنتاج في شهر أكتوبر 2015 برنامجاً تكوينياً تقنياً لصالح عمال الإنتاج، حيث استفاد 60 عاملاً موزعين على 6 أفواج من مواقع إنتاج المدينة، الدار البيضاء، جسر قسنطينة والحراش من تكوين في عمليات الوزن (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 22).

- صيدال من منطق المنصب إلى منطق الشغل والكفاءة: مسّت التحولات التنظيمية، الأدوات الضرورية للتسيير العقلاني للموارد البشرية، حيث تمّ التخلي عن تحليل العمل، الذي كان يتم عبر منطق منصب العمل (تحديد المهام والتأهيلات المناسبة) وتعويضه بمنطق الشغل (المهنة) والذي أصبح الآن كأنسب منطق في العالم المهني المعاصر، وفي هذا الصدد أقدمت مديرية الموارد البشرية خلا سنة 2014 على إعداد وضع بطاقة "الشغل- الكفاءة" والتي تعتبر أداة ضرورية في النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية، تحتوي بطاقة "الشغل- الكفاءة" والتي أعدت للوظائف المبرمجة في التنظيم الجديد على المعلومات التالية: (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 20).

✓ المؤهلات.

✓ التطور في الوظيفة.

- ✓ تفصيل الوظيفة (الهدف والمسؤوليات والنشاطات الرئيسية).
- ✓ العلاقات الوظيفية.
- ✓ وسائل العمل.
- ✓ المسؤوليات .
- ✓ الكفاءات المطلوبة (المهنة والمعاملات).
- ✓ معرفة اللغات واستعمال الإعلام الآلي.

تشكل بطاقات " الشغل - الكفاءة " أداة ضرورية للدخول في التسيير المهني للوظائف والكفاءات.

وعلى ضوء ما سبق يلاحظ الباحثان أن مجمع صيدال يسعى إلى تطوير موارده البشرية من خلا تبني نظم تسييرية جديدة بهدف مسانرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال، وتحقيق جملة من الأهداف التي يسعى إليها كالتفوق وكسب رهان المنافسة، والرفع من حصته السوقية التي تؤدي إلى الزيادة في هامش الربح.

ب- التدريب الرسمي خارج العمل: وفيه نوعان:

- تدريب خارجي (داخل الوطن): تقوم إدارة مجمع صيدال بإرسال الموظفين إلى معاهد التكوين مثل المعهد الوطني لمراقبة جودة المنتجات، كما تقوم بتنظيم لقاءات وندوات لفائدة العمال والمشاركة في مختلف التظاهرات العلمية المتخصصة، وفي هذا الصدد نذكر الدورات التكوينية حول تقنيات البيع والتي نظمت من قبل مديرية التسويق والمبيعات وبيع أدوية التطبب الذاتي، والتي انطلقت من أفريل 2015 حتى نهاية السنة وخصصت للعاملين المختصين في المبيعات خاصة بآئعي الجملة، الصيداللة وباعة الصيدليات، وهدفت هذه الدورة التكوينية التي جرت بكل من ولايات تيبازة، سطيف، الجزائر، البلدية، بومرداس، عنابة وهران وعين الدفلى إلى رفع حجم المبيعات وتقوية سمعة مجمع صيدال (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 17).

وفي هذا الإطار يرى الباحثان أن مجمع صيدال يتبنى إستراتيجية سليمة وواضحة من خلال الاعتماد على سياسة التدريب الخارجي الذي مكنه من الرفع من أدائه التنظيمي وزيادة مهارات العاملين والرفع من معارفهم وخبراتهم، مما أدى إلى كسب ميزة

تنافسية للمجمع.

- تدريب خارجي (خارج الوطن): بناء على هذا النوع من التدريب تقوم إدارة المجمع بإرسال مجموعة من الموظفين إلى الخارج من أجل التدريب على كيفية التعامل مع تجهيزات أو تقنيات إنتاج جديدة وحديثة التي تم اقتناءها، ويكون هذا التدريب على مستوى أماكن صنع وجلب هذه التجهيزات الجديدة، أو أماكن تطبيق هذه التقنيات الحديثة، من أجل تكوينهم في كيفية استعمالها وصيانتها وتطبيق التقنيات الجديدة، وفي الغالب يقوم المجمع بإرسال بعثات للدول التي ترطبها شراكة مع مخابرها وحسب تصريح مدير الموارد البشرية مجمع صيدال فرع المدينة يتم إرسال الموظفين لدولة ألمانيا في الغالب (مديرية الموارد البشرية، صيدال، 2017).

من أهم المكاسب التي تحققت لمجمع صيدال من خلال الاعتماد على هذه الإستراتيجية في عملية التدريب هو التحكم الكبير في التكنولوجيا المستعملة على مستوى مديريات الإنتاج التابعة للمجمع، وهذا ما لمسها الباحثان أثناء زيارتهم لوحدة الإنتاج التابعة لمجمع صيدال بالمدينة، الأمر الذي قلل من حوادث العمل والمحافظة على الآلات والمعدات والتقليل من المنتجات المعيبة، كما أدى إلى زيادة إنتاجية العامل، هذا ما صرحت لنا به مديرة مديرية ضمان الجودة بمصنع المدينة (صيدال) مما انعكس بالإيجاب على مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

ومن بين الاستراتيجيات التي يقوم بها مجمع صيدال في مجال الرفع من كفاءات موارده البشرية تبني كذلك إستراتيجية أخرى تمثلت في:

- المشاركة في المعارض: حيث شارك مجمع صيدال في المعرض الوطني السادس للابتكار ممثلاً بمركز البحث والتطوير في المعرض الوطني للابتكار والذي نظم بين 05-07 ديسمبر 2016 بقصر المعارض بالصنوبر البحري بالعاصمة، وكان الهدف من هذه المشاركة التعريف بقدرات الباحثين والمبتكرين وكذا تبادل الخبرات من أجل ترقية البحث وتطوير الابتكار والتحول التكنولوجي، وفي هذا الصدد نظم المعرض ورشة عمل بالتنسيق مع الغرف الجزائرية للتجارة والصناعة وكذا المنظمة العالمية للملكية الفكرية (مجلة أخبار صيدال، 2016، رقم 30)
- صيدال تشارك في منتدى الجامعة والمؤسسة: شارك مجمع صيدال في الدورة

الثانية لمنتدى " الجامعة والمؤسسة " المنظم من طرف جامعة البليدة بالشراكة مع مؤسسات القطاع الاقتصادي خلال الفترة الممتدة بين 07-09 أفريل 2015، وعرف هذا المنتدى العلمي الذي جرى بجامعة سعد دحلب البليدة1، مشاركة حوالي 90 شركة، 30 جامعة ومراكز بحث، وشهد جناح صيدال زيارة عدد مهم من الإطارات السامية والدولة وأخصائيين في الصحة، أساتذة وصيادلة والذين قدموا بدورهم جملة من التوصيات والمعلومات للوفد المشارك من مجمع صيدال بهدف تطوير المجمع والرفع من قدرات الموظفين (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 17)

ويرى الباحثان أن هذه الإستراتيجية مكنت من عرض تجربة صيدال في مجال صناعة الأدوية بالاعتماد على تنمية وتطوير مواردها البشرية، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الشركات المشاركة وتوصيات الباحثين والأساتذة الجامعيين.

- صيدال تسطر برنامجا تكوينيا حول موضوع التواصل بين الأشخاص: قامت المديرية المركزية للتكوين في شهر ديسمبر بتسطين دورة تكوينية حول " التواصل بين الأشخاص، التواصل الشامل، وتنشيط فرق العمل " تناول برنامج التكوين هذا أربعة محاور رئيسية: (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 14)
- ✓ الاتصال الداخلي.
- ✓ تنشيط وتحفيز الفريق.
- ✓ التواصل بين الأشخاص في خدمة التأطير.
- ✓ تقنيات الخطاب.

ومنه يستنتج الباحثان أن هذه الإستراتيجية مكنت من تفعيل عملية الاتصال الإداري بين عمال صيدال وتقوية العلاقات الاجتماعية ونقل المعرفة وتبادلها بين العمال، الأمر الذي أدى إلى زيادة الإنتاج مبني على الجودة وبالتالي يمكننا القول أن هذه الإستراتيجية ساهمت في تحسين أداء مجمع صيدال.

-إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية: من قبل كانت إدارة مجمع صيدال تقوم بتقييم عملها كل عام، ولكنها الآن في صدد التحضير لتطبيق برنامج تقييم جديد والذي يتم فيه التقييم كل ثلاثة سنوات، ويشمل تقييم

الأداء في كل فرع من فروع مجمع صيدال بحيث يتم تقييم كل من المسؤول عن عملية التكوين وتقييم العمال الذين استفادوا من التكوين والتدريب بالإضافة إلى العمال الآخرين، وذلك بمقارنة الأهداف والنتائج المحققة مع تلك الأهداف والنتائج المسطرة، وذلك من أجل تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويكمن الهدف من وراء عملية التقييم هذه توفير العدالة الاجتماعية، التحفيز، والرفع من درجات التصنيف الوظيفي للكفاءات البشرية (مديرية الموارد البشرية، صيدال، 2017).

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مجموعة من العمال تمثلت في رؤساء المصالح على مستوى فروع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال (المدينة، الدار البيضاء، جسر قسنطينة) قدمنا مجموعة من الأسئلة حول مدى فعالية معايير تقييم الأداء، كانت أغلب الإجابات على أن المعايير المتبناة في عملية التقييم كانت واضحة ومفهومة ودرجة عالية من الرضا على هذه المعايير من قبل العمال، كما أن الغاية من تقييم الأداء كانت واضحة والهدف منها حسب مدير الموارد البشرية هي الرفع من أداء العمال ووضع برامج تدريبية سليمة وصحيحة وهادفة في نفس الوقت، كما تعمل إدارة المجمع على تحديد وقت القياس بدقة، من خلال طرحنا لسؤال حول المكلفين بعملية تقييم الأداء كانت أغلب الإجابات على أنهم أفراد يتميزون بالكفاءة العالية والتخصص في نفس الوقت، أما عن مدى شفافية التقييم فكل المستجوبين راضون على الطريقة التي تجرى بها العملية، كما أن نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن كل هذه المعطيات تعتبر ميزة تنافسية لمجمع صيدال الأمر الذي أدى بالمجمع إلى النمو وزيادة حصصه السوقية.

كما تبني مجمع صيدال مجموعة من الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية عمل على وضع مخططات تنظيمية مفصلة عن الوحدات التنظيمية مع تحديد القوى العاملة وتحديث بطاقات العمل بالإضافة إلى تحديث وتوصيف الوظائف وهو إجراء بدأ خلال الربع الأخير من عام 2010 كما قام المجمع بإنشاء مستودع للوظائف عام 2011 يعمل على تحديد المهارات والمهام الرئيسة، والذي يعد أيضا إدارة مستقبلية للوظائف مهامها الأساسية تتمثل في تنفيذ خطط التدريب ونظام تعويض العمال (rapport du conseil.2010. p09). واستمر إعداد توصيف الوظائف-المهارات الذي بدأ خلال الربع الثالث من عام 2010 طوال السنة المالية 2011، وترتبط المدة المحددة

لتنفيذ هذه العملية بالحدود الزمنية، وعدم كفاية الموظفين الحاليين على مستوى بعض الوحدات و الوصف الوظيفي- المهارات هي أداة أساسية لإدخال إدارة الوظائف والمهارات (GPEC) التي حددت: (rapport du conseil.2011.p12)

- شروط الوصول إلى كل وظيفة عمل.
- تطوير خطط التدريب السنوية على الفجوات القائمة بين المهارات المطلوبة والمهارات الموجودة لكل وظيفة.
- تصنيف الوظائف و وضع جدول مرتبات يثبت الجدارة والتأهيل.

3.4 مدى انعكاس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية:

مكنت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجمع صيدال من تحقيق جملة من الأهداف والوصول إلى الغاية التي كان يصبوا إليها والمتمثلة في النمو والتطور، كما تمكنت صيدال من ترويض بيئة الأعمال لصالحها وكسب رهان المنافسة على المستوى المحلي، الناجمة على تحسين الأداء ومنه حققت صيدال جملة من النتائج تمثلت في الآتي:

- حققت مواقع الإنتاج بمجمع صيدال سنة 2015 إنتاج إجمالي قدر بـ 99831913 وحدة مع تحسن في الهيئة النوعية من ناحية القيمة والتمركز في السوق (مجلة أخبار صيدال، 2015، رقم 24)، ليرتفع الإنتاج الإجمالي لمصانع مجمع صيدال إلى 104624481 وحدة هذا في نوفمبر 2016 أي بنسبة إنجاز تعادل 95 بالمائة من الهدف المسطر وبنسبة ارتفاع بلغت 28 بالمائة مقارنة بسنة 2015 (مجلة أخبار صيدال، 2016، رقم 29)، ليرتفع مجددا في شهر ديسمبر إلى 115509292 وحدة وبنسبة بلغت 10 بالمائة (مجلة أخبار صيدال، 2016، رقم 30)، أما عن رقم الأعمال فقد بلغ 12 مليار سنة 2011، مسجلا انخفاض طفيف (-06 بالمائة) بالنسبة لسنة 2012 نظرا لتعزيز نظام مراقبة الجودة (مجلة أخبار صيدال، 2014، رقم 08)، بالنظر لحجم الإنتاج المرتفع ورقم الأعمال حقق مجمع صيدال حصة سوقية أكبر هذا بناء على الأرباح المحققة خلال 2016.

- بالنظر لامتلاك صيدال لمجموعة من قنوات التوزيع سواء كانت داخلية أو خارجية،

مكنتها من التواجد بقوة في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى السيطرة الداخلية وهذا راجع إلى الإنتاج الكبير الذي تعرفه صيدال وزيادة المطلقة في مبيعاتها، أما على المستوى الخارجي فنجد أن صيدال شرع في عملية التصدير إلى 13 دولة إفريقية بداية من شهر فيفري 2016، جاء هذا بعد توقيع المجمع على شراكة مع موزع حصري للأدوية حيث تكفل بتسويق منتجات صيدال إلى الدول الإفريقية وهي: كوت ديفوارو والغابون و السنغال و الكامرون ومالي والكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجرو والطوغو والبنين غينيا بيساو وتشاد وموريتانيا(مديرية الموارد البشرية، صيدال، 2017).

يهدف التغلب على المنافسين و التموقع في السوق وزيادة عدد المبيعات تمكنت صيدال من تقديم منتجات ذات جودة وهذا من خلال تبني نظام تسيير الجودة، بحيث بدأ برنامج تسيير الأعمال 2011/2014 المتعلق بإعادة تأسيس نظام الجودة في 2011 وفي أعقاب ملتقى " ضمان جودة المنتج " ويتضمن هذا البرنامج أربعة محاور وهي:(مديرية الإعلام والاتصال، 2014، رقم 08)

- مراجعة وموافقة نظام توثيقي لوضع مقاييس عالمية.
- إعادة تأسيس سياسة جودة المجمع عن طريق تثبيت القواعد والتوجيهات الأساسية للجودة المعمول بها على مستوى كل المواقع الصناعية ومواقع التوزيع.
- تكوين العمال الذين يشغلون مناصب أساسية ونشر المعارف لكل الموظفين من أجل إدماج الممارسات الحسنة للتصنيع والعمل بها.
- احترام المتطلبات المتعلقة بالممارسات الحسنة للتصنيع ومتابعة تطور المواقع فيما يخص تطبيق مخطط تحسين جودة المنتجات.
- مكنت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجمع صيدال من إحداث تغييرات تنظيمية عميقة في الممارسات التنظيمية والسلوكيات، وهذا من خلال تبني نموذجاً تنظيمياً جديداً أنشئ على أساس دراسة مقارنة دولية وهذا بغرض تحسين التسيير حيث مكن التنظيم الجديد من: (مجلة صيدال، 2014، رقم 08)
- إنشاء هيئة مركزية للمجمع لصنع القرار.
- تمركز الوظائف الأساسية(الجودة، الشؤون الصيدلانية، الموارد البشرية، المالية، المشتريات، الأنظمة الإعلامية...) وتوافق المسارات لضمان نشر

أفضل لإستراتيجية المجمع.

- إعادة تمركز نشاطات المواقع الصناعية حول مهمتها الأساسية التي هي الإنتاج، وهذا بتفريغها من وظائف الدعم.

5. خلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تمتلك العديد من الآليات والأدوات والاستراتيجيات التي تمكنها من تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، انطلاقاً من عملية الاستقطاب لأفضل الكفاءات واكتشاف المواهب التي تساهم مستقبلاً في تطوير المؤسسة وزيادة الارتباط ببناء على الولاء التنظيمي، وتعتبر الموارد البشرية كآلية لخلق التميز للمؤسسة في ظل وجود منافسة قوية تفرضها بيئة الأعمال الحالية، ويعتبر مجمع صيدال كمؤسسة ناشئة تسعى دائماً للنمو والتطور سواء في الأداء أو ببقية العمليات التي تقوم بها إدارة المجمع انطلاقاً من تبني استراتيجيات معاصرة لإدارة مواردها البشرية، ومن خلال ما سبق خلصنا إلى جملة من النتائج والتي سنوضحها في الآتي.

1.5 نتائج الدراسة:

- تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأهم متطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة عليهما من حيث الرسالة، الأهداف، الغاية، والأساليب الإدارية ومتطلبات العمل...إلخ.
- مكنت الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية من تحقيق العديد من الأهداف المسطرة كالنمو والتطور ودخول أسواق جديدة وزيادة حصصه السوقية انطلاقاً من زيادة مبيعات المجمع وهذا ناتج عن التحسن في أداء المجمع، مما يدفعنا إلى قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أن للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أثر في تحسين أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- لعبت الاستراتيجيات المعاصرة دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية نتيجة تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير وفق منهج منظم ومحدد وفعالاً، مما أكسب العمل معرفة وخبرة ساهمت في تحسين

أدائهم والأداء الكلي للمجمع، وعلى هذا الأساس يمكننا قبول الفرضية البديلة الأولى التي تنص على أنه يوجد اثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- لاحظنا أن أداء الوحدات التنظيمية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ارتفع وهذا في إطار السياسة العامة للمجمع، حيث حققت كل وحدة تنظيمية أكبر قدر ممكن من الإنتاج (سلعة، خدمة)، وهذا بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من جودة المنتجات لصيدال، مما أكسب المجمع ميزة تنافسية مبنية على تدنية التكاليف، مما يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة الثانية والتي تنص على أنه يوجد اثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الوحدات التنظيمية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- كان للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية أثر بالغ على البيئة الاجتماعية للمجمع حيث مكنت المجمع من انتاج المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لزيادة أدائها الاجتماعي وكان ذلك عام 2014 والتي ركزت على حقوق الإنسان في صلب المسؤولية الاجتماعية، أما الأداء الاقتصادي فنجد ن مجمع صيدال لبي إستراتيجية الحكومة في تقليل من استيراد الأدوية وتخفيض فاتورة الاستيراد وتغطية السوق الجزائرية بالأدوية المحلية، أما على الأداء الثقافي فتمكن مجمع صيدال من زيادة الوعي الثقافي للعمال والمجتمع تحت غطاء المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال والزبائن، مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة الثالثة التي تنص على وجود اثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مجمع صيدال في إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- وكنتيجة شاملة يمكننا القول أن أداء مجمع صيدال ارتفع وتطور بشكل ملحوظ خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2017 وهو في تطور مستمر وهذا راجع للإستراتيجية المطبقة من قبل إدارة المجمع المعتمدة على مواردها البشرية بالدرجة الأولى.

2.5 توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني التمكين الإداري كآلية لتحقيق أهداف وطموحات الموظفين وهذا

- باعتباره كأداة تساهم في تطوير قدراتهم المعرفية وزيادة خبراتهم العلمية، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- لابد من التخطيط الدوري والسليم للموارد البشرية من خلال تبني العديد من المحاور العامة للأهداف، مثل التعرف على واقع المورد البشري المتاح بسوق العمل، ومدى قدرة المجمع على استقطاب الكفاءات البشرية والتوظيف بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف لمجمع صيدال سعياً دائماً لتحسين الأداء العام للمجمع.
 - الاهتمام المتواصل بالتدريب والتطوير لأنه يعتبر أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الكلي لمجمع صيدال بناء على تحسين أداء الموارد البشرية.
 - ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر والتركيز على المجتمع من أجل زيادة الأداء الاجتماعي للمجتمع، مما يساهم في كسب رضا المجتمع والزبائن على أعمال ومنتجات صيدال الأمر الذي يساعد على زيادة الحصة السوقية والرفع من العملية الإنتاجية لمجمع صيدال.
 - تشجيع الإبداع بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال المبدعين لأنه يعتبر المصدر الأساسي لرفع الأداء للموارد البشرية وبالتالي المساهمة في زيادة الأداء الكلي للمجمع.
 - إنشاء هيئة خاصة بمجمع صيدال مهامها الرئيسي متابعة الكفاءات البشرية التي تتميز بالإبداع والابتكار والعمل على تنميتها وتطويرها ومرافقتها في جميع المهام حتى تتمكن من البروز، بالإضافة إلى البحث على المهارات والمواهب البشرية واستقطابها وتوظيفها بالمجمع والتي من شأنها تحسين أداء المجمع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - وكتوصية شاملة لابد من تشجيع الموارد البشرية وتوظيفها بالطريقة الصحيحة والاستثمار أكثر في القدرات والمهارات التي تتمتع بها وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تساعد على تقديم الأفضل مثل تسهيلات البنية التحتية وتطوير النظام المعلوماتي بهدف تحويل المعرفة المخزنة في عقول القوى البشرية إلى قيمة مضافة تمكن المجمع من تحقيق النمو والتطور أكثر مما هو عليه وتحسين

الأداء الكلي للمجمع.

6. المراجع:

- محمود السيد وآخرون. (2014). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر.
- سعيد الشيخ. (2018). إستراتيجية المؤسسة:
<https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=500149>
- محمد سيد مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين. دار الكتاب، القاهرة، مصر.
- محمد سعيد أنور سلطان. (2003). إدارة الموارد البشرية. بدون طبعة. دار الجامعة الجديدة للنشر. الأزرايطة-الإسكندرية، مصر.
- سنان الموسوي. (2004). إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع "عمان الأردن".
- محمود عيسى. (2013). "إستراتيجية التدريب والتنمية: النموذج الشخصي للموارد البشرية"، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني العدد 171:
<http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=902&issueNo=31>.
- معين أمين السيد. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مع دراسة حالات تطبيقية لبعض الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى.
- موفق محمود الضمور. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام- الأردن أنموذجا. الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد جمال الكفافي. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. الدار الثقافية للنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى.
- مجلة إيفوري. (2018). إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة إلكترونية:
<http://ivorytraining.com/ar/node/554>.
- سناء عبد الكريم الخناق. (2005). مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير.

- Chevalier et autre, (1993). **Gestion des ressources humaine**. Debook Université Québec.

- أحمد السيد الكردي. (2018). تقييم الأداء-المفهوم، الطرق، الأهداف. مجلة التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124105>

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. الشارقة. الإمارات العربية المتحدة.

- Duran, Daniel F.(2008) , **Overview of HR Starategy and Development / Evolution of High –Preformance Organization**.

- David W, Favor. (2018)**What is A High–Preformance Organization :**

<http://www.wisebusinessleaderblog.com>.

- Porter ,Tom. John, Pickering and Gerry, Brokaw. (1995) .**Building A High–Preformance Organizations For The Twenty-First Century**.Lessons Fome Charleston Naval Shipyard.

- مديرية الموارد البشرية، أفريل (2017). فرع الدار البيضاء - صيدال.

- مجلة أخبار صيدال. ديسمبر. (2013)النشرة الداخلية رقم 02.

- Rapport du conseil d'administration (2014) .

- مديرية الموارد البشرية. جوان (2017). فرع المدية (صيدال) .

- مجلة أخبار صيدال. نوفمبر (2017) النشرة الداخلية رقم 23 .

- مجلة أخبار صيدال. أكتوبر. (2015) النشرة الداخلية رقم 22

- مجلة أخبار صيدال. جويلية/أوت. (2015). النشرة الداخلية رقم 20.

- مجلة أخبار صيدال. أفريل (2015). النشرة الداخلية رقم 17.

- مديرية الموارد البشرية. جوان (2017). فرع المدية (صيدال) .

- مجلة أخبار صيدال. ديسمبر (2016). النشرة الداخلية رقم 30.

- مجلة أخبار صيدال. أفريل (2015). النشرة الداخلية رقم 17.
- مجلة أخبار صيدال. جانفي (2015). النشرة الداخلية رقم 14.
- مديرية الموارد البشرية. جوان (2017). مجمع صيدال، فرع المدية.
- rapport du conseil d'administration. (2010).
- rapport du conseil d'administration. (2011).
- مجلة أخبار صيدال. ديسمبر (2015). النشرة الداخلية رقم 24.
- مجلة أخبار صيدال. سبتمبر- أكتوبر- نوفمبر. (2016). النشرة الداخلية رقم 29.
- مجلة أخبار صيدال. ديسمبر. (2016). النشرة الداخلية رقم 30.
- مجلة أخبار صيدال. جوان (2014). النشرة الداخلية رقم 08.
- مديرية الموارد البشرية. أفريل. (2017). مجمع صيدال فرع المدية.
- مديرية الإعلام والاتصال. جوان. (2014). مجلة أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 08.
- مجلة صيدال. جوان. (2014). النشرة الداخلية رقم 08.