جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

مخطط تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموظف

–دراسة حالة عينة من موظفي بريد الجزائر بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبان:

- بن علي عثمان
- بن يحي عبد الرحمن

إشراف الأستاذ :

– د. الزاهي محمد الأمين

أعضاء لجنة التقييم

		جامعة المدية	**رئيسا**
	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
		جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2023/2022

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

مخطط تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الموظف

–دراسة حالة عينة من موظفي بريد الجزائر بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبان:

- بن علي عثمان
- بن يحيى عبد الرحمن

إشراف الأستاذ :

– د. الزاهي محمد الأمين

أعضاء لجنة التقييم

		جامعة المدية	**رئيسا**
	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
		جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: **2023/2022**


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمَّد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..
فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله،
فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة،
وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة
الأستاذ الدكتور **الزاهي محمد الأمين**
الذي لَمْ يدخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم،
كان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، وقوى عزيمتي عليه.
فله من الله الأجر ومني كل التقدير حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.

كما نشكر القائمين على جامعة يحي فارس بالمدية
ووفقهما لكل خير لما يبذلانه من اهتمام
بطلاب كلية الحقوق والعلوم السياسية بصفة خاصة
وطلاب جامعة يحي فارس بالمدية بصفة عامة

إهداء

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي
ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام
(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة،
ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
فلم يبخل عليَّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة
أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

إهداء

إلى من أُفضِّلها على نفسي، ولِمَ لا؛ فلقد ضحَّت من أجلي
ولم تدَّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدَّوام
(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة،
ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
فلم يبخل عليَّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة
أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنَّى أن يحوز على رضاكم.

الملخص

هدفت دراستنا إلى معرفة مدى مخطط تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف، حيث أسقنا دراستنا على عينة من الموظفين العاملين ببريد الجزائر لولاية المدية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على دراسة حالة في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فقمنا بتوزيع 33 استبانة التي صممناها على عينة الدراسة، وفي نهاية تحصلنا على مجموع الردود بعدد بلغ 30 استبانة صالحة للدراسة، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف (الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين. وإن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، أيضا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، أداء الموظف، تحسين أداء العاملين، بريد الجزائر.

Abstract :

Our study aimed to find out the extent of the human resource management scheme in improving the performance of the employee, as we projected our study on a sample of employees working at the Algiers Post Office in the state of Medea, and to achieve this goal we adopted the descriptive analytical approach, and we also relied on a case study in the applied side of this study, so we distributed 33 A questionnaire that we designed on the study sample, and at the end we obtained a total of 30 responses valid for the study, and after collecting and processing the information using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which are: Human resources management performs a set of functions (obtaining, developing and maintaining human resources) Which contributes to improving the performance of employees. The employee performance evaluation system has a major role in improving the performance of employees by revealing their strengths and weaknesses. Also, there is a statistically significant effect of human resources management on the employee's performance in the institution under study at the statistical significance level of 0.05.

Keywords: human resource management, employee performance, employee performance improvement, Algeria Post.



فهرس المحتويات



شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية	
تمهيد	02
المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية	03
المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: أهمية أهداف تسيير الموارد البشرية	04
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والمهارات المطلوبة لتسييرها	06
المطلب الرابع: تحديات تسيير الموارد البشرية	10
المبحث الثاني: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية	14
المطلب الأول: استراتيجية التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية	14
المطلب الثاني: استراتيجية اختيار الموارد البشرية	20
المطلب الثالث: استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية	25
المطلب الرابع: استراتيجية التدريب وتقييم أداء لعاملين.	26
خلاصة	31
الفصل الثاني: أثر تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف	
تمهيد	33
المبحث الأول: ماهية أداء الموظف	34
المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي	34
المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه	36
المطلب الثالث: مبادئ ومعايير تقييم أداء الموظف	40
المطلب الرابع: إجراءات ومراحل تقييم أداء الموظف.	44

المبحث الثاني: مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف	50
المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف	50
المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف	52
المطلب الثالث: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين لأداء الموظف	56
خلاصة	60
الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من موظفي بريد الجزائر بولاية المدية	
تمهيد	62
المبحث الأول: تقديم مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية	63
المطلب الأول: تعريف المؤسسة	63
المطلب الثاني: الهيكل التنظيم لمؤسسة بريد الجزائر	63
المطلب الثالث: مهام وخدمات مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية	68
المطلب الرابع: أهداف مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية	70
المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية	71
المطلب الأول: منهجية الدراسة	71
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صدق وثبات أداة الدراسة	74
المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.	78
المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات	85
خلاصة	90
خاتمة	92
قائمة المراجع	96
الملاحق	101

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية	08
2-1	توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية	16
3-1	انواع التدريب	26
4-1	طرق تقييم أداء العاملين	30
1-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	72
2-3	مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي	72
3-3	اختبار التوزيع الطبيعي	74
4-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد المحور الأول " تسيير الموارد البشرية" مع الدرجة الكلية للمتغير	75
5-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المحور الثاني "أداء الموظف" مع الدرجة الكلية للمتغير	76
6-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	77
7-3	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	77
8-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	78
9-3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	79
10-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	79
11-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة	80
12-3	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان	81
13-3	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	83
14-3	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	85
15-3	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	86
16-3	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	87
17-3	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	88
18-3	نتائج الانحدار البسيط لإختبار صحة الفرضية الرئيسة	88

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تقاطع خ□ط إدارة الموارد البشرية مع خ□ط المنظمة	09
2-1	مراحل الاختيار والتعيين	24
3-1	مراحل عملية التدريب	28
1-2	مراحل تقييم أداء الموارد البشرية	49
2-2	العلاقة بين الحوافز والأداء	58
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية	64
2-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	78
3-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	79
4-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	80
5-3	توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة	81



مقدمة



مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في أي منظمة لتطوير وتحسين أداء الكادر البشري بها، ولذلك يعتبر المؤثر الرئيسي على أداء العاملين وتحسينها، حيث تعتمد هذه الإدارة على توفير كل الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لتحسين مستوى أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لها والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، لذلك يجب على المنظمات استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقدرات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيه

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة، وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة .وتهدف رسالة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على التأكيد من استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ إستراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين.

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج كان لابد من توجيه الاهتمام لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام لعناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت اليوم إدارة المواد البشرية تهتم اهتماما أكبر بموردها البشري فهو أساس لرفع مستواها، لأن مستوى أداء الموارد البشرية يحدد مستوى إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في الاهتمام بهذا العنصر والعمل على رفع معارفه وقدراته مما يؤدي إلى تحسين أدائه ، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمة.

الإشكالية:

انطلاقًا مما سبق تتبلور الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تخطيط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين لدى مؤسسة بريد الجزائر بالمدية؟

الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية الرئيسية السالفة الذكر تتفرع الأسئلة التالية:

- ما هي أهم استراتيجات تسيير الموارد الشرية؟
- ما هي أنواع الأداء الوظيفي؟
- مما هي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب و التطوير على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05؟

الفرضيات:

- تتمثل أهم استراتيجيات الموارد البشرية في التخطيط والاستقطاب وتدريب العاملين.
- الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي من بين أنواع الأداء الوظيفي
- تؤثر كل من غياب الأهداف المسطرة وعدم مشاركة العاملين في الإدارة على الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

أهمية وأهداف الدراسة:

– أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في توعية المنظمات والمؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الحساس في المنظمة، نظرا للتأثير المتبادل بين أهدافها ووظائفها وكونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يسهم في نجاحها. كذلك تسليط الضوء على الوظائف الواجب تطبيقها من طرف إدارة الموارد البشرية، بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري وتحديات البيئة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- دراسة أثر الموارد البشرية على أداء العاملين؛
- التعرف على الإجراءات والسياسات التي تؤثر على تحسين أداء العاملين وتحقيقها .
- التعرف على مدى تأثير إدارة الموظفسن على تحسين أداء العاملين بالمؤسسات .
- التأكد من أهمية الإدارة الإستراتيجية كأسلوب علمي للوصول إلى أهداف المؤسسات وفهم البيئة التي تعمل في إطار إدارة الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين للأسباب التالية:

- علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.
- أهمية الموضوع في حد ذاته.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تكمن حدود الدراسة المكانية في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفترة 15-03-2023 إلى 15-05-2023

صعوبات الدراسة:

- كثرة المراجع مما صعب علينا اختيار الأنسب لدراستنا؛
- صعوبة في تصميم استمارة الاستبيان؛
- صعوبة في استخدام برنامج الـ SPSS؛
- عدم تجاوب الموظفين بمؤسسة بريد الجزائر معنا من أجل ملء استمارة الاستبيان.

منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل التعرف على مدى تأثير مخطط تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات، مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الكتب، الرسائل العلمية والمجلات وقد تم استخدامها في الجانب النظري من الدراسة، أما المصدر الأولي فتمثل في الملاحظة والوثائق والاستبيان والتي استخدمت كأداة لجمع قاعدة بيانات الجانب التطبيقي للدراسة، كما استعمل البرنامج SPSS اختصار" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية بينما الفصل الثاني علاقة الموارد البشرية بأداء الموظفين، أما الفصل الثالث والأخير تناول دراسة تطبيقية على أداء الموظفين ببريد الجزائر لولاية المدية.



الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير الموارد



تمهيد:

لقد كانت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، والعمل على حل مشاكلهم وذلك كضرورة فرضتها التطورات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، السبب الأبرز في ظهور ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، فقبل الثورة الصناعية انتشر ما يعرف بنظام الإنتاج الأسري، أي قيام كبار العاملين بممارسة مهام التعليم الجيد للأفراد، وتدريبهم على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل، كما تولوا تحديد الأجور، وإعطاء بعض المزايا الوظيفية ما يعرف في وقتنا الحالي بتسيير الموارد البشرية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحثيين التاليين:

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية يعد من أكثر المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة وتحظى بدراسة وبحث كبيرين، ذلك أن مسايرة التطورات المتسارعة الآن ومواكبة العصرنة والتحديث مرهونة بمدى كفاءة وحماس العنصر البشري كما سبق الذكر، فقد اختلف حول اعتبار تسيير الموارد البشرية فن أو علم او فن وعلم معاً في آن واحد كما سنرى لاحقًا.

حيث سنتطرق لماهية تسيير الموارد البشرية عموما، من خلال التطرق لمعنى كلمة تسيير الموارد البشرية وبعض ومن ثم التعرف على الوظائف الأساسية التي تقوم عليها والأهداف التي تصبو لتحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

توجد العديد والعديد من التعاريف لتسيير الموارد البشرية من أبرزها ما يلي :

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها "الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة".[1]

وكتعريف إجرائي يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هو نشاط إداري يستهدف وضع خطة وبرنامج واستراتيجية للقطاع البشري بما يضمن استمرارية وجود اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة تطبيقا لأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها تطبيقاً يليق بتحقيق الاستقرار .

وتعتمد وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحليل وتخطيط الوظائف واختيار الموظفين المناسبين وتوفير الحوافز لهم والتواصل مع كافة الأفراد في المؤسسة بما يسمح بتحسين التعامل الايجابي في سبيل إحياء روح العمل الفردي والعمل الجماعي في آن واحد والجدير بالذكر أن تعريف تسيير الموارد البشرية سابقا كان يقتصر معالجة كشوف المرتبات والعمل على ارسال تشجيعيات للموظفين ومواجهة البيروقراطية إلا أن هذا المفهوم تطور تطورا كبيرا حتى أمسى تسيير الموارد البشرية يعد علم وفن قائم بذاته ويجمع العديد من العلوم في آن واحد[2] .

[1] ماهر محمد عليش، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1976، ص 28.

[2] أكرور ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 5.

نجد من يعرف الموارد البشرية بأنها "كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرصا يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع". [1]

كما أنها تعرف بأنها "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي" .[2]

من خلال ما سبق ذكره توصلنا إلى أن تسيير الموارد البشرية هي كلمة مركبة تحمل في طياتها الكثير والكثير من المعاني الجوهرية في كيفية التعامل مع رأس المال البشري الذي يُعد من أنجع الوسائل التي تستثمر فيها الدول والحكومات و تستغلها من اجل مسايرة التطورات العالمية وتحقيق الأهداف والغايات التي تكون مسطرة وخطط لها وكذا بغية تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي، هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي لتسيير الأمثل للموارد البشرية إلى تحقق الرضا الوظيفي الذي بدوره يحقق نوعا من الاستمرارية والاستقرار الذي يخدم الأفراد و يخدم إدارات ومؤسسات الدولة و يخدم المجتمع ويحافظ على النظام العام وأركانه في آن واحد.

وتبقى وظيفة تسيير الموارد البشرية من أبرز الوظائف ذات الأبعاد المتنوعة الانسانية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية التي حضت ولازالت تحظى بالبحوث والدراسات والانجازات الناتجة عن التجارب والأوراق لاستقصائية للاستثمار الأمثل في الطاقات البشرية بما يحقق الرفاهية والتقدم والازدهار، بالرغم من تطور الذكاء الاصطناعي والروبوتات ومع تلف أنظمة التشغيل.

المطلب الثاني: أهمية أهداف تسيير الموارد البشرية

أولاً: أهمية تسير الموارد البشرية

تنبع أهمية الموارد البشرية في المؤسسة من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه، حيث لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المميز لذلك فتوسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي (زيادة عدد الموظفين والتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل إنّ التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 12.

[2] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976، ص 11.

لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وترتبط أهمية تسير موارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه لأنه يتم تسيير الناس، وليس تسيير الأشياء التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:[1]

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- تزايد إدراك المدريين بأن قدرة المؤسسة على التنافس، والتميز والإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها؛
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين بحيث يلمعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتلمع يعملها.

كما تتجلى أهميتها أيضا في: [2]

- تقديم النصح والإرشاد المدربين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية؛
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة؛
- تساعد المدربين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية كالخدامات وإدارة الأجور وتنمية الموارد البشرية.

ثانيًا: أهداف تسير الموارد البشرية

تكمن أهداف تسير الموارد البشرية فيما يلي:[3]

- تنبيق الخطط الخاصة في الإدارة العليا التي تشمل كافة متلبات وأنشلة المؤسسة أو الإدارة العمومية؛
- دعم الدمج بين التخليط الاستراتيجي والموارد البشرية؛
- الدمج بين المستويات العليا للإدارة مع كافة المستويات الأخرى؛
- الحفاظ على الشراكة مع المؤسسات الأخرى؛

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 14.
[2] سهيلة علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 24.
[3] أكرور ميريام، مرجع سبق ذكره، ص 09-10.

- مشاركة المؤسسات والإدارات الأخرى في التكوين والتدريب التنظيمي؛
- تقديم المساعدات من أجل أداء المهام الصعبة.

وهناك الكثير من الأهداف التي تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية لتحقيقها وكلها في سبيل إنجاح المؤسسة وإنجاح العمل داخلها من خلال مهام التخطيط المبني على إحصائيات وأسس صحيحة والرامي إلى تحقيق أهداف وغايات حقيقة وكذا طرق التوظيف المعتمدة وعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين إضافة الى التحكم في تسيير المسارات المهنية لهم وتحفيزهم والرقابة عليهم وتقييم مردودهم الى غير ذلك.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والمهارات المطلوبة لتسييرها

ترتبط الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لتسيير القوى العاملة ، ارتباطا وثيقا بوظائف المؤسسة أو المنظمة التي تنتمي إليها، وهي جزء لا يتجزأ من المخطط الوظيفي، وتهتم بشكل رئيسي بكل ما يتعلق بالمسار الوظيفي للمورد البشري، انطلاقا من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، مرورا بالاستقطاب والاختيار، حتى التوظيف، وما تليه من عمليات ومهام تدعيمية كالتدريب والتطوير، إذ تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال ذلك؛ إلى توفير القوى العاملة الملائمة كما وكيفا وتنميتها بما يحقق أهداف المنظمة، وقد تمثلت هذه الوظائف في: [1]

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة؛
- **الاستقطاب:** وتعنى عملية اجتذاب العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة؛
- **التدريب وتطوير المسار الوظيفي:** وتعتبر عملية مستمرة مخطة لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الإيجابية، وتأهيلهم المستقبل وظيفي أرقى.
- **التعويضات والمكافآت والخدمات:** ويتمثل في النشاط الخاص بتعويض العاملين عما يقدمونه للمؤسسات في صورة أخر أساسي، ومزايا عينية، وتأمين اجتماعي وطبي ...اخ.

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

- **إدارة الأداء:** وتعني عملية إدارة وقياس أداء العاملين، وإسهاماتهم الوظيفية للمنظمة، وكذلك تحسين وتطوير أداء العاملين في المستقبل.

وهناك من يقسم وظائف إدارية الموارد البشرية إلى ثلاثة وظائف رئيسية التفرع منها عدة وظائف فرعية، وهذا هو التقسيم الذي اعتمدناه في جانبنا التطبيقي من الدراسة، والمتمثلة في:[1]

- **الحصول على الموارد البشرية:** إذ يعد الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة أو أجهزة الخدمة المدنية، أولى الوظائف الأساسية، وهو مما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي: تصنيف الوظائف؛ تخطيط الموارد البشرية؛ الاستقطاب الاختيار والتعيين.
- **تنمية الموارد البشرية:** أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تنمية الموارد البشرية؛ ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل ما يلي: مفاهيم أساسية في التدريبية الحديد الاحتياجات التدريبية بتصميم وتقويم البرامج التدريبية.
- **استخدام الموارد البشرية:** وتنحصر الوظيفة الثالثة في حسن استخدام الموارد البشرية ضمانا لاستخراج الفضل ما في العاملين وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم، وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها: الرواتب، الحوافز تقويم الأداء، الترقية.

وباعتبار أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية عامة، ووظائف إدارة الموارد البشرية خاصة، فهناك علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي الخاص بالمنظمة ككل، والذي يهدف إلى تحقيق أهدافها ومساعيها، وتخطيط الموارد البشرية الهادف أساسا إلى الحصول على العناصر البشرية الفاعلة التي ستسعى لتحقيق هذه المساعي والأهداف، والجدول التالي يوضح في نقاط أهم عناصر التقارب بين كلا النموذجين من التخطيط الإداري.

[1] سعود بن محمد النمر وأخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط7، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص ص 259، 260.

الجدول (1-1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
- تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية تكنولوجية)؛ - تحديد طبيعة النشاط المطلوبة؛ - تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية؛ - تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ - تحديد أية متغيرات في البيئة.	- تحديد المهارات البشرية اللازمة لكل نشاط؛ - تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية؛ - تحديد مواصفات الأفراد الحاليين، وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية؛ - تحديد النقص في الموارد البشرية، لتنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ - تحديد أية متغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية.

المصدر: زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 68.

فمن خلال الجدول السابق يمكننا القول أن التخطيط للموارد البشرية يعتبر آلية رئيسية مسببة لنجاح أو فشل إستراتيجية المنظمة، لأنه يهتم بالمقام الأول بأهم مورد يرتكز عليه بناء المنظمة فإنه العنصر البشري والذي يعتبر أساسا متينا إن تم استقطاب خير له ، واستثمارهم الاستثمار الأمثل، وفق متطلبات المنظمة وما تصبو إلى تحقيقه، إلا تتقاطع خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط المنظمة في تقييم متطلباتها من القوى العاملة مع كيفية حذيهم وتطوير قدراتهم، وهذا لا يكون بمنأى عن بقية الوظائف الأخرى، إذ تتكامل وتتلاحم مع وظيفة التخطيط مشكلة استراتيجية وظيفية مضبوطة، فإن وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمستمدة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، والمتماشية مع رؤيا ورسالة وأهداف المنظمة أو المؤسسة التضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام المتمثلة أولا في التخطيط للموارد البشرية، بعدها الاستقطاب. والاختيار الأمثل والأنسب لليد العاملة المؤهلة والخبيرة، مع ضرورة تطبيق الأساليب العلمية الناجعة لأجل ذلك بعدها عملية تكوين للموظفين لتحديد معارفهم ومهاراتهم عن طريق التدريب والتعليم المهنيين، مع تقديم مجموعة من المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية وكل ذلك يرفق يتبع سيرورة عمل الموظفين وقياس أدائهم، ومدى مساهمتهم

في تحقيق أهداف المنظمة، ومحاولة التقدم بما نحو الأمام، ويمكن إيضاح ذلك في جملة نقاط يوضحها الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (1-1): تقاطع خطط إدارة الموارد البشرية مع خطط المنظمة



المصدر: إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018، ص 62.

فمن خلال العلاقة التي تربط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة السعي إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة أهداف على صعيد المنظمة وعلى صعيد الأفراد الفاعلين فيها إذ يخلق هذا التكامل الوظيفي بين الفرد والمنظمة، حالة من التوازن والاستقرار الكبيرين، والذين يؤديان إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

أما المهارات المطلوب توفرها في كوادر ومسؤول إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفهم بصورة فعالة وبكفاءة فتتمثل في: [2]

- **المهارات الفنية**: تختص بطبيعة العمل، وتؤثر في مستوى أداء الفرد، مثل استخدام الآلات والأجهزة، ومعرفة أجزائها، تشغيلها وتوقيفها الطباعة البرجمة، التدقيق المالي؛

[1] إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018، ص 62.

[2] نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 10.

- **المهارات الاجتماعية:** مثل مهارات الاتصال، حل الصراعات، معرفة كيفية التفاوض تكوين العلاقات الاجتماعية، التحفيز.
- **المهارات الفكرية:** وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، القدرة على التنبؤ والاستشراف، ومهارة اتخاذ القرارات.

غير أن المستوى اللازم توفره من المهارات عند المدراء والمسؤولين، وباقي المكلفين بوظائف إدارة الموارد البشرية، فيختلف باختلاف مواقعهم في الجهاز الإداري للمنظمة.

المطلب الرابع: تحديات تسيير الموارد البشرية

تتفرع التحديات التي واجهة إدارة الموارد البشرية إلى التحديات الخارجية والتحديات الداخلية وتحديات فرعية.

أولا: تحديات البيئة الخارجية: تتمثل أساسا فيما يأتي :

1. العولمة:

تعرف العولمة في هذا المجال على أنها: الإنتاج والتسويق للمنتجات على نطاق عالمي، أي عدم وجود الحواجز الإقليمية الدولية بين دول العالم، وتتجلى العولمة في[1]: تحرير التجارة الخارجية والتكتلات الاقتصادية، التحالف بين الشركات، مديونية الدول النامية اقتصاد السوق، تطور التكنولوجيا في العديد من المجالات، الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها، الاهتمام بالمرأة كعنصر أساسي ومشارك في التنمية، وكذا الاهتمام بالتجديد لخلق الميزة التنافسية.

هذه المظاهر أدت إلى تفتح الأسواق المحلية وجعلها سوق عالمية هذه الأخيرة حتمت على المؤسسات والمنظمات بأن يكون لديها الميزة التنافسية، الإنتاجية والتكنولوجية من أجل المنافسة في السوق، وتم ثم فإن المنافسة أمر لا مفر منه كمورد للنمو والازدهار.

[1] عيادة حطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، كليوباترا للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 25.

كذلك أدت العوامة بمظاهرها السابقة الذكر إلى إتاحة فرص الاستثمار الأجنبي والتأكيد على دور القطاع الخاص الذي فرض تشكيل تجمعات اقتصادية اقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير فرص التعاون بين المنظمات للتكيف مع تحديات العولمة.

من خلال ما سبق نصل إلى أن متغير العولمة بمظاهره السابقة الذكر، يفرض على إدارة الموارد البشرية دلالات قوية حيث أظهر العديد من المتطلبات والأعباء على عائق مديري الموارد البشرية. كأن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توفر المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العامية[1].

كذلك ما بين الجديدة لإدارة الموارد البشرية تطوير آلية تعمل على خلق توافق وانسجام وفاعلية بالنسبة للأفراد متعددي الجنسيات، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية بذل أقصى الجهود لبناء فرق عمل والحد من حالات التعارض وتحقيق الانسجام والتوافق، وهذا يلزم أيضا تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المتعددة[2].

2. التحولات السياسية والاتجاه نحو الديمقراطية:

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة من التحول الديمقراطي، على الصعيد السياسي للدول، فقد كان لسقوط الإتحاد السوفيتي وتصدع الجبهة الاشتراكية بداية للتحولات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية فزال بذلك الحكم الشمولي والنظام المركزي وانقلبت بذلك إلى التوجه الديمقراطي القائم على التعددية واقتصاد السوق حيث امتد تأثير هذه الحركة لبعض دول إفريقيا وآسيا والشرق الأوسط بدرجات متفاوتة من العمق والنجاح وقد أدى هذا التوجه إلى انفتاح المؤسسات وابرام اتفاقيات تسعى لتنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة، وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الإنسان من حقوق وحرية وضمان فرص العمل بموجب اتفاقيات بين الدول ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تهتم بالمورد البشري بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العاملة

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 16.
[2] راوية حسن، نفس المرجع، ص 18.

للتخفيف من البطالة وتطوير نظام الضمان الاجتماعي وهذا أنتج أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية تتجه نحو الإبداع والتطوير[1].

3. الثروة التقنية:

أدت الثروة التقنية إلى التغير في نظم إدارة الأعمال في العالم، وذلك بما وفرته من طاقات إنتاجية وابداعات وتجاوز حدود الزمان والمكان التي ساهمت في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير. والثروة الحقيقية حدثت في تكنولوجيا المعلومات حيث تم تطوير أنظمة الحساب فصارت أكثر سرعة وأرخص ثمنا، كما أصبح الفاكس والحساب الشخصي والبريد الإلكتروني.. متوفرا لأي منظمة، وقد نتجت العديد من الآثار على إدارة الموارد البشرية من جراء هذا التقدم التكنولوجي فالحساب الآلي سهل حفظ المعلومات واستعادتها مع استخدام المعادلات الرياضية المعقدة للحصول على النتائج بدقة. [2]

كذلك ساهمت التطورات التقنية في تشكيل الموارد البشرية كما ونوعان من جهة صارت الأعداد المطلوبة من العمال قليل نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، وكذلك تغيرت مستويات المهارة اللازمة في هذه المنضمات الجديدة وذلك وفقا لمدى الإلمام بالتقنيات الجديدة.[3]

ثانيا: التحديات الداخلية

تتمثل أساسا في المتغيرات الداخلية التي تشهدها المنظمة، ولها ارتباط مع التحديات الخارجية منها الثقافة التنظيمية المركزية واللامركزية، المركز التنافسي ...

1. الثقافة التنظيمية:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حضت بالاهتمام المتزايد في مجال السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، باعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وتعرف على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك

[1] بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص 89.
[2] رندة اليافي الزهري، التخطيط الإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة دمشق، المجلد 12، العدد 01، دمشق، 2000، ص 272.
[3] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998، ص 25.

كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، أي أنها نموذج تتقاسمه المعتقدات والقيم والذي يقدم للأفراد في أي منظمة قاعدة وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.[1]

ونظرا لكون الثقافة التنظيمية ترتبط بجوانب معنوية وسلوكية لمعظم أفراد المنظمة، فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تزداد أهميتها وتلعب الإستراتيجيات التي ترسمها دورا هاما في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة عند تأسيسها وعلى هذا الأساس تؤدي هذه الإدارة ثلاث أدوار حيوية في تغيير ثقافة المنظمة من خلال:

- تغيير ثقافة إدارة الموارد البشرية كي يكون نموذج جديد يليق خبراته العلمية على المنظمة؛
- تسهيل تغيير ثقافة المنظمة من خلال تشجيع التفكير لدى الأفراد لاستيعاب الثقافة الجديدة؛
- تقديم الخبرة من خلال النصائح المتنوعة لضمان النجاح.

في هذا المضمار تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال الإجراءات التي تقوم بها من توظيف تدريب تطوير ... وكذلك من خلال قيادة الثقافة التنظيمية وتوقع التغذية العكسية والتغيرات المطلوبة[2].

2. المركزية واللامركزية:

المركزية تتمثل في اتخاذ القرار من الإدارة العليا بدون إشراك الإدارات الفرعية وعدم تفويض السلطة وخضوع سياسات الترقية إلى متغير الأقدمية مما ينتج عن ذلك تعفن في السلطة، لذلك لجأت المنظمات الحديثة إلى إتباع النمط الإداري اللامركزي إذ يشكل ذلك تحديا للإدارة خاصة في انتقال السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات الفرعية، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية أدت بإستراتيجيتها دورا رئيسا في تطبيق مرونة عالية في اتخاذ القرارات وتدفق العمل والتعويضات والتدريب والتوظيف للإدارات في المستوى السفلي.[3]

[1] بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 92.

[2] سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية –نموذج مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 340.

[3] رندة اليافي الزهري، مرجع سابق، ص 269-273

3. تعزيز المركز التنافسي:

إن الطريق استخدام المنظمة لمواردها البشرية بكفاءة وفاعلية تأثيرا هاما على قدرات المنظمة التنافسية، عذ يمكن لأي منظمة أن تتفوق تنافيا إذا أحسنت استخدام مهارات وقدرات مواردها البشرية كما تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الموقع التنافسي المنظمة من خلال تخفيض التكاليف من خلال تحسين النوعية والمحافظة على السبولة الدائمة، فمثلا يساهم نظام التعويضات على نمو المنظمة إذا استخدمت المكافآت بطريقة جيدة وذلك ربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

المبحث الثاني: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية

توفر إستراتيجية ادارة الموارد البشرية شكلا منظورا للطريقة التي يمكن ربط عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد، حيث يكمن الهدف الأساسي لها في تفعيل مساهمة العنصر البشري عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين والملتزمين والمتحمسين الذين تحتاج إليهم للوصول إلى تميز تنافسي مستمر .

المطلب الأول: استراتيجية التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية

أولاً: استراتيجية التخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط لإدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الرئيسية التي ترتكز عليها إدارة الموارد البشرية المتمثلة في:

1. مفهوم التخطيط:

هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي ننتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد.[1]

[1] هاجر غانم، تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2017، ص .50

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية: يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات:[1]

أ. **الأهمية الفردية** :يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما لكل فرد في المؤسسة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتتحقق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ومنه يمكن القول أن الشخص ذو الخبرة الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل .

ب. الأهمية التنظيمية: تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمؤسسة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية القوى العاملة التي تفي باحتياجاتها؛
- الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة؛
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ عن زيادة ونقص العمالة.

ج. **الأهمية الوطنية:** يعد الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة في مختلف المؤسسات أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي، حيث أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي والتكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية .

3. المسؤول عن عملية التخطيط:

يقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع .

ويعطي الجدول التالي توزيعا تقريبيا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين، إلا الظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات.

[1] سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 24.

الجدول رقم (1-2): توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تحديد أهداف المشروع؛ - تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة؛ - البدء في متابعة اجراء تخطيط القوى. العاملة؛ - جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين لصدد احتياجات الأقسام؛ - التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية . - ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والترقية.	- تحديد الاعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها؛ - ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والترقية؛ - التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملة من التدريب؛ - استفاء المعلومات المرسلة من ادارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة؛ - المراجعة الادارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.

المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 92.

4. خطوات تخطيط الموارد البشرية: ويمكن وصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:[1]

أ. **التنبؤ ووضع الأهداف:** وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

- **التحليل:** ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وفق العمل وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتموقع وهيكل وظائفها .

- تقدير الطلب على القوى العاملة: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم .

[1] بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، استراتيجية تسيير الموارد البشرية لإدارة الضريبة -دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة 2017-2020، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 34.

– **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشارك إليه بعرض قوى العمل .

– **الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة:** أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة .

– وضع الأهداف: ترتكز هذه الخطة على أهداف عملية التخطيط التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة .

ب. تنفيذ الخطة: تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن إعداد وتنفيذ البرامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات، أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة ترغب في تخفيض العمالة فإنها تستعمل مجموعة من الخطط للقيام بالتعديلات الضرورية .

ج. التقويم والرقابة تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية، وذلك باعتبار الموجودات البشرية في المؤسسة هي الموجودات الأكثر أهمية، حيث تعد هذه العملية من أهم عمليات تخطيط الموارد البشرية، نظرا لتشخيصها نقاط القوة والضعف فيها.

ثانيًا: استراتيجية استقطاب الموارد البشرية

1. مفهوم وأهمية الاستقطاب :

أ. مفهوم الاستقطاب :

إن المفهوم العلمي للاستقطاب هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن ان تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها .[1]

[1] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية –نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 92.

ب. أهمية الاستقطاب: تكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي:[1]

- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة؛
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الانشطة الداعمة لعملية الاستقطاب إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة؛
- الاستقطاب السليم يؤثر على المنظمة حاضرا ومستقبلا؛
- جهود الاستقطاب تساعد على الاختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة .

2. مصادر الاستقطاب: وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين[2]:

أ. المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها :

- **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها .

- **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم .

- **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة .

---

[1] بن دودة ياسين، شرقي خليصة، دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019 -2020، ص 19.

[2] بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها .

ب. المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:[1]

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم ....الخ

وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها .

– الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف المجلات أو الراديو...الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد .

– المدارس والجامعات: يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل .

- **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك نوعان:

- **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.
- **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو

[1] بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، نفس المرجع السابق، ص 37.

المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

- **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة .

المطلب الثاني: استراتيجية اختيار الموارد البشرية

أولاً: تعريف الاختيار

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. [1]

ثانيًا: مهام المكلف بالاختيار

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.[2]

ثالثًا: مراحل الاختيار:

حتى يكون تعيين الفرد على أساس موضوعي، فإن عملية الاختيار تتم في العادة وفقا لعدد من الخطوات، وليس ثمة صيغة موحدة لخطوات الاختيار، سواء من حيث النوعية أو العدد أم الترتيب .ولكن بصفة عامة تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

[1] أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004 ، ص 155.

[2] أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 155.

1. **غربلة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.[1]

2. **الاختبارات:** أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات؛ وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب .

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة .

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه؛ فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتا؛ إي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعيا ؛ أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا **يترك** مجالا للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار مقننا ؛ إي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى ال جميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة

[1] بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

أو السهولة فيه معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة وأخيرا يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة، وكيفية وضعها وتفسيرها.[1]

3. **المقابلات الشخصية** :أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستمارات المفتوحة .

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل وبذلك تتيح لكل من الطرفين ان تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة. وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم او الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة .

4. **المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:** يتمثل الهدف الرئيسي **من** الاعتماد على المصادر المرجعية **في** الحصول على المعلومات الخاصة للمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشك لكاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسبا لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد، أو أساتذته أو ومديره أو أصدقائه .

ويمكن الاعتماد على هذه المصادر في أي مرحلة من مراحل عملية الاختيار، وفقد تكون مع تقديم طلبات التوظف، وقد تكون قبل إجراء المقابلة الأخيرة مع المتقدم، كما قد تكون بعدها[2] .

5. **الفحص الطبي:** تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل والفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية

[1] بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، نفس المرجع السابق، ص ص 40-41.
[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقا لحالتهم الصحية، ومن بين الحالات الصحية الواجب التأكد منها: [1]

- سلامة الجسم والأعضاء؛
- عمل الأشعات اللازمة والكشف على القلب؛
- عمل تحليلات الدم المطلوبة؛
- قياسات ضغط الدم؛
- إعداد رسم المخ .

6. **مرحلة التعيين:** ويقصد بالتعيين عملية اصدار القرار بتعيين المرشح او المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو ادارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الاضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

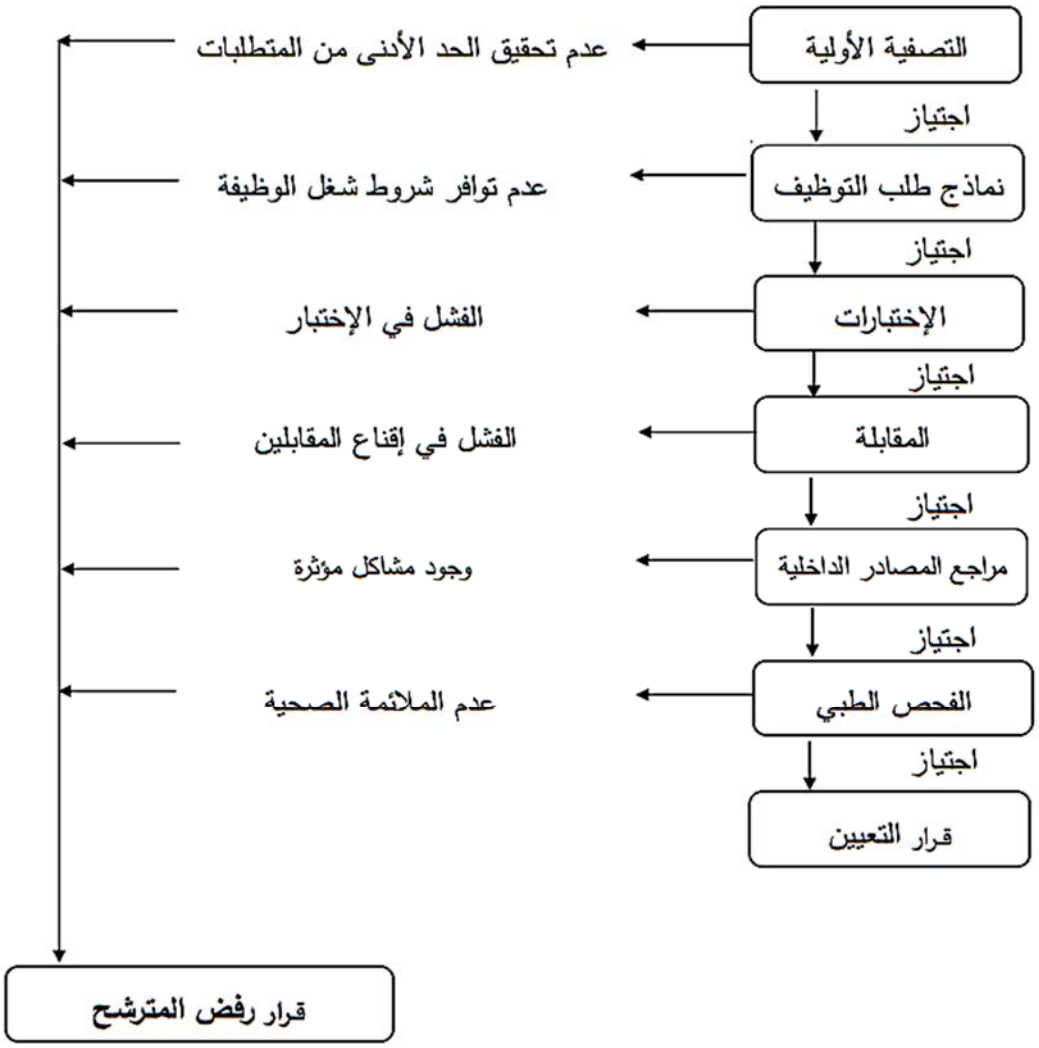
تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الاختيار وهي تتضمن الحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ الادارة العليا بسلطة اصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة[2] .

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي :

[1] احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 174.

[2] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل رقم (1-2): مراحل الاختيار والتعيين



المصدر: هاجر غانم، تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2017 ، ص 55.

المطلب الثالث: استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت العاملين في المؤسسة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وتضم هذه الأنظمة ما يلي[1] :

أولاً: نظام تقييم الوظائف:

هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بها في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف، والتي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حتى يتسنى مكافأة العاملين مكافأة عادلة .

ثانيًا: نظام التعويض المالي المباشر:

هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشمل هذا النظام على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف .

ثالثًا: نظام المكافآت المالية:

هو نظام للتحفيز المالي لإثبات من يعمل **بجد** ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر .

رابعًا: نظام المزايا الوظيفية الإضافية:

هو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات مثلا :التأمين الصحي الضمان الاجتماعي ...الخ .

[1]عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص .38

خامسًا: نظام تقييم الأداء:

مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين فالمجد لابد من تمييزه عن غيره الأقل كفاءة .

المطلب الرابع: استراتيجية التدريب وتقييم أداء لعاملين.

أولاً: استراتيجية التدريب

1. مفهوم التدريب: يقصد بالتدريب ذلك الجهد المخطط الذي تقوم **به** الشركة لتسهيل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم .وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية.[1]

2. أنواع التدريب: على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني ذلك تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب وتستطيع الشركة ان تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، وتتعدد الاختبارات المتاحة أمام ادارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل ان يوضح بعض أنواعها:[2]

الجدول رقم (1-3): انواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد؛ - التدريب أثناء العمل؛ - التدريب لتحديد المعرفة والمهارة؛ - التدريب بغرض الترقية والنقل؛ - التدريب للتهيئة للمعاش .	- التدريب المهني الفني؛ - التدريب التخصصي؛ - التدريب الإداري.	- داخل الشركة؛ - خارج الشركة: • في شركة خاصة؛ • في برامج حكومية.

المصدر: رياسين واسيني المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم الاقتصاد جامعة محمد بوضياف، المسيلة2016/2015 ، ص 25.

[1] ريموند نوي، تدريب وتطوير الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017، ص 42.

[2] رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة الماستر في علوم الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2025-2016، ص 25.

3. عوامل نجاح سياسة التدريب

يتطلب نجاح سياسة التدريب مراعاة عوامل عدة أهمها[1] :

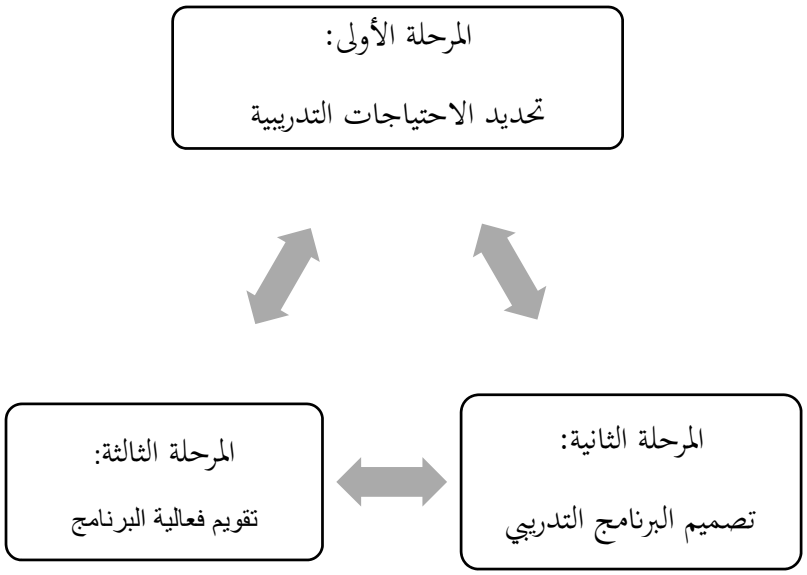
- يجب أن يشعر الافراد بالحاجة الى التدريب وتتوفر لديهم روح التغيير والرغبة فيه، ولهذا نجد اقبال العاملين الذي تمت ترقيتهم حديثا أكثر، بعكس الاشخاص القدامى؛
- أن يهدف برنامج التدريب الى دراسة وحل مشاكل المتدربين واشراك العاملين أو الأفراد في تخطيط ووضع برنامج التدريب؛
- حث المتدربين على التحليل الجاد بقصد الوصول الى حل المشاكل اذ لا فائدة من التدريب مقتنعين بوجهة نظر المدرب؛
- اتاحة الفرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم والاستفادة من تبادل الخبرات بينهم وتحسين قدراتهم الفكرية والتحليلية؛
- أن يكون برنامج التدريب مرنا بحيث يلقى القبول من طرف جميع المتدربين ويشعرون من خلاله بالأمان .

4. مراحل عملية التدريب:

عملية تدريب المورد البشري كعملية منظمة يجب أن تتم من خلال سلسلة متتابعة ومنطقية تشكل ما يسمى بدورة التدريب (Training cycle) وهي تتكون من ثلاثة مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي :

[1] رياسين واسيني، المرجع السابق، ص 26.

الشكل رقم (1-3): مراحل عملية التدريب



المصدر : بن موسى محمد، أثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 131.

تتمثل اول مرحلة من مراحل العملية التجريبية في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تليها مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه من خلال الاجراءات التنفيذية المرتبة بما تم وضعه من خط أولية مؤسسة على الاحتياجات التدريبية، واخيرا تأتي المرحلة الثالثة ممثلة في مرحلة التقويم هذه الاخيرة تتعلق بالإجراءات الخاصة بقياس كفاءة البرامج التدريبية وكذلك نجاحها في تحقيق أهدافها والعمل في ضوء ذلك على تدعيم الجوانب الايجابية فيها ومعالجة مكان النقص[1] .

ثانيًا: استراتيجية تقييم أداء العاملين :

إن تقييم أداء العاملين هو أمر ضروري في المؤسسة، حيث يعتبر من الاستراتيجيات والسياسات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية وذلك نظرا لأهميتها وضروريتها، فتقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من التعرف على مستوى الانجاز الذي حققه العامل، والتعرف على أداءه وسلوكاته ومدى تحسن أداءه .

[1] بن موسى محمد، أثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 131.

1. مفهوم تقييم الأداء العاملين :

هي عملية منتظمة تقوم على جمع المعلومات للتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في أداء العامل لوظيفته ومستوى الانجاز الذي حققه مقارنة بمعدلات الاداء المستهدفة والتي ترغب المؤسسة الوصول اليها ليتم بعد ذلك وصف الفرد بمستوى كفاءة واستحقاق معين[1].

2. أهمية تقييم أداء العاملين :

لتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية[2] :

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والاجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
- التقييم هو أسلوب تتبعه المنظمات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة .

3. طرق تقييم أداء العاملين:

تتنوع طرق تقييم الأداء بين تقليدية وأخرى حديثة[3]

[1] بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة الماستر في إدارة اعمال مؤسسات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2016-2017 ، ص 38.

[2] بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، نفس المرجع السابق، ص 38.

[3] غانم هاجرة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الجدول رقم (1–4): طرق تقييم أداء العاملين

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
– طريقة التدرج البياني؛	– طريقة التقييم على أساس النتائج؛
– طريقة الترتيب البسيط؛	– طريقة الوقائع ذات الاهمية القصوى؛
– طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين؛	– طريقة البحث الميداني؛
– طريقة التوزيع الاجباري؛	– طريقة الجماعي؛
– طريقة القوائم؛	– طريقة الادارة بالأهداف؛
– طريقة تقييم بحرية التعبير.	– الاتجاه السلوكي في قياس الأداء .

المصدر: هاجر غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 57.

خلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية تجارية تعليمية حكومية دينية .. الخ، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق بواسطة القيادات وكذا بالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقرة العمل.



الفصل الثاني:

أثر تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف



تمهيد:

من أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء الموظفين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات، وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء الموظفين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء الموظفين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين، وهذا ما قادنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية أداء الموظف

المبحث الثاني: مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف

المبحث الأول: ماهية أداء الموظف

يعتبر المورد البشري من أهم مكونات الإنتاج في أي مؤسسة وهو السر وراء استمراريتها ونموها. إلا أن وجود فروق واختلافات بين الأفراد لها تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وجودة أدائه، ومن ثم استمراريته في العمل أو تركه، كل هذه الفروق جعلت عملية التعرف على طريقة أداء الموارد البشرية وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل أمرًا ضروريا، والعملية مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداءًا من الإدارة العليا وانتهاء العاملين في أقسام الإنتاج للنتائج المستهدفة من هذه العملية تتحقق إذا تم التعامل معها بشكل تظامني ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف. من هنا أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه أحد الحلقات المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية باعتباره واحد من الوظائف الإدارية الفرعية الأساسية فيها، كونه يتوسط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمدهم بمختلف المعلومات الهامة في الإتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

سنوجز من خلال هذا المطلب أهم التعاريف التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي مع التطرق إلى أهميته فيما يلي:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من التعاريف المتعددة التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي من طرف الباحثين والكتاب وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الفرد، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.[1]

[1] حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 209.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.[1]

وعرفه معجم مصطلحات العلوم الادارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب".[2]

ومفهوم أداء الأفراد حسب **كريستيان تبال** " هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله ومستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل إلى أنها غير كافية لوحدها، بل لابد من تحفيز الأفراد بشكل جيد بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطيها في الأخير الأداء المرغوب.[3]

ويعرف أيضا " على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أن نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها بها الفرد عمله".[4]

من خلال استعراضنا لبعض التعاريف المتعلقة بالأداء الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على الشكل التالي:

"هو ذلك الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق مهام وواجبات الوظيفة المكلفين بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة ".

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

[2] هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 15.

[3]Christian Batal, la jestion des ressources humains dans le secteur public, 2eme edition, Edition d'organisation, paris, 2000,p 95.

[4] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

ثانيًا: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بأن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاس لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالقادة والرؤساء إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها. [1]

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه

سنتناول في هذا المطلب أنواع الأداء الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي: ويتم تقسيمها حسب معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة.

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الذاتي أو الداخلي والخارجي.[2]

أ. **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع مصطلح أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

[1] سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1999، ص 188.

[2] بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 76.

- **الأداء البشري:** الأداء البشري هو أداء أفراد المؤسسة الذي اعتبارهم موردًا استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.
- **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارهم بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** الأداء المالي يتمثل في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** الأداء الخارجي هو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة لتحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الكلي والجزئي: [1]

أ. **الأداء الكلي:** الأداء الكلي هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة، أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. **الأداء الجزئي:** الأداء الجزئي هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3. حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار يتم تصنيف الأداء تبعا للأهداف التي ترمي إليها المؤسسة والتي تختلف باختلاف طبيعة الأداء مثلا: أداء اداري، أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء مالي، أداء تسويقي، أداء تقني.[2]

---

[1] بوعليط جلال الدين، نفس المرجع السابق، ص ص 76-77.

[2] مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسة satpap alif لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ماجيستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001، ص 23.

ثانيًا: أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن نجاح المنظمة يرتبط أساسا بالإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاما على الإدارة أن تولي أهمية بالغة بهذا العنصر والنظر إليه بنظرة إنسانية، من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحه وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية، حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه، وعليه فإن المنظمة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء عامليها لابد أن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، وفيما يلي نستعرض أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:[1]

1. غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شاملة وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب عامليها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للأداء، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودًا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء، صعوبة قياس معدلات آداء العاملين والتفريق بين العاملين المنتجين وغير المنتجين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الادارية العليا والعاملين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي، ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين، حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي تحليل المشكلات أثناء أداء

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 251.

الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس لدى العاملين ومعدلات الأداء.

3. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في الموارد البشرية، وهذا يتطلب نظامًا متميزًا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.[1]

4. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أدائهم، فالرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية كالسن والمستوى العلمي والجنس والعادات والتقاليد...إلخ، كما يتأثر بالعوامل التنظيمية الموجودة داخل بيئة العمل كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز والمشاركة في العمل وأسلوب التعامل في المنظمة.[2]

5. التسيب الإداري:

يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات مهدورة في أمور غير منتجة يقضيها العامل أو المسؤول خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة أو الإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام وإحترام الوقت، وأبدت انتماءًا أو حماسا للعمل فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يقتدي بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على العاملين

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

[2] المرجع نفسه.

ودعوتهم لإحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الإلتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع عامليهم على التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.[1]

6. ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزيد، ونظرًا لكبر حجم المنظمات وتعقد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورًا في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد اخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء، وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم.[2]

7. ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف فغياب الحوافز يؤثر على معنويات الأفراد العاملين ورغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية والتزامهم وبالتالي على آدائهم.

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير تقييم أداء الموظف

سنحاول في هذا المطلب استعرض كل من مبادئ ومعايير تقييم أداء الموظف

أولا: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم النظام الفعال لتقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:[3]

[1] المرجع نفسه.

[2] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

[3] محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2010، ص-ص 196 - 197

1. تحديد الغرض من التقييم:

تتضمن الخطوة الأولي في تصميم نظام تقييم الأداء، تحديد لغرض التقييم وإبلاغ ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال.

2. تحديد ما ينبغي تقييمه:

يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقيمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد وعوامل الأداء ومحدداته التي يتم تقييم العامل علي أساسها، وتكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو نتائج عمله ويتم تقييم أداء العامل بناءا علي هذه العوامل من خلال إجراءات عمليه تحليل الوظائف.

3. تحديد مواعيد التقييم وفتراته:

يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة.

وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسب فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم علي مستوي أداء العامل والفترات الطويلة قد تؤدي الى تراكم الأخطاء وتفاهم المشكلات وترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعنيه في التغلب على نواحي القصور في أدائه ومدة التقييم المناسب تكون في الغالب سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية أي في نهاية شهر ديسمبر.

4. إتاحة الفرصة للعامل للتظلم:

تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه مما يساهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لابد السماح للعامل بالإطلاع عليها.

5. استخدام نتائج تقييم:

يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن يتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافأة والعلاوات والترقية وإجراءات التأديب ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم.

6. دعم الإدارة العليا:

يجب أن يكون لدي الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم والاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة وموجهة عقبات عملية التقييم.[1]

ثانيا: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

توجد عدة معايير يتم علي أساسها تقييم أداء الموارد البشرية إلا أنه يمكن تصنيفها إلي معيارين أساسين هما:[2]

1. معايير موضوعية أو كمية:

وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

2. معايير سلوكية:

وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل ومنها التعاون مع الزملاء، المبادأة، المعرفة بالعمل والحرص علي الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة علي مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:[1]

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين؛
- الصدق فلابد أن يحتوي المقياس علي عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية؛
- الثبات بمعني يجب أن تكون المقاييس تتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه؛

[1] محمد احمد عبد النبي، مرجع سابق الذكر، ص 197.

[2] محمد عبد العليم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية –مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 340.

- تغيير حساسية المقاييس لأي تغيرات في أداء الفرد؛
- صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم علي معدلات أداء محددة ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل ويتطلب ذلك أن يتم التوصل إلي المعايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرفقها من تحيز، ولكن يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوفر العناصر التالية:
  - ✓ وصف مكتوب لكل وظيفة؛
  - ✓ وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛
  - ✓ التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموارد البشرية من أجل ترصين الموضوعية والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.

لذلك فإنه لابد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء الموارد البشرية علي أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:[1]

1. الصدق:

يقصد به إمكانية في تقييم وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء مثل رحال البيع في مناطق بيعيه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديمغرافية أخري تؤثر علي حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية.

2. الثبات:

يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

[1] محمد عبد العليم صابر وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 341.

3. التميز:

إمكانية القياس علي التمييز للجهود بشكل واصح يوفر للمستخدمين فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحيز أو التدريب والتطوير.

4. القبول:

المعيار يشير إلي العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعايير، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو علي أساس النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه علي أساس السلوكيات المحددة للأداء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار علي أساس النتائج فهو معيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية أساس ومثال علي ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

المطلب الرابع: إجراءات ومراحل تقييم أداء الموظف.

سنعرض في هذا المطلب الإجراءات الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية وأهم المراحل التي تمر بها هذه العملية

أولا: إجراءات تقييم أداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة إجراءات يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. وضع المعايير الخاصة بالأداء:

إن لتقييم العمل وما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف المؤسسة، وتعتمد علي ثلاث أسس وهي:

أ. التقييم المبني علي النتائج:

يركز علي النتائج وليس علي النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة أي تقييم أداء موظفي رجال البيع، وقد يستخدم في هذا المجال (مدخل الإدارة بالأهداف) الذي يشارك الموظف في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليما العمل للوصول إلي هذه الأهداف.

[1] محمد أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 257.

ب. التقييم المبني علي السلوك:

يتم قيام سلوك الموظف عند تقييم الأداء كانضباط العامل وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدي أهميتها.

ج. التقييم المبني علي السمات:

بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الاتصال والاتجاهات الإيجابية.

2. إبلاغ العاملين بالمعايير:

يجب علي المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكيد من إبلاغ العاملين بالأسس والمعتمد لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوي الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلي ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخري كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه.

وبشكل عام من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه علي أساسها، ويجب الإشارة إلي ضرورة مراجعة وتحديث المعايير علي فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

3. قياس الأداء الفعلي:

يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقياس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء.[1]

وتقوم عملية تقييم الأداء إما علي أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو علي أساس جماعي كمقياس مدي تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفريق الأخرى.

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجمع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلي زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

[1] جمال الدين محمد مرسي، إدريس عبد الرحمان ثابت السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2002، ص 294.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير وهذه الحالة نجد ثلاث احتمالات هي:

أ. الاحتمال الأول:

أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوي المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء أخر مناسب.

ب. الاحتمال الثاني:

أن يكون الأداء الفعلي أكبر أو مساويا للمستوي المحدد من خلال المعايير وبذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلي أي إجراء تصحيحي.

ج. الاحتمال الثالث:

أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوي المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل وصرف مكافأة مالية أو غيرها للعامل المعني.

5. مناقشة النتائج مع العامل:

فنجد هناك اتجاهين فالاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل أما الاتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، فمن خلال إجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل فإنه ينبغي علي مجري المقابلة أن تكون واضحة ومحددة فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم بالإضافة إلي ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف علي أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حوافز .

6. اقتراحات تحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوي الأداء، وذلك اعتمادا علي نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلي وظيفة أخري أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

مما سبق واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى:

- قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم؛
- تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛
- مدي تقدمهم في العمل؛
- قدرتهم علي الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. [1]

ثانيا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

تعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف علي تلك المراحل علي النحو التالي:

1. وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولي خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين علي وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياسا إلي المعايير الموضوعة مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودورا برزا في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

[1] جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق الذكر، ص 295.

3. تقييم الأداء:

بمقتضي هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف علي مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة نقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنتفع الفرد في معرفة كيفية يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

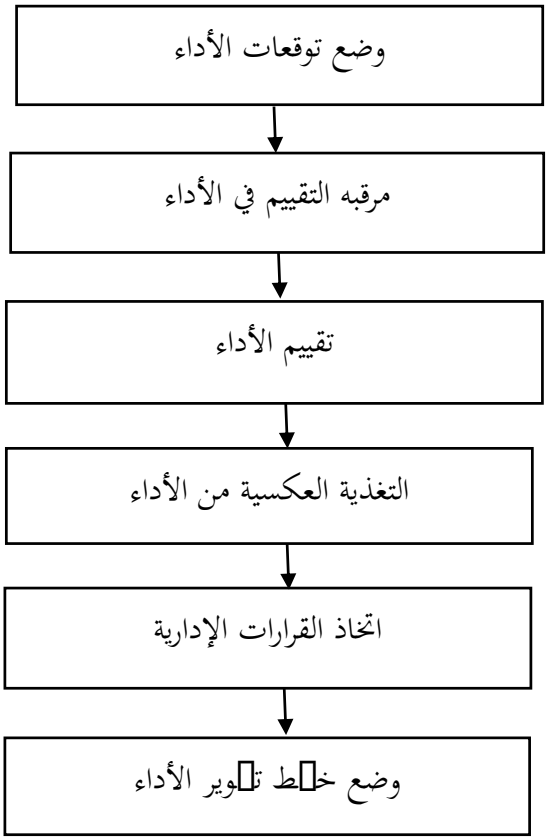
القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعين والفصل.

6. وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي علي تقييم الأداء من خلال التعرف علي جميع المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل[1]

[1] خالد عبد الرحمان الهيتي، أدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 204 - 205

الشكل رقم (2–1): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحمان إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص 206

المبحث الثاني: مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف

يعتبر المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها، أو طبيعة نشاطها لهذا أصبحت تعن ي به بشكل كبير من خلال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى توفير أهم متطلبات العامل كتوفير المناخ الملائم وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة وتحقيق ولائه للمنظمة وهذا ما يدفعه لبدل مجهود وبالتالي تحقيق الأداء.

المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة لذلك تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية عن طريق وظائف الحصول على الموار د البشرية من أجل ضمان استمرارها، وهذه الأخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال الأساليب المستخدمة فيها.

أولا: دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

يساهم تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ خطط المنظمة، وذلك من خلال العمل على توفير الموارد البشرية بالأعداد والأنواع المطلوبة في المكان والوقت المناسب وذلك لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطط، وكذلك تؤدي عملية توفير الموار د البشرية بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى تعزيز دافعية العمال نحو العمل ورفع مستوى أدائهم عن أعمالهم، كما تضمن ولائهم وإخلاصهم للمنظمة عن طريق توفير الفرص للعمال بالمشاركة في تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

ثانيا: دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين

لوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل[1]:

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية وتوفير عمالة لديها خبرات بالعمل؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للترقي والنمو مستقبلا.

وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المترشحين وتوفير لهم وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، فمثلا الاعتماد على الجامعات والمدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، حيث تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس والجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعتبر هذا المصدر مباشر ومن شأنه رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبأنفسهم وهو يؤثر على قدرتهم و رغبتهم بالعمل في هذه المنظمة.[1]

كما يؤثر الاستقاب على نفسية الأفراد عن طريق الاستقاب الداخلي كالترقية والنقل الذي يولد مكانية التقدم في المنصب والشعور بالراحة لديهم وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي وهذا ما يشجعه على بدل مجهود أكبر ومن تم ينعكس على مستوى أدائه.[2]

ثالثا: دور الاختيار والتعيين في تحسين أداء العاملين

إن وظيفة الاختيار والتعيين تمارس دورا مهما على كل مكونات الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، إدراك الدور) فيظهر دورها على القدر ة ليس من خلال رفع قدرات الفرد و نما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات و الخبرات اللازمة، أما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد للعمل من خلال المساواة بين المترشحين للالتحاق بالمناصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والجنس والدين....إلخ، أي أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات والمهارات وليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المترشحين للعمل في المنظمة و توفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية – من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 164.
[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية –بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

لدى المنظمة، في حين يكمن دوره في إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والاندماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها و المسؤوليات التي تقع على عاتقه، و هذا لتكييفه مع ثقافة المنظمة و نظامها و تعريفه بكل ما هو في المنظمة لفتح النقاش و تسهيل التعرف ع ن العمال القدامى و الموظفين الجدد أو استعمال دليل المنظمة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظامها وإدارتها وموضوعها وغير ذلك.[1]

كذلك الاختيار السليم يهدف إلى انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمؤهلة والقادرة على تحقيق الاستخدام والتفاعل فيما بينهما للتكيف بسرعة مع ثقافة المنظمة التنظيمية وهذا ما يزيد من إنتاجيتها، أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطائها قليلة و هذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة، وينعكس ذلك على أدائها فيزيد في رغبتها للعمل وادراكها و قدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب.[2]

مما سبق يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين وظيفة أساسية ونجاح المنظمات في تحقيق غاياتها، حيث يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أمرا أساسيا لتحقيق هذه الغاية، فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد اشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به من قدرات ومهارات واستعدادات وبالتالي يمكن تحقيق الموائمة بين متطلبات العمل وقدرت الفرد و استعداده وهذا له دور إيجابي على مستوى أداء الفرد ومن تم مستوى إنتاجيته ا لأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل .

المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف

إن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وتنمية هذه الموارد هي السبيل الأنجح لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

[1] عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وأدوات الأعمال، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 208.
[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

أولا: دور التدريب في تحسين أداء الموظف

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات، الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. [1]

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:[2]

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- توعية العاملين بأهمية التدريب واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
- توثيق العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

كما يهدف التدريب أيضا إلى رفع من معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكسل والملل، كما يساعد العاملين في التقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة، وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومن تم تحسين أدائهم.[3]

---

[1] بوطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014-2014، ص 93.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، ط2، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260.

[3] محمد لمين مراكشي، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2014-2015، ص 87.

ومما سبق يمكن القول أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين يبرز من خلاله أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة العاملين واكسابهم المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمايتهم من الوقوع في الأخطاء، ومساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين داخل المنظمة أو خارجها .

ثانيا: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظف

نظرا لوجود فروق واختلافات بين العمال وما لهذه الفروق من دور على صلاحية العامل في العمل وحجم العمل، وجودة أدائه وحتى استمرارية العامل في أعماله أو تركه أوجب على المنظمات توفر لديها القدرة على تصرفات وأداء العمال لديها.

لتخطيط المسار الوظيفي للعمال دور في زيادة الحافز الداخلي، وبالتالي الرفع من روحه المعنوية، كون أن مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمها عدة ظروف البعض منها داخلية تتعلق بالجماعة والبعض الأخر يرجع لأسباب خارجية منها إطلاع العمال على المسار الوظيفي الذي خطط له، فرفع الروح المعنوية للعامل عن طريق اطلاعه على المسار الوظيفي الذي خطط له ورضاه عنه تثير له دافع الإنجاز، الأمر الذي يؤدي به إلى بدل جهد كبير في محاولة الإنجاز وتحقيق الأداء المتميز المرغوب فيه، وبالتالي يحقق إنجاز أكبر، فتخطيط المسار الوظيفي يثير الدافعية لذا العامل وهذه الدافعية تتفاعل مع قدرات العامل لتأثر الأداء الذي يبدله العامل، وهي تمثل القوة التي تحرك العامل لكي يؤدي العمل أي تولد لديه قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهامه التي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبدله العامل وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات للعامل.[1]

[1] حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 154.

ولتخطيط المسار الوظيفي دور على أداء العامل إذ يجعله يشعر بالرضا عن عمله، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها ومدهم بالحوافز والموارد التي تساعدهم على بقائهم وإبداعهم داخل المنظمة.[1]

أي أن تخطيط المسار الوظيفي للعامل يجعله راضيا عن وظيفته، وهذا الرضا له تأثير على سلوكه في العمل وعلى أدائه، فرضا العامل على وظيفته يجعله يحسن من أدائه وبالتالي الحفاظ على مصلحة المنظمة، كما يؤدي تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمة إلى التعرف على المهارات والمواهب التي يتميز بها العامل وبالتالي تعمل على زيادة قدراتهم في وظائفهم الحالية، وتدعيم هذه القدرات من أجل التكيف مع متطلبات المهام الجديدة، والتقدم التكنولوجي بما يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمهاراته مما يؤدي إلى تحقيق التوافق من الاحتياجات التنظيمية وامكانيات العامل، كما يساعدها أيضا على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداما أمثل في تنمية العامل، من شأنها أن تؤدي كذلك إلى تحسين أدائه مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته كما ونوعا.[2]

يمكن القول أن العامل مدفوعا للعمل بجد وبالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال تخطيط مساره الوظيفي، أي أن هذا الأخير يؤدي إلى إثارة دافعية العامل وبالتالي توجيه سلوكه نحو السلوك الأفضل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

ثالثا: دور تقييم الأداء في تحسين أداء الموظف

تلعب وظيفة تقييم أداء العمال دورا مهما في الرفع من درجة دافعية العمال للعمل، إذ أن نتائج التقييم موجهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتنعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المنظمة من شأنه أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل، كما تؤثر وظيفة التقييم على الإدراك بحيث أنها تساهم في رفع درجة استيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه لأنها أداة للتقييم وفي نفس الوقت وسيلة للحوار و الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، فأغلب طرق التقييم تستند على المقابلة

[1] فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 97.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 140.

بين العامل والقائم بالتقييم، وهذا ما يفتح المجال أمام العامل للاستفادة من خبرات رئيسه وتعلم طرق و تقنيات عمل جديدة الذي ينعكس على تحسين مستوى أدائه.[1]

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي أولت اهتماما بدراسة دورها في تحسين أداء العاملين من حيث أن مدى التقييم الذي يحصل عليه الفرد سواء من حيث الرؤساء أو الزملاء وخاصة حينما يؤدي عمله بتفوق أو وفقا للمستويات المطلوبة، لأن ذلك من شأنه أن يشعره بالفخر والاعتزاز، فوجود برنامج تقييم عادل وموضوعي على أساس التخطيط السليم و القواعد التنظيمية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة بناء على جهده وكفاءته في العمل، ويضمن أيضا أن كل فرد يلقى نفس معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز يبعث في نفوسهم الطمأنينة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي و تحقيق الاستقرار ومن تم يتحسن مستوى أدائهم.

المطلب الثالث: دور وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين لأداء الموظف

بعد الحصول على الموارد البشرية وتنميتهم من أجل الاستفادة قدر الإمكان من قدراتهم تظهر الحاجة إلى الحفاظ عليهم وذلك من خلال الأجور والحوافز مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.

أولا: دور الأجور في تحسين أداء الموظف

تعتبر الأجور من المواضيع المهمة والتي لها دورا هاما في حياة المنظمات والعاملين فيها على حد سواء فهي تمثل الوسيلة الرئيسية للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها كما تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز العاملين على تحسين أدائهم وزيادته وكذا رفع كفاءتهم الإنتاجية.

إن العديد من المنظمات العاصرة تسعى لتنظيم هيكل الأجور والرواتب متوافقا ومنسجما بشكل متوازن بين الأجور او لرواتب المدفوعة للعاملين والأداء المتحقق من قبلهم في إنجاز العمل، وبالتالي نجد أن العاملين في أي منظمة يولون ناحية الأجر جانبا كبيرا من اهتماماتهم وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المنظمة بصفة عامة.[2]

[1] رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بو قرة، بومرداس، 2007، ص 21.

[2] خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 184.

إن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها قيمة الأجر المقدم له من طرف المنظمة فإذا كان عاليا ويحقق له متطلباته سيولد له شعور بالعدالة والراحة والانتماء مما يدفعه إلى ارتفاع في أدائه وعلى العكس في حالة انخفاض قيمة الأجر أي حصوله على مبلغ مالي لا يوازي مستوى أدائه يؤدي إلى انخفاض أدائه وهنا توجد علاقة طردية بين الأجور والأداء.[1]

ويرتبط أيضا نظام الأجر وذلك من خلال إنتاجية العاملين حيث يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجيته أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته حيث أن ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه.[2]

ثانيا: دور الحوافز في تحسين أداء الموظف

إن الحوافز تولد شحنة وطاقة لدى العامل وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المنظمة على نظام حوافز فعال يدفع العامل إلى الأداء الصحيح والمتميز.

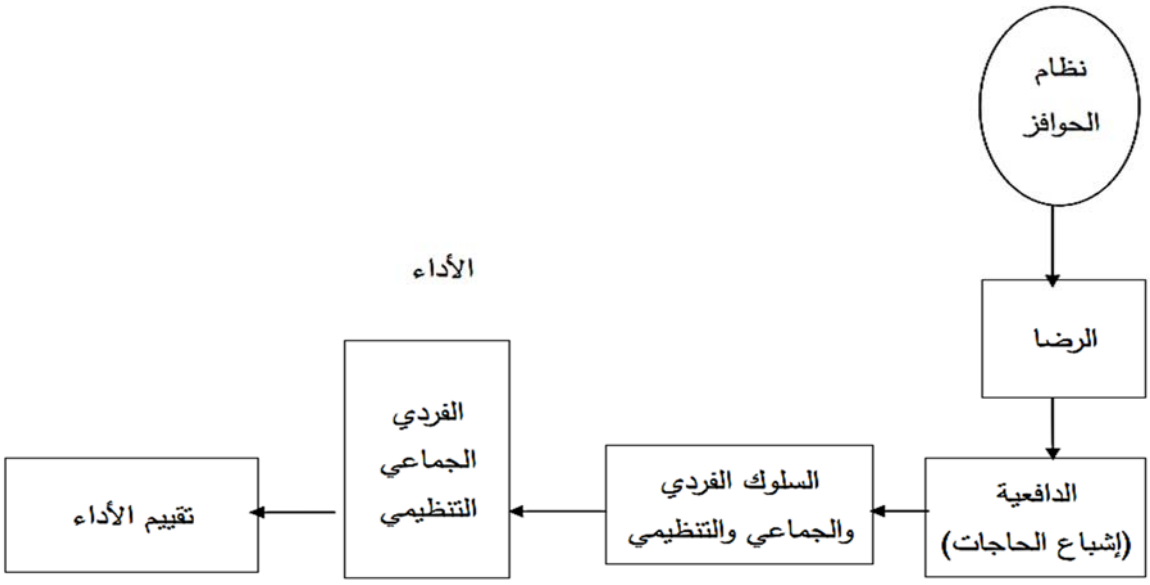
فهنالك العديد من البدائل التي تستطيع المنظمات تطبيقها لمنح الحوافز للعاملين على أساس الأداء وتتأثر قرارات المنظمة في هذا الشأن بعدة عوامل من بينها السياسات والأهداف العامة للمنظمة والموارد البشرية تكاليف البديل الخيار، وتأثير البديل أو الخيار الذي سيتم اعتماده على السلوكيات المرغوبة والأداء المتوقع ومهما كان القرار الذي ستتخذه المنظمة فهو في غاية الأهمية، وعادة ما تصنف الحوافز استنادا لأداء الفرد أو الجماعة الدائرة، ومن الحوافز التي تمنح استنادا لأداء الفرد لدينا الحوافز على أساس القطعة وأيضا الحوافز على أساس الساعة، أما بالنسبة للحوافز على مستوى الجماعة حيث تمنح الحوافز استنادا على أداء الفريق من أجل التغلب على بعض السلبيات التي تتصف بها نظم وبرامج الحوافز[3] .كما اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة على توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء.

[1]سامر جلدة، السلوك التنظيمي –نظريات الإدارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 75.
[2]الصديق منظور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط 1، منشوات أكاديمية للدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 97.
[3]حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 327.

فعلى سبيل المثال نجد الدراسات التي تلت نظرية "كمبري جر" حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعا ثالثا بخلاف Y وX مثل وهذا النوع في Z وهذا النوع دائما يتصرف وفقا للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم التدريب فإن أدائه سوف يتحسن واذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وأن أيضا الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء.[1]

ويتضح أيضا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جدب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء[2]:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص150.

[1] عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011، ص ص 34-38.

[2] بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص150 .

وحتى يمكن للحوافز أن يكون له دورا في تحسين أداء العاملين يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة ونوع وعدالة التوزيع.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية الحوافز تلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف.

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاما علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطا مشتركا بين الإنسان و الآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها و القدرة على تحقيق الأهداف ، لأن أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.



الفصل الثالث:

دراسة حالة عينة من موظفي بريد الجزائر بولاية المدية



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في تسيير الموارد البشرية في الفصل الأول وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال الفصل الثاني سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة أبعاد إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء للعاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر بالمدية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

نظرا لما تلعبه مديرية بريد الجزائر من دور في مجال الاتصالات والتبادلات التجارية وتميزها بأنها ذات طابع اقتصادي عمومي، إذ تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وتجمع المؤسسة بين عدة خدمات ومهام مختلفة، ومن بين مديريات بريد الجزائر ارتأينا أن نختار مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

1. تعريف عام لمؤسسة بريد الجزائر:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري صناعي، نشأت سنة 2002 بعد حل المؤسسة الأم مؤسسة البريد والاتصالات الجزائر، هذه الأخيرة شكلت شبكة وطنية من المديريات الفرعية في كل ولاية بما يعادل 50 وحدة، تقوم بالسهر على تسيير ومتابعة ومراقبة مكاتب البريد المنتشرة في كل ولاية فمثلاً:

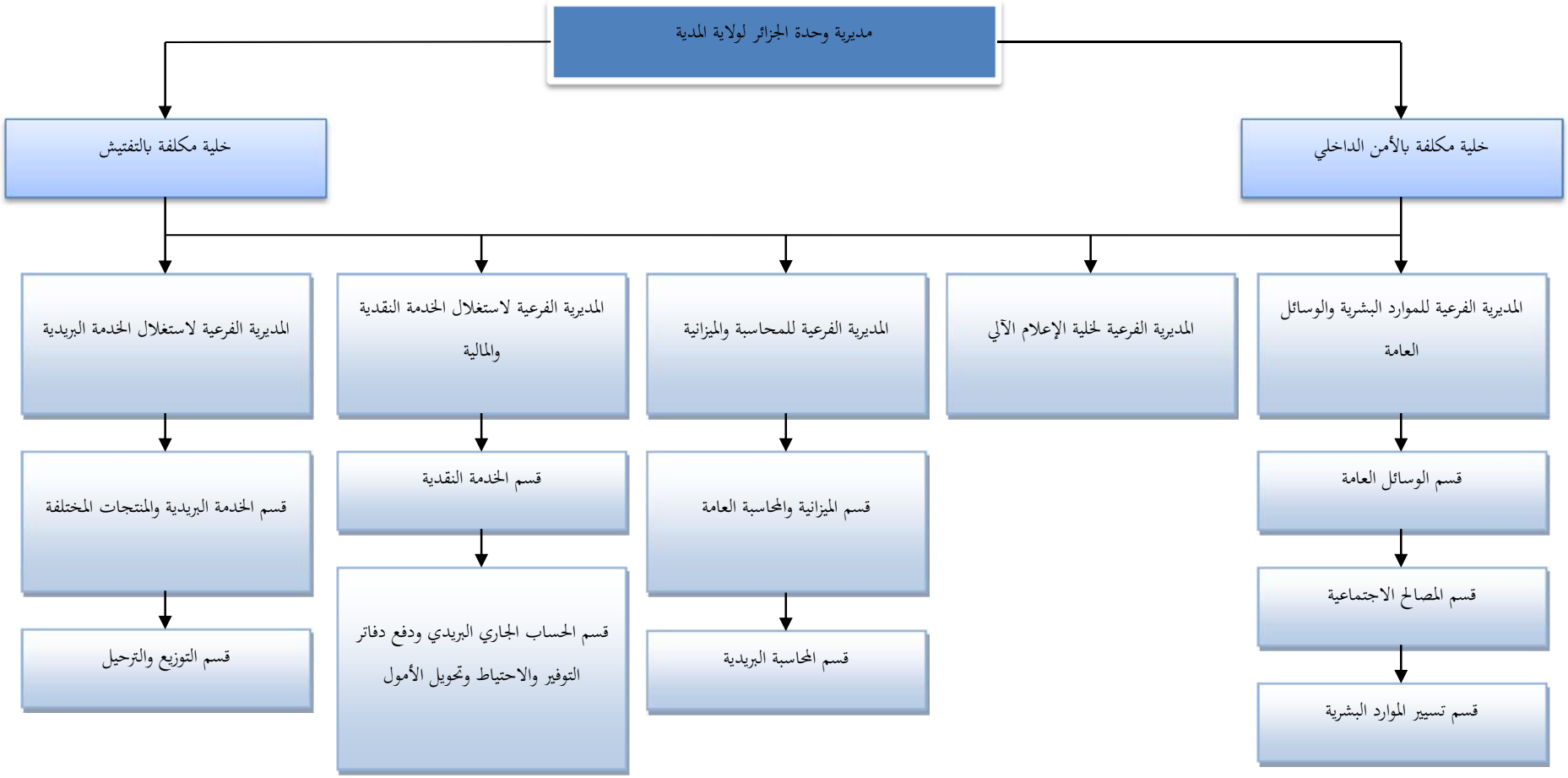
2. تعريف المديرية الفرعية لولاية المدية:

هي وحدة اقتصادية عمومية تسعى إلى تقديم الخدمة العمومية للزبائن في شكل منتجات بريدية أو مالية من خلال توزعها على كامل تراب الولاية في حوالي 82 مكتب بريدي إضافة إلى ثلاث (03) وكالات مؤقتة بتأطير بشري ومادي يقدر بحوالي 436 موظف، مكان وموزع عبر كافة المكاتب[1].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيم لمؤسسة بريد الجزائر

[1] مقابلة مع السيد: مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية، يوم الثلاثاء 11 ماي 2023 على الساعة 10:30 صباحًا

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية



المصدر: وثائق من مؤسسة بريد الجزائر

تتمثل مهام كل مديرية فرعية في ما يلي:

1. مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية:

- التسيير والإشراف على جميع الأعمال.

- متابعة كل عمل يقو به عمال هذه المؤسسة.

- يحثهم على المثابرة وبذل الجهد وهذا من أجل دوام المؤسسة أمام المنافسة التي تقوم بها الشركات الأخرى.

2. خلية الأمن الداخلي:

- حماية المكاتب البريدية.

- توفير وسائل الوقاية والأمن.

- إعداد تقارير شهرية ودورية حول ظروف العمل اليومي.

- تدخل في حالة حدوث أي محاولة لتكسير ومداهمة المكاتب البريدية[1].

3. خلية التفتيش:

- القيام بدورات وعمليات تفتيش للمكاتب البريدية على مستوى الولاية وأحيانا خارجها (تمس عملية التفتيش كل من الأموال، الطوابع، وبطاقات الشحن، وحتى عملية تسيير المؤسسة، الحساب الجاري للقابض...إلخ)، والشيء الأهم أن تكون أموال المؤسسة مضبوطة.

- يتم القيام بالدورات التفتيشية دون علم المكتب المعني بالأمر باليوم، والتاريخ الذي تكون فيه الدورة.

- السهر على استمرارية عمل المكاتب البريدية وتسييرها، وتطبيق واحترام القوانين بداخلها.

[1] مقابلة مع السيد ال مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين، يوم الثلاثاء 11 ماي 2023 على الساعة 14.00 مساءا

– مراقبة دفاتر المحاسبية للمكاتب البريدية المعنية بالأمر[1].

4. المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة: وتندرج تحت هذه المديرية ثلاثة أقسام وهي:

– قسم الوسائل العامة.

– قسم المصالح الاجتماعية.

– قسم تسيير الموارد البشرية.

ومن مهامها كالآتي:

– الإشراف وتسيير الموارد البشرية.

– حل المشاكل التي يتخبط فيها العمال والموظفين.

– دفع وتحضير أجور العمال.

– تقديم الإمدادات والوسائل للمكاتب البريدية.

– القيام بأعمال الصيانة وإعادة الهيكلة للمكاتب البريدية.

– القيام بتجهيز المكاتب البريدية بمستلزمات العمل في ظروف جيدة.

– تطبيق سياسات البناء، النقل، التموين، الأمن، ومراقبة أساليب التموين.

– توفير حاجات الإدارة (الماء، الإنارة، حظيرة السيارات...إلخ)[2].

[1] مجلة ساعي البريد رقم 74، ديسمبر 2015

[2] مقابلة مع السيد المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل العامة بالنيابة، الثلاثاء 11 ماي 2023 على الساعة 11.00 صباحًا

5. خلية الإعلام الآلي:

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي والشبكات (أجهزة الكمبيوتر، الطابعات، أجهزة الماسح الضوئي).

- متابعة وصيانة الصرافات الآلية للدفع.

- متابعة وتنصيب الأنظمة المعلوماتية الخاصة بمكاتب البريد[1].

6. المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: وتندرج تحت هذه المديرية قسمين اثنين هما: قسم الميزانية والمحاسبة العامة وقسم المحاسبة البريدية، ومن مهامها الآتي:

- متابعة المحاسبة اليومية لكل المكاتب.

- دفع وصرف حاجيات المؤسسة من أموال لصالح المدائنين.

- إعداد ودفع حقوق واشتراكات الضمان الاجتماعي[2].

7. المديرية الفرعية لاستغلال الخدمة النقدية والمالية: وتندرج تحت هذه المديرية قسمين اثنين هما قسم الخدمة النقدية وقسم الحساب الجاري البريدي ودفاتر التوفير والاحتياط وتحويل الأموال، ومن مهامها الآتي:

- متابعة الحسابات البريدية الجارية للزبائن.

- العمل على التنسيق بين المكتب البريدي المركزي والمكاتب البريدية الأخرى.

- الإشراف على تحويل الأموال.

- متابعة منتجات المؤسسات المتعاقدة والتشجيع على بيعها في المكاتب البريدية[3].

[1] مقابلة مع السيد المدير الفرعي للإعلام الآلي، يوم الأربعاء 16 ماي 2023 على الساعة 14:30 مساءًا

[2] مقابلة مع السيد المكلف بالمحاسبة والميزانية يوم الأربعاء 23 ماي 2023 على الساعة 9:30 صباحًا

[3] مقابلة مع السيدة رئيسة مكتب الحسابات الجارية وصندوق التوفير والاحتياط والتوفير المالي، يوم الأربعاء 23 ماي 2023 على الساعة 10.45 صباحًا.

8. المديرية الفرعية لاستغلال الخدمة البريدية: وتندرج هذه المديرية قسمين اثنين هما قسم الخدمة البريدية والمنتجات المختلفة وقسم التوزيع والترحيل، ومن مهامها الآتي:

- التشويق والإشهار، لمنتجات المؤسسة.

- القيام بعمليات إحصائية لبيع وتوزيع منتجات المؤسسة.

- الإشراف والتركيز على جانب الخدمات البريدية للمؤسسة[1].

المطلب الثالث: مهام وخدمات مديرية وحدة بريد الجزائر بولاية المدية

أولا: المهام: هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومن بينها ما يلي:

- تقديم خدمات نوعية في ميدان البريد في محيط تنافسي وتحسينها.

- تطوير أساليب قطاع البريد.

- تسيير مصلحة صندوق التوفير والاحتياط.

- محاولة التأقلم مع المتطلبات الجديدة وفي مستوى ما يمليه السوق وهذا عن طريق تسطير عدة مشاريع إستراتيجية هامة لتسيير المؤسسة منها:

- تسجيل عمليات التحويل والدفع في ظرف زمني قياسي على مستوى شبابيك مكاتب البريد.
- تجهيز مكاتب البريد المهتمة بصناديق التوزيع الآلي للأوراق النقدية.
- تعميم استعمال البطاقات البنكية لسحب الأموال عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية، والدفع الإلكتروني لعمليات الشراء التي يقوم بها زبائن الحسابات البريدية الجارية.
- إمكانية اطلاع الزبائن على مصالح البريد عن طريق شبكة الإنترنت.
- إعادة تنظيم المراكز البريدية...إلخ.
- إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى[2].

[1] مقابلة مع السيد المديرة الفرعية لاستثمار المصالح والمنتجات البريدية المختلفة، يوم الأربعاء 23 ماي 2023 على الساعة 13:40 مساءًا

[2] مقابلة مع السيد مكلف بالدراسات بقسم المستخدمين، يوم الثلاثاء 11 ماي 2023 على الساعة 11:00 صباحًا

- كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع نقل وتوزيع الـرود والسلع.
- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- جميع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.
- تشديد المعاشات.
- إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المـبق على الرسائل البريدية التي لا تتجاوز وزنها على التوالي 250 غ لسنة 2006، 50 غ لسنة 2008 وفقا لمرسوم (رقم 397/03 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004) والخدمات المالية البريدية.
- تسديد المنح الجزائية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.

ثانيا: الخدمات:

هي العروض التي تـرحها المؤسسة على زبائنها وتتلخص خدمات الوحدة فيما يلي:

– مهام تقليدية كبريد الرسائل والـرود البريدية، ومهام حديثة التي تتمثل في الخدمات المالية ونقوم بعرضها على الحول التالي:

– الخدمات البريدية: يتمحور في إرسائل رسائل سواء كانت شخصية أو عائلية أو إدارية أو مصلحية، ومكتوبات من جميع الأنواع كالدراسات والتقارير والبـاقات البريدية والعينات، وإذا ذكرنا هذه الأصناف التابعة لبريد الرسائل فلا ننسى عمليات معالجة هذه الخدمة كتأدية الرسوم البريدية والإرسال والتوزيع.

– الخدمات المالية: فبفضل هذه الخدمات يستـيع كل شخص إرسال النقود عن طريق الحوالات أو تسوية الديون، ودفع الضرائب واستحصال الأجور والمعاشات والتوزيع (الادخار) غير ان هذه الخدمات المالية منها ما هي تابعة لإدارة البريد وتعرف بالخدمات المالية البريدية، ومنها ما هي تابعة لإدارة أخرى كالتالي تنفذ لحساب وزارة المالية. تتمثل الخدمات المالية البريدية في الصكوك البريدية، الحوالات (الحوالات البـاقية، الحوالات البـاقية 1418، الحوالات البرقية، التحويل الإلكتروني للأموال، الحوالات الاج1419).

- الخدمات المالية التي تنفذ لحساب المالية.
- بيع الـوابع الجبائية وطوابع الغرامة وقسيمات السيارات.

- بيع البطاقات الهاتفية (بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف المحمول، بيع البطاقات المسبقة الدفع للهاتف الثابت).
- تحصيل لفائدة الزبائن الكبار مثل اتصالات الجزائر موبيليس، الجزائرية للمياه...إلخ.
- في ظل النظام الحصري عن طريق تحسين الخدمة وزيادة التبادل ورفع الأعمال، انطلق بريد الجزائر لولاية المدية في التركيز على التقليص الكبير والدائم لآجال الترحيل البريدي وهذا من خلال:
  - الاستغلال الأمثل لشبكات الترحيل البريدي ووسائل النقل.
  - المتابعة للفرز الآلي.
  - المتابعة الإلكترونية للزبائن.
  - ترقية الرمز البريدي وتوحيد العنوان...إلخ.
  - البريد السريع وهي خدمة موجهة إلى عالم الأعمال.
  - السحب أو الإبداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الادخار.
  - الجمع والتوزيع والتتبع الإلكتروني للبريد السريع[1].

المطلب الرابع: أهداف مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

1. يسعى بريد الجزائر إلى الحد من التسيير اليدوي للعمليات البريدية وهذا بالتأدية الكاملة لجميع العملية للمكاتب البريدية من أجل معالجة أفضل وأحسن.

والهدف الرئيسي من هذا الحد هو السماح بإدخال جميع العمليات البريدية المطلوبة من طرف الزبائن في المكتب البريدي كما يتم إنجازها ومعالجتها.

2. يهدف بريد الجزائر إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون.
3. الحد من طوابير الانتظار أمام الشبابيك.
4. جلب زبائن جدد في المناطق البعيدة عن نقاط البيع.
5. توفير أحسن الخدمات بإقامة شبابيك متعددة الخدمات.
6. يعمل على تقليص آجال معالجة العمليات.
7. الحفاظ على الزبائن الجوارية وذلك بمنحهم عروض ترقوية.
8. من أجل تحسين نوعية خدمات البعائث والتقليل من وقت التوجيه، يهدف بريد الجزائر إلى إنشاء مراكز الإيداع والتوزيع عبر كامل المكاتب الحدودية لنفس البلدية من أجل ضمان خدمة التوزيع محل الإقامة.

[1] الموقع الإلكتروني www.poste.dz يوم السبت 01 ماي 2023 ساعة الولوج للموقع 13:30 مساءًا

9. تهدف إلى تزويد كامل المكاتب البريدية بشبابيك آلية البنوك بغرض التأكد من صحة بيانات الزبون عند إجراء كل العمليات البريدية (سحب الأموال نقدًا، الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر الصكوك).
10. تسعى إلى تعميم عمليات صندوق التوفير والاحتياط آنيًا وفوريا على مستوى جميع مكاتب البريد بالإعلام الآلي.
11. تزويد المكاتب البريدية بالأرشيف الإلكتروني لمعالجة الشكاوي آنيا وفوريا، ولكشوف صندوق التوفير والاحتياط[1]

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية البحث على عدة عناصر سوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولا: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف حيث يعتبر من أنسب المناهج لتوافقها مع موضوع الدراسة بوصفها وصفا دقيقا، لاستخلاص النتائج التي تسعى لتحقيقها، وتم جمع وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي Spss، وذلك لاختيار صحة فرضيات الدراسة أما متغيرات الدراسة فتتمثل في متغيرين هما:

المتغير المستقل: مخطط تسيير الموارد البشرية

المتغير التابع: أداء الموظف

ثانيا: مجال الدراسة

لقد بدأت الدراسة الميدانية ماي 2023 استمرت حوالي شهر، حيث تم جمع القدر الكافي من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج الاستبيان وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا لمرحلة التحليل النتائج، وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراءها على مستوى بريد الجزائر ولاية المدية للعمال الموظفين الإداريين فقط.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على موظفي مؤسسة بريد الجزائر بالمدية 200 عامل ذوي مستويات تعليمية متباينة ويشغلون مناصب ومسؤوليات متنوعة، وبغية الحصول على أداء مختلفة للأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد

[1] مقابلة مع السيد مدير مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية المدية، يوم الثلاثاء 18 ماي 2023 على الساعة 10:00 صباحًا

مناصبها، تم توزيع 30 استمارة على مجتمع الدراسة. وهذا العينة توفر لنا الامكانية والقدرة على تعميم النتائج المتوصل إليها على المجتمع ككل.

رابعا: أدوات جمع البيانات

استخدمنا في الموضوع محل الدراسة ثلاثة أدوات لجمع البيانات هما الاستبيان والمقابلة إضافة إلى الملاحظة.

1. **الاستبيان:** إن اعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات الي يقوم بها الباحث لأن الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، إذا ما توفرت الدقة في تحضير الأمثلة وتفريغ ما جاء من بيانات ومعالجتها، وفي هذه الدراسة اعددنا استبيانا مقسم إلى جزئيين، ومن ثم استخدام أسلوب ليكارت الخماسي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول (3-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الاستجابة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على بعض المراجع العلمية المتاحة

لتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن:

الجدول رقم (3-2): مجال الاتجاه حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه
من (1 إلى 1.79)	غير موافق تماما
من (1.80 إلى 2.59)	غير موافق
من (2.60 إلى 3.39)	محايد
من (3.40 إلى 4.19)	موافق
من (4.20 إلى 5)	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على بعض المراجع العلمية الإحصائية

اشتمل الجزء الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تفيد في وصف العينة المدروسة وهي الجنس، السن، المستوى، الخبرة.

أما الجزء الثاني ينقسم إلى محورين، المحور الأول يخص الأسئلة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، واشتمل على 16 عبارة وتم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي:

- **البعد الأول (التوظيف)**: واشتمل على 04 عبارات.
- **البعد الثاني (التدريب والتطوير))**: واشتمل على 03 عبارات.
- **البعد الثالث (تقييم الأداء)**: اشتمل على 04 عبارات.
- **البعد الرابع** (الخدمات الاجتماعية): اشتمل على 05 عبارات.

أما المحور الثاني: يخص الأسئلة المتعلقة بأداء الموظف، واشتمل على 09 عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على 25 عبارة.

2. **المقابلة:** حيث تم اعتماد هذه الأداة من اجل الوصول إلى المعلومات والبيانات الغير متاحة إلا لدى المسؤولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الاصرار، وقد تم إجراؤها مع مصلحة الموارد البشرية.

3. **الملاحظة:** استعملنا الملاحظة خاصة أن موضوعنا يحتاج للمعاينة والحصول على المعلومات اللازمة من مواقف معينة تساعد على أخذ فكرة معينة.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 للقيام بعملية التحليل الاحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليلها والمساعد في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار الفاكرومباخ (cronbach Alpha): لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

3. معامل الارتباط سبيرمان (spearman correlation coefficient): لقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-smirnov) و (shapiro-wilk): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أو لا تتبع توزيع طبيعي.

5. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

الجدول (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	اختبار كولمجروف-سمرنوف		اختبار شبيرو- ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المحور الأول: مخطط تسير الموارد البشرية	0.143	0.121	0.947	0.141
المحور الثاني: أداء الموظف	0.139	0.144	0.973	0.633
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0.151	0.078	0.948	0.152

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف-سميرنوف وشبيرو- ويلك حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية في معالجتها.

ثانيا: اختبارات الصدق

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحاور الدراسة.

يقصد بالاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

أ. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " تسيير الموارد البشرية".

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول التالي:

الجدول رقم (3–4): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد المحور الأول " تسيير الموارد البشرية" مع الدرجة الكلية للمتغير.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
	البعد الأول: التوظيف		
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	0.821**	0.000
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	0.922**	0.000
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	0.934**	0.000
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	0.586**	0.001
	البعد الثاني: التدريب والتطوير		
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين	0.686**	0.000
06	تخصص المؤسسة ميزانية كافي لرامج تكوين الموظفين	0.673**	0.000
07	تمنع المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	0.840**	0.000
	البعد الثالث: تقييم الأداء		
08	يتجنب المسؤولون استخدام التميز خلال عملية تقييم الاداء	0.796**	0.000
09	يتم تعيين أعضاء لجنة التحكيم الموضوعية والشفافية	0.788**	0.000
10	يتم تقييم الموظفين المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	0.661**	0.000
11	توضع نتائج عملية تقييم الأداء في عملية الترقية	0.770**	0.000
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية		
12	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج الموظفين بعد التقاعد	0.510**	0.004
13	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين الموظفين بعد التقاعد	0.720**	0.000
14	توفر المؤسسة نظام الامن والسلامة للمؤسسة فعال	0.693**	0.000
15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	0.732**	0.000
16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمل	0.726**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المحور الأول والمعدل الكلي للفقرات يبين لنا أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة **a=0.05** حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (**0.05**) وبذلك تعتبر فقرات أبعاد المحور الأول صادقة.

ب. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "أداء الموظف"

نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3–5): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المحور الثاني "أداء الموظف" مع الدرجة الكلية للمتغير.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة Sig
01	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء	0.622**	0.000
02	أنت راض عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	0.512**	0.004
03	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف المؤسسة	0.692**	0.000
04	هناك عملية تقييم الأداء الموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة	0.757**	0.000
05	تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الاداء	0.674**	0.000
06	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للأداء الذي تقوم به في المؤسسة	0.635**	0.000
07	مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد دوما في الاداء	0.619**	0.000
08	العمل بروح في المؤسسة هي سر الأداء الفعال للمؤسسة	0.739**	0.000
09	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين أدائك	0.628**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية فقرات المحور الثاني دالة عند مستوى الدلالة a=0.05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة.

2. الاتساق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–6): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة sig
الدرجة الكلية لمتغير تسيير الموارد البشرية	0.884**	0.000
الدرجة الكلية لمتغير أداء الموظف	0.877**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (**0.884 و**0.877) =SP وهي دالة إحصائيا وهذا يعكس صدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من الثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–7): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
الدرجة الكلية لمتغير تسيير الموارد البشرية	**16**	0.884
الدرجة الكلية لمتغير أداء الموظف	**09**	0.864
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	**25**	0.913

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

تقوم في هذا المبحث بمعالجة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي سبق لنا جمعها ومن ثم استخلاص النتائج.

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية

اشتملت البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، والرسومات البيانية.

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

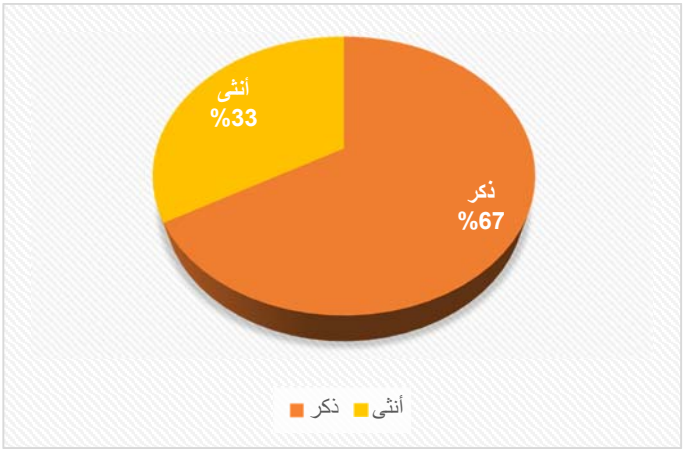
الجدول رقم(3-8): توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	20	%66.7
	أنثى	10	%33.3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ (**33.4%**)، حيث أن 20 فرد من أفراد عينة الدراسة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 30 فرد من أفراد العينة محل الدراسة هم ذكور بنسبة تقدر بـ (**66.7%**) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 10 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (**33.3%**) من إجمالي الأفراد العينة محل الدراسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3-2): توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

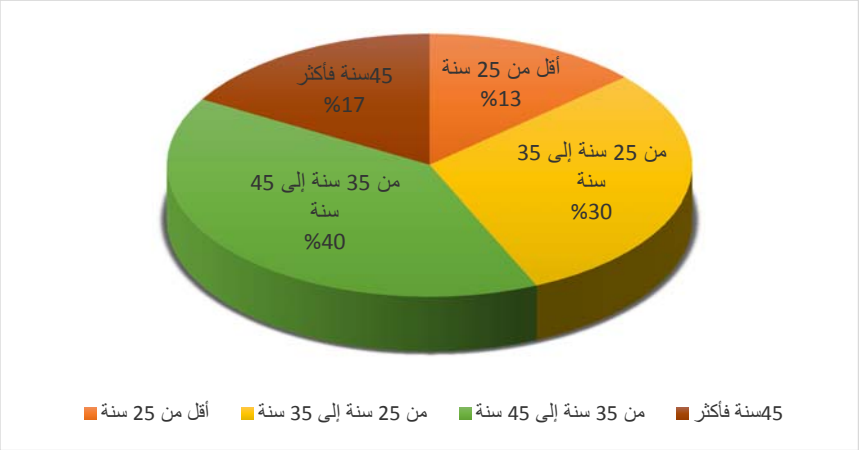
الجدول رقم (3–9): توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	04	%13.3
	من 25سنة إلى 35 سنة	09	%30
	من 35 سنة إلى 45 سنة	12	%40
	45سنة فأكثر	05	%16.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة أعمارهم محصورة بين 35 سنة إلى 40 سنة بنسبة(**40%**). تليها الفئة الأقل من 25 سنة إلى 35 سنة بنسبة (**30%**)، تليها الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة (**16.7%**). وأخر نسبة (**13.3%**) للفئة الأقل من 25 سنة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3–3): توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

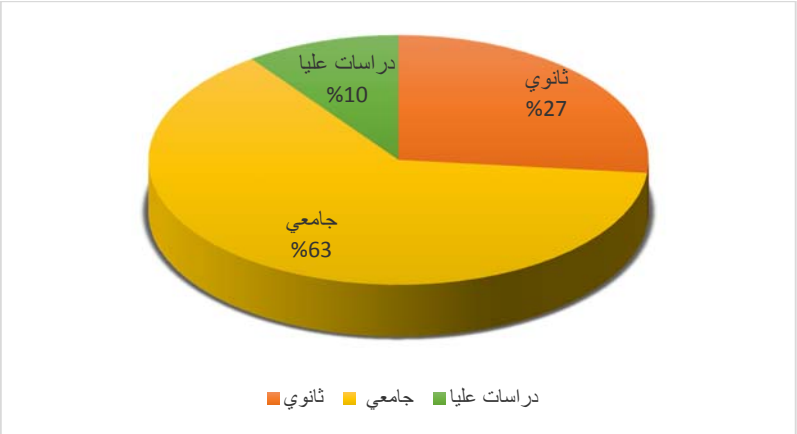
الجدول رقم (3–10): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	08	%26.7
	جامعي	19	%63.3
	دراسات عليا	03	%10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة (**63.3%**) تليها نسبة (**26.7%**) لديهم مستوى ثانوي. تليها نسبة (**10%**) متحصلين على شهادة الدراسات العليا (**10%**)، في الأخير نستنتج ان أغلبية أفراد عينة الدراسة هو جامعيين. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3-4): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

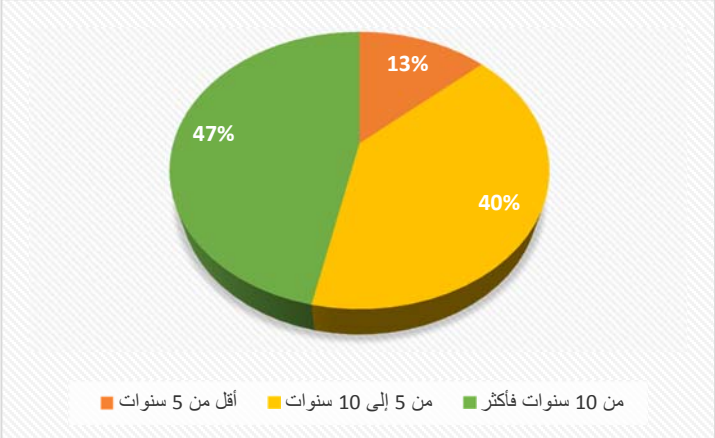
الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة

الصنف	الفئات	التكرار	النسبة %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	04	%13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	12	%40
	من 10 سنوات فأكثر	14	%46.7

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (**46.7%**) وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى. وتأتي نسبة (**40%**) هي نسبة الفئة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، تليها الفئة الذين لديهم الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة (**13.3%**). والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3–5): توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

ثانيًا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1. تحليل نتائج المحور الأول "تسيير الموارد البشرية"

من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–12) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الأول من الاستبيان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	3.40	1.24	موافق
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	3.10	1.24	محايد
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	2.80	1.15	محايد
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	3.30	1.05	محايد
–	**البعد الأول: التوظيف**	**3.15**	**0.97**	**محايد**
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين	4.00	0.64	موافق
06	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	4.16	0.69	موافق
07	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	3.63	1.27	موافق
–	**البعد الثاني: التدريب والتطوير**	3.93	0.68	موافق
08	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	3.33	1.12	محايد
09	يتم تعيين أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية وشفافية	3.33	0.99	موافق

10	يتم تقييم موظفين المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	3.70	0.91	موافق
11	توضع نتائج تقييم الأداء في عملية بالترقية	3.43	1.25	موافق
-	**البعد الثالث: تقييم الاداء**	**3.45**	**0.85**	**موافق**
12	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	4.43	0.56	موافق
13	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين الموظفين بعد التقاعد	4.20	0.61	موافق
14	توفر المؤسسة نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	3.80	0.96	موافق
15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	3.36	1.06	محايد
16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	3.83	0.83	موافق
-	**البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية**	**3.98**	**0.52**	**موافق**
-	**المتوسط العام للمحور**	**3.63**	**0.60**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع في أغلب الفقرات المتعلقة بالمحور الأول حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (**3.63**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، ونظرا لوجود أبعاد المحور الأول فيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة بالرجوع إلى كل بعد على حدى وبهدف تحليل محتوى كل بعد من أبعاد المحور الأول:

- **بالنسبة للبعد الأول (التوظيف)**: تضمن هذا البعد أربعة عبارات مختلفة ولقد حقق متوسط حسابي قدر بـ (**3.15**) يشير إلى درجة محايد، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة محايدون على ما جاء في فقرات البعد الأول. وبلغ الانحراف المعياري (**0.97**)، أي عدم تشتت العبارات المتضمنة في هذا البعد.

- **بالنسبة للبعد الثاني (التدريب والتطوير)**: تضمن هذا البعد ثلاثة عبارات مختلفة ولقد حقق هذا البعد متوسط حسابي قدر بـ (**3.93**) والذي يشير إلى درجة موافقة أي أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على ما تضمنه هذا البعد، بإنحراف معياري قدر بـ(**0.68**) وهذا ما يدل على غالبية أفراد عينة موافقون على توافر بعد التدريب والتطوير في المؤسسة محل الدراسة.

- **بالنسبة للبعد الثالث (تقييم الأداء)**: تضمن هذا البعد أربعة عبارات ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**3.45**) والذي يشير إلى إجابة موافقة، كما حقق انحراف معياري

(**0.85**) أي عدم تشتت في إجابات افراد العينة المستجوبة، وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد في المؤسسة موافقون على توافر بعد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

– بالنسبة للبعد الرابع (الخدمات الاجتماعية): تضمن هذا البعد خمس عبارات ومن الجدول السابق يتضح ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (**3.98**) والذي يشير إلى درجة موافقة أي أن أفراد العينة المدروسة موافقون على الفقرات المتضمنة في هذا البعد، كما حقق انحراف معياري (**0.52**) وهذا يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد العينة المستجوبة.

ثانيا : تحليل نتائج المحور الثاني "أداء الموظف"

وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–13): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء	4.03	0.76	موافق
02	أنت راض عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	4.00	0.74	موافق
03	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف المؤسسة	3.76	0.85	موافق
04	هناك عملية تقييم الأداء الموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة	3.70	0.91	موافق
05	تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الأداء	3.96	0.66	موافق
06	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للأداء الذي تقوم به في المؤسسة	4.13	0.93	موافق
07	مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد دوما في الأداء	4.03	0.80	موافق
08	العمل بروح الفريق في المؤسسة هي سر الأداء الفعال للمؤسسة	3.36	1,18	موافق
09	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين ادائك	4.00	0.78	موافق
–	**المتوسط العام للمحور**	**3.82**	**0.59**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (**3.82**) أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما جاء في العبارات، فسيتم تحليل ودراسة نتائج أداء عينة الدراسة للمحور الثاني:

– **المرتبة الأولى:** تتمثل في العبارة السادسة بلغ المتوسط الحسابي (**4.13**) أي اتجاه موافق، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في عبارة المحور، في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.93**) وهذا ما يفسر على عدم تشتت في إجابات الأفراد.

– **المرتبة الثانية:** تتمثل في العبارة الأولى والسابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.03**) أي اتجاه موافق، وهذا يدل على أن أفراد عينة موافقون على ما تضمنته العبارتين في هذا المحور، بلغ الانحراف المعياري (**0.80 و0.76**) على التوالي، وهذا ما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة.

– **المرتبة الثالثة:** تتمثل في العبارة السادسة والتاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**4.00**) أي اتجاه موافق، وهذا ما دل على أن أفراد العينة وراضون عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة، وبلغ الانحراف المعياري (**0.74 و0.78**) أي إختلاف في إجابات أفراد العينة المدروسة.

– **المرتبة الرابعة:** تتمثل في العبارة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.60**) باتجاه موافق، ويعني هذا أن أفراد العينة موافقون على مؤسستهم تعمل على تقديم منتجات بمزايا وتحسينات مختلفة عن المنافسين، كما تعمل أيضا على زيادة حصو السوقية من خلال فتح أسواق جديدة. في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.89**)، (**0.93**) على التوالي وهذا ما دل على تشتت في إجابات أفراد العاملين بالمؤسسة.

– **المرتبة الخامسة:** تتمثل في الفقرة الرابعة والخامسة، بلغ المتوسط الحسابي (**3.96**) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ما تضمنته هذه العبارة في حين بلغ الانحراف المعياري (**0.66**) ما يدل على إختلاف الإجابات.

– **المرتبة السادسة:** تتمثل في العبارة الثالثة حيث بلغ المتوسط المعياري (**3.76**) باتجاه موافق هذا ما يدل على أفراد العينة موافقون على إجابات المتضمنة في هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (**0.85**)، أي تشتت في إجابات الافراد.

– **المرتبة السابعة:** تتمثل في العبارة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي (**3.70**)، ما يدل على أفراد العينة المدروسة موافقون على ما جاء في العبارة الرابعة، بلغ الانحراف المعياري (**0.91**) أي تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

–المرتبة الثامنة: تتمثل في العبارة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3.36**)، ما دل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون في إجاباتهم على العبارة الثامنة، بلغ الانحراف المعياري (**1.18**)، أي تشتت في إجابات أفراد العينة المدروسة.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل في هذا المطلب إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرضيات الفرعية

تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية بالاعتماد على أبعاد تسيير الموارد البشرية ودراسة أثرها بأداء الموظف، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

❖ **الفرضية الأولى:** وتنص على

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–14): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل الفرعي: التوظيف					
المتغير التابع: أداء الموظف	**R الارتباط**	**R^2 معامل التحديد**	**B معامل الانحدار**	**T المحسوبة**	**Sig مستوى الدلالة**
	0.429[a]	0.184	0.260	2.51	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت **R=0.429** وهذا ما يتضح أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.184** أي **18%** من المتغيرات في أداء الموظف ناتج عن التوظيف وهي قيمة منخفضة. وبلغ معامل الانحدار **B= 0.260** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في التوظيف يؤدي الى الزيادة في أداء الموظف.

إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 2.51**، عند مستوى الدلالة **0.018** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

❖ **الفرضية الثانية** وتنص على

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب و التطوير على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب و التطوير على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل الفرعي: التدريب والتطوير					
المتغير التابع: أداء الموظف	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.501[a]	0.253	0.438	3.07	0.005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط **R=0.501**، اتضح بأن العلاقة بين المتغيرين طردية، وبلغ معامل التحديد R^2**=0.253** أي **25%** من المتغيرات في أداء الموظف ناتجة عن التغير في التدريب والتطوير وهي قيمة متوسطة، بلغت قيمة معامل الانحدار B= **0.438** أي يعني زيادة درجة واحدة في التدريب والتوظيف يؤدي الي الزيادة في أداء الموظف بقيمة **0.438**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=3.07**، عند مستوى الدلالة **Sig=0.005**، أي أقل **من 0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب والتطوير على الميزة أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

❖ **الفرضية الثالثة**: وتنص على

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل الفرعي: تقييم الأداء					
المتغير التابع أداء الموظف	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.529[a]	0.279	0.365	3.29	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=**0**.529 يتضح أن العلاقة طردية بين متغيرين، في حين بلغ معامل التحديد R^2=**0.279** أي **27%** من المتغيرات في أداء الموظف ناتجة عن التغير في تقييم الأداء وهي قيمة متوسطة.

وبلغ معامل الانحدار **0.365** =B أي يعني أن زيادة درجة واحدة في تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة في أداء الموظف بقيمة **0.365**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=3.29** عند مستوى الدلالة **Sig=0.003** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

❖ **الفرضية الرابعة**: وتنص على

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–17): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل الفرعي: الخدمات الاجتماعية					
المتغير التابع أداء الموظف	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.548[a]	0.300	0.621	3.46	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=**0**.548 يتضح أن العلاقة طردية بين متغيرين، في حين بلغ معامل التحديد R^2**= 0.300** أي **30%** من المتغيرات في أداء الموظف ناتجة عن التغير في الخدمات الاجتماعية وهي قيمة متوسطة.

وبلغ معامل الانحدار B= **0.621** أي يعني أن زيادة درجة واحدة في الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى زيادة في أداء الموظف بقيمة **0.621**.

إذ بلغت قيمة المحسوبية **T=3.46** عند مستوى الدلالة **Sig=0.002** أي أقل من **0.05** وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

الفرضية الرئيسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3–18): نتائج الانحدار البسيط لإختبار صحة الفرضية الرئيسة

المتغير المستقل: تسيير الموارد البشرية					
المتغير التابع: أداء الموظف	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.612[a]	0.375	0.597	4.09	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت **R=0.612** وهذا ما يتضح أن العلاقة قوية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.375** أي **37%** من المتغيرات أداء الموظف ناتج عن تسيير الموارد البشرية وهي قيمة متوسطة نوعا ما، وبلغ معامل الانحدار **B=0.597** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في تسيير الموارد البشرية يؤدي الى الزيادة في أداء الموظف.

إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T=4.09**، عند مستوى الدلالة **0.000** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05".

ومما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالأتي:

$$Y=1.65+0.597X$$

خلاصة:

بعد دراستنا التطبيقية على عينة من موظفي وكالة بريد الجزائر بالمدية من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة بفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية وكذا إجابات عينة الدراسة عن الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، والتي اعتمدت في التأكيد من فرضيات صحة الدراسة. استنتجنا أن هناك ارتباط وثيق بين متغيرات الدراسة ألا وهي تسيير الموارد البشرية وأداء الموظفين، حيث كلما كان مخطط تسيير الموارد البشرية جيد تحسن الأداء الوظيفي للعاملين والعكس صحيح.



خـاتـمـة



تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة . فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي منشأة، مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها، والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى. وتكسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة .ولقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن طريق التخطيط لها وتنميتها، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

إن إدارة الموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة وتوفير المزايا التنافسية.

وتمثل الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة مخطط إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين والمؤسسات بشكل عام.

وبعد تحليلنا لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الجانب النظري وتحليلنا له في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، تمكنا من الخروج ببعض النتائج النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات.

أولا: النتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

– يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

– تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف منظمية كالميزة التنافسية وأهداف عامة كالبقاء والنمو وأهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية.

– تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف (الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها) والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.

– إن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.

– تقييم الأداء يلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين، أن إذ كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.

– إن تخ□يط المسار الوظيفي للعاملين يجعلهم أكثر فهما للعمل وظروفه، وتع□ي للعامل شعور بالانتماء، مما يرفع من روحه المعنوية وبالتالي تحسين أداءه.

2. النتائج التطبيقية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوظيف على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب والت□وير على الميزة أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الخدمات الاجتماعية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05.

ثانيًا: الاقتراحات والتوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- رفع دافعية الموظفين، عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال، (إيجابا أو سلبا)، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم؛
- ضرورة ترقية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلى مديرية للموارد البشرية، حتى تحظي بنفس الامتياز المعطى لباقي المديريات الأخرى، وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة للمؤسسة؛
- ضرورة إقتناء وإنشاء برمجة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، إضافة إلى معلومات الموارد البشرية الخاص بلمؤسسة، لتمكن من الحصول على صورة دقيقة وسريعة عن تطور تعدادها في المستقبل، وبكل سهولة؛
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة المتطورة من أجل رفع مستوى أداء العمل؛
- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين، من أجل إظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاوري) في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم، وكذا ثقتهم بنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي.

ثالثًا: آفاق الدراسة

أثر نتائج تقييم الأداء كأداة يتم على أساسها منح المكافآت في المؤسسات الوطنية؛

المناخ التنظيمي لإدارة تسيير الموارد البشرية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.



قائمة المراجع



أولا: مراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004 .
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي –مدخل بناء المهارات، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010.
- جمال الدين محمد مرسي، إدريس عبد الرحمان ثابت السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية – من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، أدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ريموند نوي، تدريب وتطوير الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2017.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي –نظريات الإدارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سعود بن محمد النمر وأخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط7، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1999.
- سهيلة علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- الصديق منظور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، ط 1، منشوات أكاديمية للدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، الطبعة الأولى، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وأدوات الأعمال، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، ط2، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1998.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية –بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عيادة حلاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، كليوباترا للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976.
- ماهر محمد عليش، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1976.
- محمد أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد أحمد عبد النبي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، دار زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، 2010.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية –نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015.
- محمد عبد العليم صابر وآخرون، إدارة الموارد البشرية –مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.

2. الرسائل والأطروحات والمذكرات

- إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018.
- بن جعفر زينب، بن الذيب آسية، استراتيجية تسيير الموارد البشرية لإدارة الضريبة –دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية المسيلة 2017-2020، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
- بن دودة ياسين، شرقي خليصة، دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019 -2020.
- بن موسى محمد، أثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، اطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

- بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة الماستر في إدارة اعمال مؤسسات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2016-2017 .
- بوعليط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- بوقلف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عياس لغرور، خنشلة، 2014-2015.
- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بو قرة، بومرداس، 2007.
- رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة الماستر في علوم الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2025.
- سيد أعمر فاطيمة، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
- عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
- عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011.
- فايزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
- محمد لمين مراكشي، فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2014-2015.
- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسة satpap alif لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ماجيستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001.
- هاجر غانم، تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

3. المجلات والجرائد

- أكرور ميريام، عبد الحميد أمير، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022.

– رندة اليافي الزهري، التخ□يط الإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة دمشق، المجلد 12، العدد 01، دمشق، 2000.

– سيد محمد جاد الرب، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية –نموذج مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 340.

ثانيًا: مراجع باللغة الأجنبية

– Christian Batal, la jestion des ressources humains dans le secteur public, 2eme edition, Edition d'organisation, paris, 2000 .

ثالثًا: المواقع الالكترونية

www.poste.dz

ملحق رقم (01): الاستبانة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

الاستبانـة

تحية طيبة

في إطار تحضير لمذكرة الماستر في تخصص تحت عنوان: "**تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموظف، دراسة حالة بريد الجزائر –بالمدية–**" فلكم الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

ملاحظة: عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

من إعداد الطالبين

بن علي عثمان

عبد الرحمان بن يحي

تحت اشراف الأستاذ

الزاهي محمد أمين

السنة الجامعية: 2022–2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3-الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

4-الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ 25-35سنة ☐ 35-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: الموارد البشرية

الرقم	العبـــــارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: التوظيف						
01	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية					
02	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة					
03	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة					
04	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة					
ثانيا: التدريب والتطوير						
05	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين					
06	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين					
07	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب					

ثالثا: تقييم الأداء						
08	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء					
09	يتم تعيين أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية وشفافية					
10	يتم تقييم موظفين المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية					
11	توضع نتائج تقييم الأداء في عملية بالترقية					
رابعا: الخدمات الاجتماعية						
12	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد					
13	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين الموظفين بعد التقاعد					
14	توفر المؤسسة نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال					
15	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال					
16	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال					

المحور الثاني: أداء الموظف

الرقم	العبـــــارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	عير موافق بشدة
01	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء					
02	أنت راض عن نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة					
03	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف المؤسسة					
04	هناك عملية تقييم الأداء الموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة					
05	تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الاداء					
06	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للأداء الذي تقوم به في المؤسسة					
07	مشاركتك في اتخاذ القرارات في مؤسستك يزيد دوما في الأداء					
08	العمل بروح الفريق في المؤسسة هي سر الأداء الفعال للمؤسسة					
09	الشكر والتشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين ادائك					

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02): نتائج برنامج spss

Explorer

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المحور الاول: الموارد البشرية	,143	30	,121	,947	30	,141
المحور الثاني: اداء الموظف	,139	30	,144	,973	30	,633
المحور ككل	,151	30	,078	,948	30	,152

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			البعد الاول: التوظيف
Rho de Spearman	يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	Coefficient de corrélation	,821**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	Coefficient de corrélation	,922**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	Coefficient de corrélation	,934**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	Coefficient de corrélation	,586**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	30
	البعد الاول: التوظيف	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétrique

Corrélations

			البعد الثاني: التدريب و التطوير
Rho de Spearman	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين	Coefficient de corrélation	,686**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	Coefficient de corrélation	,673**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	Coefficient de corrélation	,840**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثاني: التدريب و التطوير	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			البعد الثالث: تقييم الاداء
Rho de Spearman	يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	Coefficient de corrélation	,796**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم تعيين أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية وشفافية	Coefficient de corrélation	,788**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتم تقييم موظفين المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	Coefficient de corrélation	,661**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توضع نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية	Coefficient de corrélation	,770**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الثالث: تقييم الأداء	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية
Rho de Spearman	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	Coefficient de corrélation	,510**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	Coefficient de corrélation	,720**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توفر المؤسسة نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	Coefficient de corrélation	,693**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	Coefficient de corrélation	,732**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	Coefficient de corrélation	,726**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الثاني: اداء الموظف
Rho de Spearman	تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء	Coefficient de corrélation	,622**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أنت راض عن نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,512**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	أنت راض عن تقييم أدائك من طرف المؤسسة	Coefficient de corrélation	,692**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	هناك عملية تقييم الاداء الموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,757**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الاداء	Coefficient de corrélation	,674**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للاداء الذي تقوم به المؤسسة	Coefficient de corrélation	,635**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	مشاركتك في اتخاذ القرارت في مؤسستك يزيد دوما في الاداء	Coefficient de corrélation	,619**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	العمل بروح الفريق في المؤسسة هي سر الاداء الفعال للمؤسسة	Coefficient de corrélation	,739**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	الشكر و التشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين أدائك	Coefficient de corrélation	,628**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الثاني: اداء الموظف	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			المحور ككل
Rho de Spearman	المحور الاول: الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,884**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور الثاني: اداء الموظف	Coefficient de corrélation	,877**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المحور ككل	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	25

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	26,7	26,7	26,7
	جامعي	19	63,3	63,3	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 إلى 10 سنوات	12	40,0	40,0	53,3
	من 10 سنوات فأكثر	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	4	13,3	13,3	13,3
	من 25 إلى 35 سنة	9	30,0	30,0	43,3
	من 35 إلى 45 سنة	12	40,0	40,0	83,3
	أكثرمن 45 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتميز الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة بالشفافية	30	1,00	5,00	3,4000	1,24845
فرص التقدم للوظيفة في المؤسسة متكافئة	30	1,00	5,00	3,1000	1,24152
سياسة التوظيف في المؤسسة عادلة	30	1,00	5,00	2,8000	1,15669
توظف المؤسسة العاملين على أساس الخبرة	30	1,00	5,00	3,3000	1,05536
البعد الاول: التوظيف	30	1,25	4,50	3,1500	,97953
تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين	30	2,00	5,00	4,0000	,64327
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبرامج تكوين الموظفين	30	2,00	5,00	4,1667	,69893
تمنح المؤسسة فرص متكافئة للخضوع إلى برنامج التدريب	30	1,00	5,00	3,6333	1,27261
البعد الثاني: التدريب و التطوير	30	2,00	5,00	3,9333	,68032
يتجنب المسؤولون استخدام التمييز خلال عملية تقييم الأداء	30	1,00	5,00	3,3333	1,12444
يتم تعيين أعضاء لجنة التحكيم بالموضوعية وشفافية	30	1,00	5,00	3,3333	,99424
يتم تقييم موظفين المؤسسة من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية	30	1,00	5,00	3,7000	,91539
توضع نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية	30	1,00	5,00	3,4333	1,25075
البعد الثالث: تقييم الاداء	30	1,50	5,00	3,4500	,85702
يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين قبل التقاعد	30	3,00	5,00	4,4333	,56832
يستفيد الموظفين في المؤسسة من برنامج التأمين بعد التقاعد	30	3,00	5,00	4,2000	,61026
توفر المؤسسة نظام الأمن والسلامة للمؤسسة فعال	30	1,00	5,00	3,8000	,96132
توفر المؤسسة خدمات ترفيهية للعمال	30	1,00	5,00	3,6667	1,06134
توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	30	2,00	5,00	3,8333	,83391
البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	30	2,80	5,00	3,9867	,52242
المحور الأول: الموارد البشرية	30	2,19	4,56	3,6333	,60745
N valide (liste)	30				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتوفر وظيفتك على ظروف ملائمة لتحقيق أفضل أداء	30	2,00	5,00	4,0333	,76489
أنت راض عن نظام تقييم الاداء المطبق في المؤسسة	30	2,00	5,00	4,0000	,74278
أنت راض عن تقييم أدائك من طرف المؤسسة	30	2,00	5,00	3,7667	,85836
هناك عملية تقييم الاداء الموظفين مستمرة وفعالة في المؤسسة	30	1,00	5,00	3,7000	,91539
تسعى المؤسسة دوما لتطوير مهاراتك من اجل تحسين الأداء	30	2,00	5,00	3,9667	,66868
الراتب الذي تتلقاه هو مناسب للاداء الذي تقوم به المؤسسة	30	1,00	5,00	4,1333	,93710
مشاركتك في اتخاذ القرارت في مؤسستك يزيد دوما في الأداء	30	2,00	5,00	4,0333	,80872
العمل بروح الفريق في المؤسسة هي سر الاداء الفعال للمؤسسة	30	1,00	5,00	3,3667	1,18855
الشكر و التشجيع المستمر من المسؤول من أسباب تحسين أدائك	30	1,00	5,00	4,0000	,78784
المحور الثاني: اداء الموظف	30	2,33	5,00	3,8250	,59224
N valide (liste)	30				

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الاول: التوظيف[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,429[a]	,184	,155	,54430

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الاول: التوظيف

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,876	1	1,876	6,332	,018[b]
	Résidus	8,295	28	,296		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الاول: التوظيف

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,007	,340		8,847	,000
	البعد الاول: التوظيف	,260	,103	,429	2,516	,018

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثاني: التدريب و التطوير[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503[a]	,253	,226	,52107

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: التدريب و التطوير

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,569	1	2,569	9,462	,005[b]
	Résidus	7,602	28	,272		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: التدريب و التطوير

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	2,104	,567		3,708
	البعد الثاني: التدريب و التطوير	,438	,142	,503	3,076

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,001
	البعد الثاني: التدريب و التطوير	,005

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الثالث: تقييم الاداء[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529[a]	,279	,254	,51166

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: تقييم الاداء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,841	1	2,841	10,852	,003[b]
	Résidus	7,330	28	,262		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: تقييم الاداء

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,565	,394		6,515	,000
	البعد الثالث: تقييم الاداء	,365	,111	,529	3,294	,003

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548[a]	,300	,275	,50432

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,050	1	3,050	11,993	,002[b]
	Résidus	7,121	28	,254		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف
b. Prédicteurs : (Constante), البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	1,350	,721		1,874
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	,621	,179	,548	3,463

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,071
	البعد الرابع: الخدمات الاجتماعية	,002

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول: الموارد البشرية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612[a]	,375	,353	,47655

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الموارد البشرية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,813	1	3,813	16,789	,000[b]
	Résidus	6,359	28	,227		
	Total	10,172	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول: الموارد البشرية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,656	,536		3,088	,005
	المحور الاول: الموارد البشرية	,597	,146	,612	4,097	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: اداء الموظف