جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال الطرق وسط بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

فرع :العلوم التسيير – تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- **فاسي إيمان**
- **قايدي سارة**

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ إيمان العشاب

لجنة المناقشة:

شوقي قبطان	رئيسا
إيمان العشاب	مشرفا ومقررا
محمد طلحة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكـــر وتقديـــر

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عز وعلا في كتابه الكريم " وما بكم من نعمة فمن الله .... " صدق الله العظيم (الآية 53 من سورة النحل)

المشرفة: نحمد الله عز وجل على أن وفقنا في إتمام هذه المذكرة ونتقدم بشكرنا الجزيل إلى أستاذتنا

العشاب ايمان

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة

وكذا كل من ساعدنا في أنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد خاصة عمال المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية.

كما نقف معترفين بالجميل إلى كل الأساتذة الذين لم يدخروا جهدا من أجل تعليمنا من الابتدائي إلى الجامعي .

الإهـــداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها ، إلى الشمس التي أنارت دربي بوجودها ، إلى التي لن أوفيها حقها مهما قلت فيها

أمي

إلى الروح التي طالما حلمت أن تراني أن أتخطى درجات العلم والنجاح

أبي

إلى كل أفراد العائلة الصغار والكبار

إلى كل الأصدقاء ، إلى من تركوا بصماتهم في حياتنا إلى من مروا ومررنا بدربهم وحلوا وحللنا بديارهم.

إلى من جمعنا القدر به وكان لي السند من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع إلى

فاسي ايمان

إلى سندي في الحياة زوجي محمد بن يحي

إلى كل من همه أمري وأسعده نجاحي إلى كل هؤلاء

سارة قايدي



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه ،ولكن الأجمل أن يتذكر من كان السبب في ذلك لذا أهدي ثمرة جهدي بباقة ورد معطرة إلى الحبيبة الغالية التي وقف القلم حائرا عندها محاولا ترتيب الحروف ليكون منها كلمات تصف شرارة من لهيب حبي لها .والتي مهما صنعت ما وفيت ولا كفيت في حقها.إلى منبع الحنان ورمز العطاء إلي نور طريقي ومنبع طموحي الأول من نطقت شفتاي بها إليك أمي الحبيبة حفظك الله.

إلى من كان حبه واهتمامه قوام عزيمتي إلى من زرعني ضفاف العلم وناضل من أجلي وتعب لأرتاح و هيألي أسباب النجاح إلى من علمني معنى الحياة إلى قبس النور. إلى من القلب يهواه والعمر فداه إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه االله الجزاء الأوفر و أطال االله في عمره وأطلب من االله أن يرعاه أبي الحبيب .

و الى زوجي و عائلته و كل اخوتى و صديقاتى .

إيمان



فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر وعرفان **الإهداء**	
فهرس المحتويات	III-I
فهرس الأشكال والجداول	V -IV
قائمة الملاحق	VI
ملخص باللغة العربية	
ملخص باللغة الأجنبية	
المقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية ووظائفها	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي	03
المطلب الثاني :اهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية	10
المطلب الثالث:كيفيات و طرق إدارة الموارد البشرية	12
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية	15
المبحث الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الاول :وظيفة تخطيط الموارد البشرية	18
المطلب الثاني : وظيفة توصيف و تحليل الوظائف و وظيفة الإستقطاب	22
المطلب الثالث :وظيفة الإختيار و التعيين و نظام الحوافز	29
المطلب الرابع :وظيفة التكوين و وظيفة الصحة و السلامة المهنية	32
المبحث الثالث :نظام تقييم الإداء	35
المطلب الاول:مفهوم تقييم الإداء و خصائصه	35
المطلب الثاني :اهمية تقييم الأداء	37
المطلب الثالث :اهداف تقييم الإداء	37
المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء	38

خلاصة	41
الفصل الثاني :دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإداء	
تمهيد	43
المبحث الأول:ماهية الأداء	44
المطلب الأول:مفهوم الأداء	44
المطلب الثاني: مكونات الأداء	46
المطلب الثالث: محددات الأداء	48
المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء	49
المبحث الثاني: تحسين الأداء	51
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء	51
المطلب الثاني :إعداد خطط تحسين الأداء	52
المطلب الثالث:نموذج تحسين الأداء	54
المبحث الثالث:طرق تحسين الأداء من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية	58
المطلب الأول :تحسين الأداء من خلال التحفيز	58
المطلب الثاني :تحسين الأداء من خلال التوظيف و التدريب الناجح	61
المطلب الثالث:تعزيز القدرات التنافسية و وضع القرار بالمؤسسة	63
خلاصة	66
الفصل الثالث:دراسة استطلاعية لتقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء عمال المؤسسة محل الدراسة	
تمهيد	68
المبحث الأول:تقديم المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية	69
المطلب الأول:نبذة تاريخية عن المؤسسة	69
المطلب الثاني: الهيكلي التنظيمي للمؤسسة	69
المطلب الثالث:نشاطات المؤسسة محل الدراسة	72
المبحث الثاني:الاجراءات المنهجية للدراسة	74
المطلب الأول: منهجية الدراسة	74
المطلب الثاني :صدق وثبات الاستبيان	75

المبحث الثالث:تحليل النتائج و إختبار فرصيات الدراسة	79
المطلب الأول:تحليل البيانات الشخصية	79
المطلب الثاني:تحليل عبارات محاور و أبعاد الدراسة	83
المطلب الثالث :إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	87
خلاصة	92
الخاتمة	94
قائمة المراجع	98
الملاحق	

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.	14
(2-1)	خطوات تخطيط الموارد البشرية	21
(1،2)	نموذج تحسين الأداء:	55
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	71
(2-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
(3-3)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
(4-3)	توزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	81
(5-3)	التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	82

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	يبين مفهوم الأداء:	45
(1-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار	75
(2-3)	معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لابعاد إدارة الموارد البشرية	76
(3-3)	معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء	77
(4-3)	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور وللاستبانة ككل	78
(5-3)	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=30)	79
(6-3)	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر (N=30)	80
(7-3)	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (N=30)	81
(8-3)	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات	82

	الأقدمية (N=30)	
(9-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية (N=30)	83
(10-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء (N=30)	86
(11-3)	نتائج اختبار سبيرمان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.(N=30)	87
(11-3)	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الأداء تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) (N=30)	88
(13-3)	نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء تعزى إلى متغير الجنس(N=30)	89
(14-3)	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الأداء تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) (N=30)	89
(15-3)	معامل الارتباط سبيرمان بين محور إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومحور الأداء (N=30)	90

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	نتائج spss

الملخص:

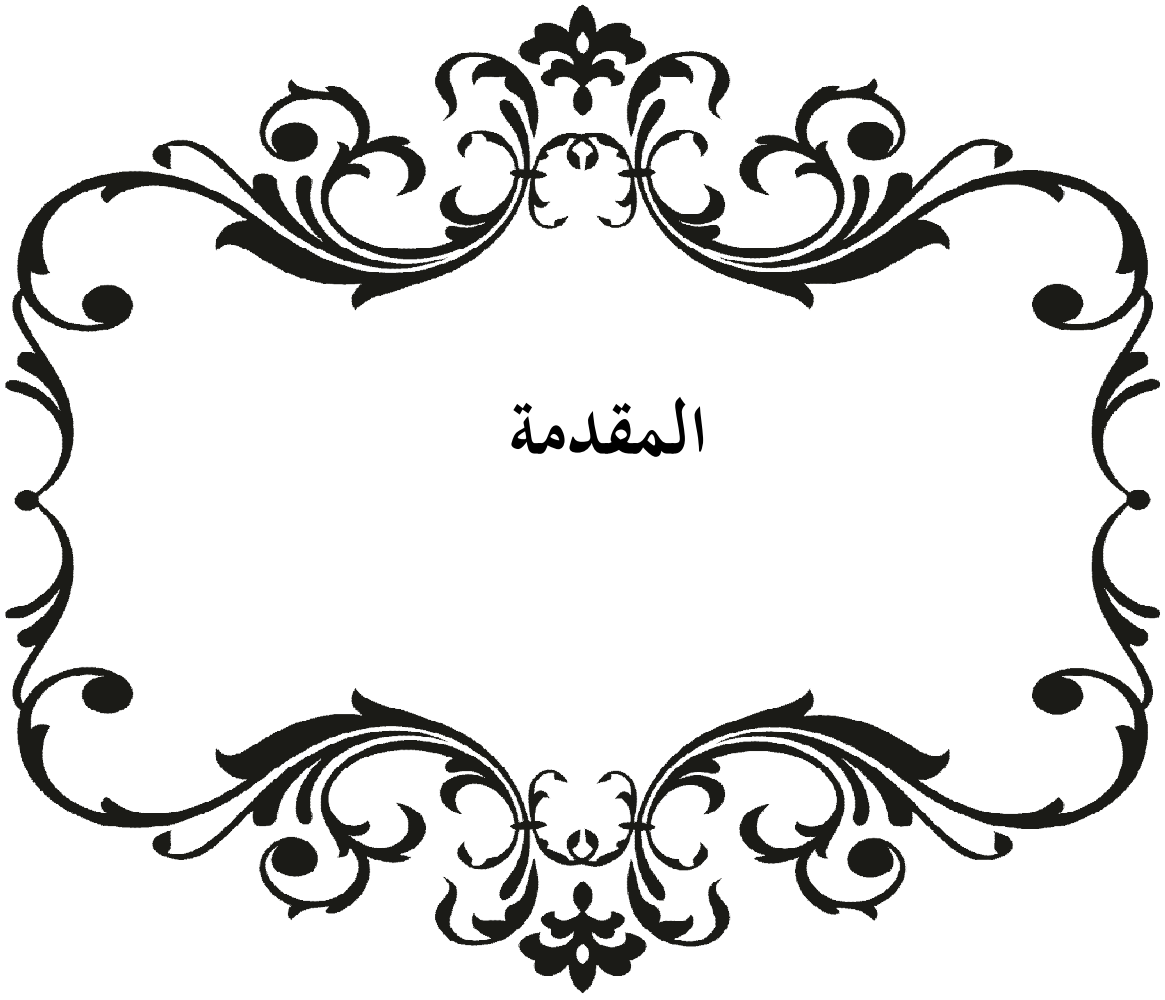
إن من أهم ما تطرقنا إليه في هذا البحث هو إبراز دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء،ومن ثم تحسينه حيث تبين لنا بأن الإدارة تطورت مع التطورات الاقتصادية كما أن البيئة الحديثة كان لها تأثير بالغا على إدارة المارد البشرية ، حيث أصبحت من أهم الإدارات في المؤسسة وذلك من خلال مساهماتها في تحسين الأداء بشكل أو بأخر، خاصة من خلال الأنشطة التي تمارسها في المؤسسة كإشرافها على عملية التوظيف والتدريب هذا من جهة والتخطيط لمختلف الحوافز.هذا ما جعل هذه الأخيرة تولى لها إهتماما بالغا. والعمل على تطويرها عبر تكوينها وتأهيلها ، نظرا لكون الموارد البشرية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأن التميز عن المنافسين هو أحد أهم إستراتيجيات المؤسسات الراغبة في البقاء و الإستمرار ،و هذا من خلال إهتمامها بالمورد البشرية و إشراكه في صياغة الأهداف و صنع القرارات ،مع العمل على تجسيدها على ارض الواقع.

الكلمات المفتاحية :إدارة الموارد البشرية ، الأداء ،تحسين الأداء .

Abstract :

One of the most important things we discussed in this research is to highlight the role of human resources management in the process of performance evaluation, and then improve it, where we found that the management has evolved with the economic developments and the modern environment has had a great impact on this department as it has become one of the most important departments in the institution Through its contributions to improving the performance in one way or another, especially through its activities in the institution as supervising the process of recruitment and training, on the one hand, and planning for the various incentives. This has led to the following attention to them and work to develop them through composition and rehabilitation, Pain Competitive institution in Gaza .Especially with the realization that the latter at the moment that excellence from competitors is one of the most important strategies and this resource plays an effective role in the formulation of goals and work to reflect on the ground, and decision-making in the institution.

Keywords: Human Resource Management, Performance, Performance Improvement.



المقدمة

المقدمة

تواجه المؤسسات باختلاف أنواعها سواء كانت عمومية أو خاصة ربحية أو غير ربحية العديد من التحديات في بيئة العمل الداخلية أو خارجية ، والتي فرضت عليها ضغوطات لأحداث التغيرات اللازمة من أجل مواكبة هذه التحديات ، وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف المبتغاة والمتمثلة أساسا في تحسين أدائها والارتقاء بت ، ما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية.

ومن أهم المجالات التي يمكن المؤسسة من خلالها تحسين أدائها هي مواردها البشرية ، والتي تعتبر من أهم أصول المؤسسة ، والذي ينبغي على هذه الأخيرة البحث عن سبيل الاستثمار في هذه الموارد بغية تحسين أدائه والذي يعتبر كقاعدة أساسية من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات.

كما يجب أن نشير إلى أن أهم هذه التحديات تكمن في التقدم التكنولوجي وتنوع المهارات المطلوبة واختلاف مزيج القوى العاملة و انفتاح على العالم الخارجي وكلها تحديات تتطلب أدوار مختلفة لإدارة الموارد البشرية ولذلك أصبح لازما على وظائف ها الإدارة أن تواكب مختلف التغيرات و التغييرات البيئية ، وأن تتبنى أساليب وسياسات وتوجهات تتمشى مع متطلبات مواردها البشرية خاصة في مجال إدارة وتنمية هذه الموارد.

الإشكالية

إن المؤسسة الجزائرية هي بدورها معنية بتنمية المهارات البشرية و الاعتماد عليها في تحسين أدائها خاصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها منذ عشريتين مضت من اجل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و الاتفاق مع الاتحاد الاروبي و هذا بغية تأهيل المؤسسات الوطنية من اجل تحقيق الأهداف و الاستمرار و البقاء في سوق دولي يمتاز بشدة المنافسة .

و هذا ما يجعلنا نصادف الإشكالية التالية :

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحسن من أداء المؤسسة العمومية. ؟

الأسئلة الفرعية:

- للإلمام بالإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1.ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟

2.فيما تكمن طرق تحسين الاداء؟

3.ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة الموارد البشرية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)؟

الفرضيات:

1.إدارة الموارد البشرية هي مجموع البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد و المنظمة .

2.يعتبر كل من التوظيف الناجح و التحفيز و التدريب من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية و التي تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة.

3.المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية تعطى أهمية للمورد البشري و تعتبره شريكا مهما في عملية تحسين الأداء .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة الموارد البشرية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة .
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات و لا سيم في الأجل الطويل.
- توضيح الأهداف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .

- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المنظمات الرائدة في العالم لغدارة الموارد البشرية و التي تهدف الى جعلها موارد ذات كفاءة لتحقيق أهدافها و إستراتيجها .

رابعا:أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة .
- تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية و الدور الفعال الذي تلعبه في المؤسسة.
- التأكيد على أهمية أدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء .
- تعريف الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختيار الموضوع هو انه يتناول عنصرا مهما ألا و هو العنصر البشري .

- رفع الغموض عن مفهوم أدارة الموارد البشرية .
- الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء .

منهج الدراسة :

حتى نتمكن من الإلمام بكل ما هو متعلق بإدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة و إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لجمع المعلومات و البيانات و وصفها حتى نستطيع التحكم في موضوع دراستنا.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال بحثنا عدة صعوبات نذكر منها:

- شساعة الموضوع و تشعبه و كثرة العناصر المرتبطة به مما صعب لنا التحكم في البحث .
- نقص المراجع حول الأداء خاصة العربية منها و المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة .
- صعوبة إستخدام برنامج SPSS.

الحدود الزمانية و المكانية:

لمعالجة الاشكالية وتحقيق الاهداف المرجوة من البحث كانت محددات دراستنا كالاتي:

1-البعد المكاني:يتمثل مكان اجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية لاشغال الطرق وسط بالمدية ,ولاية المدية الواقع مقرها في بلدية عين الذهب كما تم توزيع الاستبيان في نفس المكان.

2-البعد الزماني:دامت الدراسة حوالي 5 اشهر من فيفري الى جوان 2019.

الدراسات السابقة:

***الدراسة الاولى:**

بلقيوس محمد ،**دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام** –مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في إدارة المؤسسات الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية 2016-2017، جامعة مستغانم ،و قد حاول الباحث تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية ،حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج المهمة المتمثلة في ما يلى :

تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإداء من خلال أنشطتها المتكاملة و المترابطة ،و التي تهدف الى ترشيد و إستغلال الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة .

***الدراسة الثانية:**

بريش موسى،**تنمية الموارد البشرية كالاية لتحسين أداء المؤسسة العمومية-دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالشهبونية** – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسترفي علوم التسيير ،تخصص إدارة الاعمال العمومية 2016-2017،جامعة المدية،في هذه الدراسة حاول الباحث اظهار كيفية تاثير الموارد البشرية و سياسات تنميتها على تحسين اداء المؤسسة و قد توصل الى النتائج التالية:

- انه لكي تنجح عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسة الاخذ بعين الإعتبار مجموعة من العناصر :

*التعميم على جميع الموارد *توفير كافة الإحتياجات و المستلزمات*تقييم المتدربين و المتكونين بعد خضوعهم لعملية التدريب .

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة و التاكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هاذا البحث الى ثلاث فصول :

الفصل الاول :ونتعرض فيه لماهية إدارة الموارد البشرية و وظائفها و جميع العناصر و المفاهيم المرتبطة بها .

الفصل الثاني :سوف نتطرق فيه الى ماهية الأداء و كذا تحسين الاداء و نتحدث في هذا الفصل ايضا الى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الاداء داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث : هو مخصص لدراسة تطبيقية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء .

وفي الأخير ختمنا هذا البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج الخاصة بالجزء النظري والتطبيقي، أهم الاقتراحات وفي الأخير نقترح بعض الآفاق المستقبلية للبحث.



الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية ووظائفها

تمهيد:

تسعى الإدارة المعاصرة في إستراتيجياتها ومخططاتها نحو الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد والعاملين في المؤسسة، إيمانا منها بأن العنصر البشري يملك من الطاقات والقدرات والمؤهلات مالا تملكه الموارد الأخرى، فهي محور التميز عن باقي المؤسسات ومجال للتنافسية والاستمرار في تحقيق النمو النجاح ، وهذا ما يجعل من الضروري أن تنشأ هيئة أو إدارة توكل لها مهمة تسيير هؤلاء الأفراد داخل المؤسسة والاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم وتوفير المناخ الملائم لممارسة العمل من أجل بذل أقصى جهد لديهم من ثم النهوض بأداء الأفراد والرفع من مستوى فعالية المؤسسة.

وعليه قمنا بالتصرف في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث .

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية.
- **المبحث الثاني :** وظائف إدارة الموارد البشرية
- **المبحث الثالث:**نظام تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن عناصر وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية، إنّ الإدارة تمثل ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية، وضمن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطويرها التاريخي وكذلك أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي :

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل حتى أصبحت لما هي عليه الآن ، كما أخذت عدة مفاهيم ، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الآتي :

الفرع الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة لمساعدتها على تحقيق أهدافها وتهتم كثيراً بالوظائف التي تقوم بتا الموارد البشرية على مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى ومستوى القمة للإدارة العليا.

ومفهوم إدارة الموارد البشرية يتركز على أربعة نقاط جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

1- البحث عن الرجل و الشخص المناسب، أي الاهتمام بالمواصفات العملية والفنية والتي تمكن الإنسان من القيام بأعمال ويتطلب العمل به في الحال و المستقبل.

2- يجب أن تكون عملية التوظيف للاحتياطات أي ضرورة التناسب و التطابق بين الحجم العملي والعددي أو الإنسان المطلوب و المحدد للقيام بتحميل الأعباء وتنفيذ أبعاد هذا الحجم منعا للتضخم للوظيفي.

3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب أي الاهتمام بعنصر الوقت من حيث استخدام الإنسان في عمل معين عند بدأ المشروع من ناحية وعند توزيع الواجبات و المسؤوليات على الأفراد من ناحية أخرى.

[1] . منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة في النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الجامعية، كويت، 1975، ص06.

4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة أي الاهتمام بتحديد الاحتياطات والواجبات الخاصة بالعمل ومدى تطابقها مع مواصفات الإنسان الشاغل هذا العمل.

- وهناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية :

التعريف (1): تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "" مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة "".[1]

التعريف (2) : يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنسانية.[2]

التعريف (3) : تعريف " كاسي" إدارة الموارد البشرية على أنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراد كذلك العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.[3]

التعريف (4): كما تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية بأنها "" عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة "".

التعريف (5) : كتعريف آخر تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بتا الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.[4]

من خلال التعارف التي ذكرنها يتبين لنا أنّ إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتحقيق لاستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية والعمل على توفيرها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد، إضافة إلى تدريب وتنمية وتوفير شروط عمل عادلة لها مناخ تنظيمي مادي واجتماعي مناسب.

[1] . رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،ص12.

[2] . نظم شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة1، 2001، ص14.

[3] . حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار الزهد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص03.

[4] .صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001، ص28.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة .

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسيع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعى القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الأفراد ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.[1]

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

- تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر عدة مراحل اعتمدت على وجود العديد من العوامل المؤثرة، ويمكن استعراض أهم تلك لمراحل على النحو التالي :

[1] . صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص32، 33.

- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية :

في القرن الثامن عشر كان اقتصاد الدولة يعتمد بصورة أساسية على الموارد الزراعية وبعض المنتجات المنزلية الصغيرة، لقد كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية حينذاك تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال، فالعمال الجدد يتعلمون ويكتسبون مهارة القيام بمهام وظائفهم من خلال توجيهات وممارسات معلميهم والمشرفين عليهم ذوي الخبرة والدراية في مجال العمل، وبطبيعة الحال كانت الأولوية تعطى للأقارب وأصدقاء أصحاب المزارع والقائمين على إدارتها، وتمثلت الحوافز الممنوحة لهم في الأجور القليلة التي يحصلون عليها بجانب السكن وقسط من الغذاء.[1]

وكان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة المواد البشرية قد تم نتيجة لظهور الثورة الصناعية فقد ترتب عن ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة ونتيجة لذلك أهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.

وتميزت الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي : تطوير الكمائن وربط القوى العاملة بالمكائن وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد، مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية وازدهار الأعمال و التجارة، إذا كان ينظر إلى العمالة على أنها سلعة يجرى تداولها (بيعاً وشراء) في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق، وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال.

- المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :[2]

يعتبر مدخل الإدارة العلمية مدخلا كلاسيكياً ارتكز على مبدأ العقلانية في التعامل مع الأفراد، ولقد تطورت نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية على يد " فريدريك تايلور"

[1] . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص23.

[2] . أسماء مزاري، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012- 2013، ص22، 23.

كنتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في النتيجة .

وإثر دراسة –تايلور- في إحدى شركات الحديد و الصلب الأمريكية كشف عن عدم الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية الكاملة لدى العامل، تعدد طرق ومعايير العمل ومن ثم عدم وضوح العلاقة بين الإنتاج والأجور فبدأ البحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل وبرز ما يعرف "بدراسة الحركة والزمن" إذ تم تقسيم العمل إلى مجموعة من العناصر وقياس الوقت اللازم للقطعة أي أن الحصول على الأجور التشجيعية مرهون بزيادة الإنتاج إلى ما بعد المعايير المحددة.

وهنا تكون النظرية قد تبنت الدراسة العلمية في حل المشاكل الإدارية، اختيار الموارد البشرية والمادية، تحدد عمل كل فرد وتوزيع المهام بين الإدارة والعمال، وهذا يشير إلى أن الاهتمام كان منصبا على مبدأين أساسيين هما:

- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبه عليه بأفضل طريقة لضمان الأداء الجيد.
- **مبدأ التفاوض (رفض الصراع):** الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأساس التفاوض بين العمال والإدارة و من ثم الابتعاد قدر الإمكان عن المشاكل التي تعرقل سير العمل.

رغم الحصيلة العلمية التي جاءت بتا النظرية، التي أصبحت أمرا مقبولا خاصة في الدول الصناعية من ناحية دراسة الزمن والحركة وبرمجة العامل علميا في طريقة الأداء، إلا أنها تناولت العامل من جانب القوة واعتبرته مخلوق رشيد اقتصادي موجه إلا بالدعم المادي، دون أن تتعرض لجانب الرغبة والقوى التي تنميها كخصائصه الإنسانية والاجتماعية ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها التأثير على سلوكا ته.

ومن بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور إدارة تهتم بالموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "" فريدريك تايلور"" والذي كانت أهم مبادئه.

- ✓ تقسيم العمل على أساس تفصيلي لتوظيف الوظائف ، وتحديد الظروف الملائمة للأداء .

✓ اختبار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى.

✓ التدريب السليم على أداء متطلبات وظائفهم ودفعه الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

✓ مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.

- المرحلة الثالثة : الحرب العالمية الأولى :

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشترى إنساناً آخراً ويبيعه ويستخدمه كما يشترى ويبيع ويستخدم أية حاجة أخرى.

وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدي من قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع يفتح الأقوياء، ثم يغلق أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية، ولقد اتسمت هذه الفترة بقلة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد ، فالملك أو المدير هو الذي يتولى المهمة ، وقد يساعده في ذلك الكاتب أو المحاسب.

- المرحلة الرابعة : ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :

تنطلق وجهة نظر هذه المدرسة في اتجاه سلوكي باعتبار الإنسان نفسه عنصراً أساسياً في بناء التنظيم حيث اعتمد أصحاب هذه النظرية على ثلاثة مداخل الأول علم النفس، الثاني علم الاجتماع، والثالث علم دراسة الإنسان من رواد هذه المدرسة يلتون مايو، الذي ارتبط اسمه بمدرسة العلاقات الإنسانية فقد كانت نقطة انطلاق أعماله مراجعة هذه النظريات الكلاسيكية كالأجور، والوقت الذي يؤثر على الإنتاجية ولكن من خلال تجربة في عدَة منشآت أهمها westerns électrice قام بإدراج بعض المقاييس مثل الوقت الحوافز،الراحة ..... الخ.[1]

ولاحظ أن:

[1] . أسماء مزاري، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية، المرجع السابق، ص23،24.

- الإنتاجية ترتفع بتحسين ظروف العمل.

- من ناحية علاقات العمل هناك حيوية ، حوافز ، عقوبات.

- مجموع أوقات العمل لا تحدد عن طريق القوة الفيزيائية للعامل وإنما عن طريق القدرة السوسيولوجية والبسيكولوجية .

- الحوافز الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في تشجيع ورفع معنويات العمال.

ومنه يمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي:

- يبدو دور التنظيم غير الرسمي جلياً داخل الفوج.

- سلوك الفرد مرتبط بانتمائه للجماعة.

- الحاجيات المعنوية والمادية هي الحافز للعامل.

- طبيعة السلطة لها انعكاسات إجتماعية.

- الإنتاجية المرتفعة مرتبطة بالحالة النفسية للعامل.[1]

- المرحلة الخامسة: من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بتا الإدارة، فأصبحت المسؤولية ليست فقط أعمال روتينية بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برنامج لتعويضهم وتحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يرتكز على هذه العلاقات ،وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي يدرس العوامل المحددة للسلوك الإنساني ويشمل ذلك طبعا التكوين النفسي والإجتماعي والحضاري وأثر هذه العوامل المختلفة على هذا السلوك الإنساني، إلى جانب توظيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الإستفادة منها في بعض مجالات الإدارة مثل سياسة الحوافز ونظم الإتصالات الإدارية وأنماط القيادة .....الخ.[2]

[1] . أسماء مزاري،، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2] . صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العملية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص37.

وإذا نظرنا إلى إدارة الأفراد في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الإتجاه المتزايد نحو استخدام الأوتوماتيكية والإعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن كان ينجزها الفرد،كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثيراً من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات والجنس.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية :

تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع من قبل مختلف الباحثين والمفكرين ، كما تسعى لتحقيق عدة أهداف كما هو موضح في الآتي :

- الفرع الاول : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارته وتطورها، وتزداد هذه الأهمية خاصة في محور المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة وتتجلى أهميتها في الجوانب التالية:

1- تقديم النصح والإرشاد المديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

2- تساعد المديرين على كشف المشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فاعلية التنظيم.

3- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى من هذه الإجراءات، الخدمات، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز.

4- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارت التنفيذية حول هذه النشاطات ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأغلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.[1]

- الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيويا في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية ، تجارية ، تعليمية، دينية....الخ ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستغل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمى هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين في المؤسسة.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
- المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة القدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] . أسماء مزاري، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص7.

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور و التدريب والتطوير.

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها وخاصة بمشروع منتجاته وسياسته وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.[1]

المطلب الثالث:كيفيات وطرق إدارة لموارد البشرية:

لا تختلف كيفية إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمؤسسة أو أية إدارة أخرى في المنظمة وعادة تتبع تتبع الطرق الآتية:

أ- تحديد الأهداف الخاصة لإدارة الموارد البشرية:[2]

ففي مجال الموارد يجب إعداد برنامج تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية للموارد البشرية :

يمكن سرد بعض أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة كالآتي :

1- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوي العاملة :

إجراء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث إستخدامها لأسلوب الاختيار والتعيين، وضع خطة شاملة لإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة وكيفية الحصول عليها، إعداد الإحصائيات اللازمة المؤسسة والتي قد تطلبها الجهات خارج المؤسسة.

2- النشاط الخاص بالتوظيف ويشمل مايلي:

[1] . فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دراسة أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان،2008، ص13.

[2] . علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص18.

الدراسة التحليلية للوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف وكذا إستقطاب العاملين ذو الكفاءة العالية، وإختيار المتقدمين وإتخاذ إجراءات لتعيين الناجحين منهم.

3- النشاط الخاص بالأجور: إعداد هيكل الأجور وكذا كشوف الأجور وإعداد الميزانية التقديرية للأجور، إضافة إلى تقييم الوظائف وكذا الحوافز المادية.

4- النشاط الخاص بالتدريب والتنمية: دراسة وتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة وتزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن المؤسسة والإدارات والأقسام التي يلتحقون بتا ومتابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى ووضع برامج تدريبية للعاملين في مختلف المستويات والتخصصات والإشراف على تنفذيها.

5- النشاط الخاص بالخدمات والأمن: لإشراف على الخدمات المقدمة للعاملين كالرعاية الطبية والتأمينات الإجتماعية، وتوفير الحوافز المعنوية وتحسين ظروف العمل وكذا توفير الضمان من الحوادث والإصابات وتفادي مشاكل العاملين ومعرفة أسبابها و العمل على حلها.

6- السجلات والنواحي الكتابية : الإحتفاظ بسجلات المنظمة للعاملين بالمؤسسة وإعداد الكتابات والمراسلات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى داخل المؤسسة أو خارجها والإشراف على المكتبة بالمؤسسة وتزويدها بما يلزمها من كتب ودوريات ضرورية، إضافة إلى إعداد لائحة نظام العمل (الحضور، إنصراف، غياب،.....الخ).

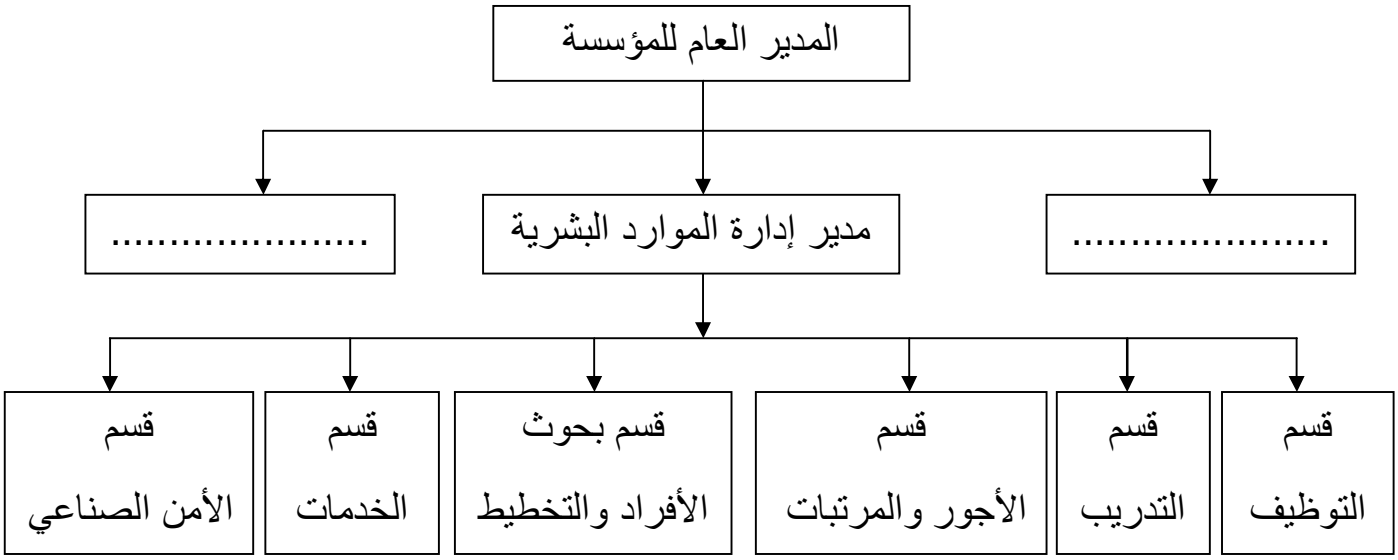
ج- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بتا:

وفي هذه الخطوة يتم تجميع وتحديد الأنشطة السابقة وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة، ثم بعد ذلك يتم تحديد الوظائف في كل وحدة تنظيمية، مثال ذلك: أخصائي التدريب أخصائي الأجور، أو كاتب ..... الخ ، وكلما تباينت المهارات المطلوبة تعددت أنواع الوظائف في كل نوع ، وهذا يتأثر بعاملين الأول يختص بعدد ساعات العمل المطلوبة للقيام بكل نوع من الأعمال، أما الثاني فهو يختص بالمكان الذي سيتم فيه أداء هذه الأعمال.

د- تحديد المستويات الرئيسية :

تختلف أهمية وحجم المهام أو الأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية وأعمال متعلقة بالتخطيط و التنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة التفصيلية ويختص بتا أفراد ذو مستوى تسيري أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال متعلقة بالتنفيذ التفصيلي للمهام المحددة والجزيئات الصغيرة ويختص بتا الأفراد التنفيذيين في أسفل الهرم التسييري لإدارة الموارد البشرية.[1] والشكل التالي يوضح ذلك .

- الشكل رقم (1-1) : التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر:صلاح الدين عبد الباقي ,الجوانب العلمية والتنظيمية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ,الدار الجامعية لطبع والنشر,الاسكندرية ,2001 ص71.

هـ- تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة :

تساعد إدارة الموارد البشرية على توفير اليد العاملة للإدارات ومن ثم لابد أن يكون هناك تكامل بينها وإذا حصل إنفصال أو عدم التناسق فالنتيجة هي الفشل، ولذا يجب على إدارة المؤسسة تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى منعاً لحدوث تضارب أو تنازع بينها في الإختصاصات، وهناك

[1] . صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص60، 72.

أكثر من وسيلة متاحة لإدارة المؤسسة لتنظيم العلاقة بينها ومن أهم الوسائل التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة :

1- أعمال تقوم بتا إدارة الموارد البشرية منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه ولا يجب أن يتدخل مدير أو إدارة أخرى في هذه الأعمال، كالأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين وأعمال الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.

2- أعمال مشتركة ويكون المدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد لأدائها، وهنا لابد أن يسود التعاون التام بينهم كنشاط الاختيار والتعيين ونشاط التدريب والأمن الصناعي.

3- أعمال يلتزم المدير والإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي بإعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل كإلتزام المدير والإدارات بتقديم بيانات وإحصائيات خاصة بالعاملين على مستوى المؤسسة ككل كإلتزام المدير والإدارات بتقديم بيانات وإحصائيات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم وبيانات الحضور والغياب ومعدل الدوران.

4- وينبغي حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتحديد مراحل هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة ويفضل أن يكون ذلك مكتوب بشكل واضح.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة الموارد البشرية:

كثيراً ما يدور التساؤل حول مدى تأثير مختلف العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

1- **العوامل الداخلية:** وهذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية المؤسسة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلي إدارة الأفراد، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية.... الخ وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية.

[1] . صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص73.

2- **العوامل الخارجية :** ويقصد بتا العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثم إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها وأهم هذه العناصر والعوامل المكونة لها:

✓ **العوامل التعليمية:** تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة النامية مقارنة بالدول المتطورة، قصور النظام التعليمي عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية، تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بتا أجهزة التدريب الحكومي وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة.[1]

✓ **عوامل إجتماعية وحضارية:** هناك العديد من المؤتمرات الإجتماعية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وهي بذلك تواجه جزءاً من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المتغيرات تأثيراً كبيراً على التخطيط طويل الأجل ، وعموماً فإن هذه العوامل تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحدد إتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءة وكذلك تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم وإمكانياتهم الإجتماعية وأدائه.

✓ **العوامل الاقتصادية:** إن المناخ الاقتصادي هو أحد أهم العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المديرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن المؤشرات التي تستسقى من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط اقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أو نسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات وإلاّ فإنّ إحتمالات الخطر كثيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** إنّ النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود وإلتزامات يمثل عاملا هاماً ومؤثراً على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها ومثال ذلك، إنّ إختيار وتعيين القادة الإداريين لا

[1] . صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص67.

يخضع لإعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنها على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لابد من الحصول على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت وإهتمام العاملين كما أنّ التغيرات وعدم الإستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات و الصعوبات الخاصة بهذه القوانيين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.[1]

المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.
- كلها تصب في قالب واحد لأنها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهي ترقية العنصر البشري.

المطلب الأول : وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية التخطيط في فعاليته، أي في تحقيق الأهداف نظراً للوسائل المتوفرة، حيث أنه لا يعتبر هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة، لأن الاختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة ما لم يكن التخطيط سليماً ودقيقاً، ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والإستمرار والفعالية في قوة العمل.

[1]. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص67.

- أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

- التعريف (1): يقصد بتخطيط الموارد البشرية بأنه التنبأ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط ولبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسب للإيفاء بهذه الإحتياجات.

- التعريف (2): إن تخطيط الموارد البشرية هو تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً، يستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.[1]

- التعريف (3): تخطيط الموارد البشرية يمثل العملية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على أعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد لتعيينهم في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على إنجاز مهام وواجبات الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[2]

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس عملية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبيا.

- ثانيا : خصائص التخطيط الموارد البشرية:

1- عملية التنبؤ تقوم على تحليل إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

2- يركز التنبؤ على توقع التغيير في الإتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.

3- ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى أعمالها، أي أن تشتق إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجية المنظمة من العامة وإستراتجية لأعمال فيها.

---

[1] . خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى،2003، ص69.

[2] . فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص41.

4- إعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.

5- تستهدف العملية توجيه المنظمة إلى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها إستراتجية ومستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين.[1]

- ثالثا : الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية :

على أساس التقدير الصحيح للإحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- إستفاء الإحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد أو الإستقالة .
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.[2]

رابعا : خطوات تخطيط الموارد البشرية :

1- التنبؤ : Forecasting :

ويتضمن تلك الخطوة أربع خطوات فرعية هي:

[1] . خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ، مرجع سبق ذكره، ص71.

[2] . علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص150.

أ- التحليل: ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الإستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوئها الأجور، عدد الوظائف .....إلخ كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في (أ)

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الإعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أرصدتها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري وهنا تجري الموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق في كل إتجاه (داخلي وخارجي)، وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قرارتها في هذا المجال.

2- وضع الأهداف: Setting objectives :

ترتكز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.[1]

1- تنفيذ الخطة : وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالإستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

2- التقويم والرقابة: تنصب الجهود في هذه الخطوة على تكميم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للإعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في التخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية الخطط الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

أ- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

[1] - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص74.

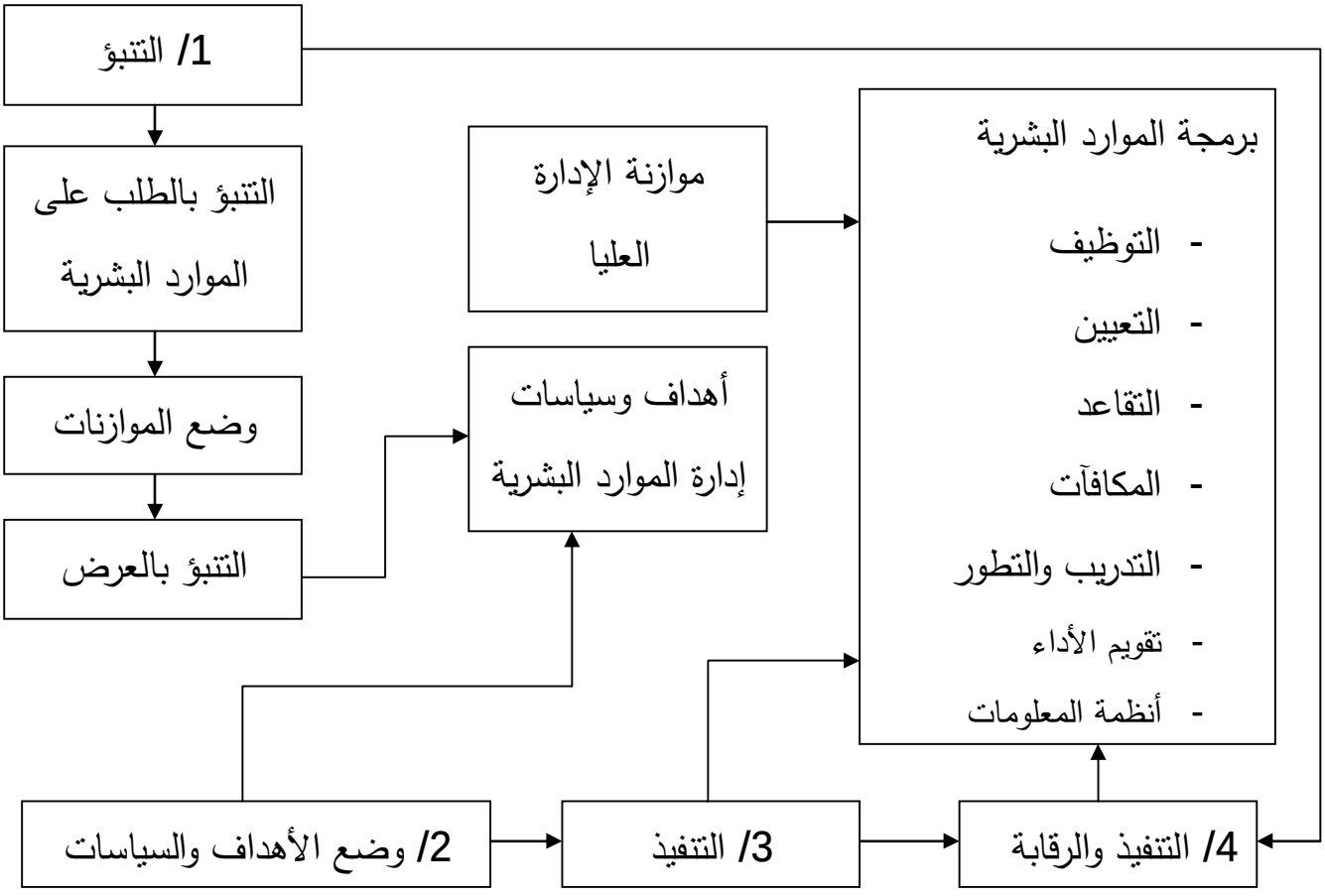
ب- مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها.

ج- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

د- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلا).

هـ- عكلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

الشكل رقم (1-2) : خطوات تخطيط الموارد البشرية.[1]



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2003، ص75.

يمثل هذا الشكل خطوات تخطيط الموارد البشرية و هي التنبؤ، وضع الأهداف و السياسات من ثم التنفيذ و الرقابة .

[1] .خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص75.

المطلب الثاني : وظيفة توصيف وتحليل الوظائف ووظيفة الاستقطاب

بعد الانتهاء من عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ، تأتي وظيفتي التوصيف والتحليل للوظائف وكذا الاستقطاب ، كما هو موضح في الآتي:

الفرع الأول:وظيفة توصيف وتحليل الوظائف

تعتبر سياسة تحليل الوظائف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي عملية مستمرة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والبحث عن مصادر جديدة.

أولا : مفهوم تحليل الوظائف:

1- يعرف تحليل العمل بأنه أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح.[1]

2- يقصد بتحليل الوظائف أنه عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة وإستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

ثانيا :خطوات تحليل الوظائف:

1- تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة.

2- تحديد الأسلوب المستخدم في جميع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.

3- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.

4- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.

[1] . محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار معتز لنشر ،عمان،2014، ص233.

5- إختيار الوظائف لعمل التحليل.

6- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.

7- تحضير الوصف الوظيفي.

8- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

ثالثا: أهمية (إستخدامات) التحليل الوظيفي:

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الإستخدامات مايلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف و الاختيار.
- التطوير والتدريب.
- التعويض والمكافأة.
- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

رابعاً: طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي:

- عن طريق المقابلة.
- عن طريق الإستبيانات.
- عن طريق الملاحظة.
- عن طريق السجلات الأداء.

- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة[1]

- **خامساً: مقاومة نجاح تحليل الوظائف:**

تتمثل هذه المقومات بالآتي:

1- قيام إدارة المنظمة بدعم وتأييد عملية وصف الوظائف، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللآزمة، وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها.

2- دقة البيانات التي إعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف.

3- حسن إختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل الوظائف، ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللآزمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.[2]

4- ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة، للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة.

5- يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها، والتخصص الأساسي الذي قامت من أجل تحقيقه، كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن والسنوات الوظيفة.

[1]. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره،ص ص25،26 .

[2] . محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص244.

الفرع الثاني: وظيفة الاستقطاب :

تأتي عملية إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للإنخراط في سلك الوظيفة والإستمرار فيها، وتتضمن عملية الإستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف.

- **أولا : مفهوم الإستقطاب :** يشير لفظ الإستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضع البيانات التي .. يجب توافرها في شاغل الوظيفة.[1]

- **ثانيا : أهمية الإستقطاب :** تكمن أهمية الإستقطاب فيما يلي:

1- جذب والبحث عن مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة لذا فإن عملية البحث والجذب يفترض أن تبدأ بعد الإطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة بإختيارهم وتعيينهم ، هذا يعني بأن على القائم بعملية الإستقطاب الإطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي والنوعي

2- تحديد سوق العمل المستهدف، بعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الإستقطاب إذ أن سوء إختيار سوق العمل وخاصة في الصناعة والخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافة إلى تكاليف وقت قد تؤدي إلى ضياع فرصة الإستقطاب وتعرقل نشاطات المنظمة الإنتاجية والتسويقية، وفي أسواق العمل التي تتميز بقلة العرض وزيادة الطلب على المنظمة أن تحدد سوق العمل المستهدف على أساس المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف الشاغرة

3- تركز عملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مسبقاً.[2]

[1] . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص141.

[2] . خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123، ص124.

- **ثالثا: أهداف الإستقطاب:** تتمثل أهداف الإستقطاب فيما يلي:

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

3- الإسهام في زيادة إستقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين

4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

5- تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.[1]

- **رابعا: مصادر الإستقطاب :** وتتمثل في مصدرين هما كالتالي:

1- **المصادر الداخلية:** المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة التي يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

1-1/ **الترقية :** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :

أ- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.

ب- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمتهم توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل.

[1] - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 123، ص124.

ج- توفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للتدريب.[1]

1-2/ النقل الوظيفي:

ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

1-3/ مخزون المهارات :

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد إحتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إمّا بالنقل أو الترقية.

1-4/ الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات إعلانية بالشركة، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات تشغلها.

2- المصادر الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

2-1/ التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف،حيث تقوم المنظمة بالإحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن كافة المعلومات عنهم، ثم تصنف هذه الطلبات وفق التخصصات الوظيفية، حيث تجرى عليهم الإختبارات اللآزمة للإختبار.

2-2/ الإعلان : قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب

[1] . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص145.

الوظيفة المطلوب شغلها.[1]

2-3/ المدارس والجامعات:

تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقة وطيدة بالمدارس والمعاهد والجامعات بغرض خريجيها للعمل بها.

2-4/ مكاتب العمل الحكومية:

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة.

2-5/ مكاتب العمل الخاصة:

ظهرت هذه المكاتب في الكثير من الدول، وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

2-6/ الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:

يميل بعض أصحاب الأعمال على تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد وأصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاص موثوق بهم، وإذا أصدرت منهم توصية إتجاه شخص معين، فلا بد وأن تكون في محلها.[2]

[1] . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص147.

[2] .محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص131.

المطلب الثالث: وظيفة الاختيار و التعيين ونظام الحوافز

بعد الانتهاء من وظيفتي التحليل والاستقطاب، الوظائف الأخرى والمتمثلة في الاختيار ، التعيين والتحفيز

الفرع الأول: وظيفة الاختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لابد من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهى بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين وإختيار وتعيين الشخص المناسب لذلك.

- أولا : مفهوم عملية الاختيار:

- التعريف01: يتمثل الاختيار الفعال في إنتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللآزمة للوظيفة المراد شغلها.[1]

- التعريف 2: هي إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

- ثانيا: أهداف الاختيار :

يمكن تحديد أهداف علمية الاختيار فيما يلي:

أ- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كالمتطلبات اللآزمة لشغل الوظيفة.

ب- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد الغير المناسب.

ج- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار.

د- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.[1]

[1] . خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- ثالثا: خطوات عملية الاختيار :[2]

وتتمثل هذه فيما يلي :

1- المقابلة الأولية : وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ الميلاد، مستوى التعليم ....إلخ.

2- طلب الإلتحاق بالعمل: من خلاله نستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.

3- الرجوع إلى المصادر: تقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقق من صحة البيانات المقدمة سابقاً وذلك بالأخذ بعين الاعتبار أراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

4- الإختبارات : تعتبر الإختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات والكفاءات للأفراد على أدائهم العمل بأحسن صورة إن تم تعيينهم فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.

5- المقابلة الرئيسية: لها أهمية كبيرة من الوسائل التي تسبق عملية إختيار المتقدمين للعمل وهي من الوسائل الأكثر استخداماً للتأكيد من صلاحيات المرشح.

6- الفحص الطبي: فبالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.

7- التعيين والإندماج: تصدر الإدارة العليا قرار تعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الإتفاق عليه وتتمثل محاور الإتفاق فيما يلي:

- تاريخ بداية العقد.
- إسم الوظيفة.

---

[1] . أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000 ، ص173.

[2] . كمال بربر، أدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997، ص28.

- الأجر.

- مدة العقد.

- القانون الداخلي للمؤسسة.

- بعد عملية التعيين تأتي مرحلة الإندماج وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ من خلالها برنامج الإنظباط، الإستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الأدائي.

الفرع الثاني: نظام الحوافز:

يحتاج الفرد في تقدمه ضمن عمله في مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجية كما يدفع لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل.

- أولا: مفهوم الحوافز:

هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي تمثل العوائد والتي يتم من خلالها إستشارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.[1]

- ثانيا:أهمية نظام الحوافز:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمنظمة.

- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الإهتمام بنوعية والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.

[1] . فيصل حسونة، أدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص79.

- تلاقي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وإنخفاض المعنويات وقلة الصراعات ممّا يقود إلى خلق إستقرار أعلى من موارد البشرية ووضوح وإستقرار أهدافها.

- علاوة على ما ورد أعلاه فإنّ عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة وإستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.[1]

المطلب الرابع: التكوين ووظيفة الصحة والسلامة المهنية

تعتبر وظيفتي التكوين والصحة والسلامة المهنية ، من الوظائف الثانوية لإدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: وظيفة التكوين: ونتطرق فيه إلى ما يلي:

أولا: مفهومه:

1- ويقصد بت كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم مما يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.[2]

2- هو محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو هو الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف غلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل محدد.

3- ويقصد به أيضا، تلك الجهود لها دفة غلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

ثانيا: خصائصه :

- جهود أدارية وتنظيمية موجهة ومخططة.

- جهود مستمرة هادفة إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي.

- تعتمد على مبادئ عملية التعلم.

[1] . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 252.

[2] . أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الوحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص247.

- ينعكس بفوائد الفرد العامل والمنظمة والمجتمع.

- تتمثل الفائدة النهائية بتحسين الإنتاجية والنوعية للعمل المنجز.[1]

ثالثا: أهمية التكوين :

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.

- زيادة فرص إتباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة.

- استخدام تكنولوجيا حديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.

- ضمان العمل بسرعة وفعالية لسد الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في الأساليب الحديثة في العمل.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

- زيادة القدرة التنافسية المؤسسة، بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ورفع حصة المؤسسة السوقية في السوق.

- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة.[2]

الفرع الثاني : الصحة والسلامة المهنية :

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مايلي:

1- مفهوم الصحة و السلامة المهنية:

- **التعريف (1):** هي ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

[1] . خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص223،ص225.

[2] .بن دريدي منيرين أحمد،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ف المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، ط2، 2015،ص119.

- **التعريف (2):** هي ذلك النشاط المخطط والمنظم والذي يهدف إلى ضمان صحة وسلامة العاملين في المنظمة من خلال الوقاية من حوادث وإصابات العمل ومعالجتها عن طريق القيام بتخطيط برامج خاصة لهذا الغرض وتنفيذها والرقابة عليها.

2- أهمية الصحة والسلامة المهنية :

- يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إرتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة ، وبالتالي زيادة الرغبة في العمل.
2. إنّ الحفاظ على صحة وسلامة العاملين يعني الحفاظ على قدرتهم على العمل لأنّ مقدرة العامل على العمل تضعف إذا كان ذلك العامل لا يتمتع بصحة جيدة.
3. اندماج وانسجام الأفراد في العمل وحبهم له.
4. انخفاض تكلفة العمل (إنخفاض تعويضات حوادث العمل إنخفاض عدد ساعات توقف العمل نتيجة الإصابة).
5. إرتفاع في إنتاجية الفرد وبالتالي في إنتاجية المنظمة ككل.
6. المحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها للعمل (إنخفاض معدل دوران العمل).[1]

[1] . محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص205، 208.

المبحث الثالث:ماهية تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولا تحديد معنى المصلحات الثلاثة:قياس وتقييم وتقويم،بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

المطلب الاول :مفهوم تقييم الاداء و خصائصه

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف الموارد البشرية وظهرت مشكلة استخدم مصطلح تقييم أو تقويم أو قياس ،وهذه للدلالة على نفي العملية(تقييم الأداء)بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

ويعود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي:عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:[1]

* قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه بالقياس.

* تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا ،أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير.

* تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه،أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة.

[1].عثماني فايزة،جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،جامعة المدية،2013.ص84.

يعرف تقييم الأداء على انه:هو شمل جميع أفراد المؤسسة سواء كانوا في مستويات مباشرة أو وسطى ومستوى الإدارة العليا ،كما يتصف هذا التقييم بالاستمرار ويجب أن يتزامن تقييم أداء المؤسسة للحصول على النتائج الدقيقة والفعالة من اجل تحقيق أهدافها[1].

ثانيا:خصائص تقييم الأداء:

يتميز تقييم الأداء بالخصائص التالية:

1/أن يكون صادقا :بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

2/أن يكون ثابت ويمكن الاعتماد عليه:وهذا يشير إلى قدرة نظام تقييم الأداء على التطبيق مع توفير نتائج مماثلة،مما يعني ثبات تقييم أداء الأفراد خلال فترة زمنية معينة إذا تعددت مصادر تقييمه.

3/القبول من المقيمين:ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه.

4/العدالة والحساسية:ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة بحسب توقعاتهم.

5/الموضوعية:وتعني أن يكون تقييم الأداء عمليا مما يضمن قبوله والإقناع بفائدة من قبل الإدارة العليا وإطراف التقييم[2].

[1].محمد جمال الكفافي،الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية،ط1،الدار الثقافية للنشر ،مصر،2007،ص229.

[2]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية،ط1،المكتبة المصرية للنشر ،مصر ،2009،ص98.

المطلب الثاني :أهمية تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات وقرارات إدارة المؤسسة وتأثير تلك السياسات آو القرارات على نتائج تقييم الأداء ومنها:

1/تخطيط الموارد البشرية فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتضيف العمالة بالمؤسسة ،والتي يجب أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة وتقدير متطلبات المستقبل.

2/إعادة تشكيل البناء التنظيمي:إذا يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا ودليلا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة،مما يساعد على التجديد المستمر للهيكل التنظيمي،ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة.

3/اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنما الخدمات ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز،وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة في تقييم الأداء.

4/الحكم على مدى فعالية الاختيار للفرد وتعيينه في عمل معين،يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية من أداء أولائك الذين لم يقع عليهم الاختيار[1].

المطلب الثالث :أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو:تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل،كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها من وجهة نظر العامل:

أ/تقييم الأداء يساعد على تحقيق الأتي من وجهة نظر العامل:

1-تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.

[1].عثماني فايزة ،جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة ،مرجع سابق، ص85.

2-يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله ،والتي تحتاج علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.

3-تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها .

4-إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا.

ب/من وجهة نظر المؤسسة:يساعد على الأتي:[1]

1. إذا كان الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
2. تستخدم لتحديد الأشخاص المعنيين حديثا ومازالوا تحت الاختبار.
3. تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الآمر فصلهم.
4. تساعد إلى الحاجة إلى التدريب.

ويمكن أن يقوم تقييم الأداء على هدفين أساسين هما:[2]

1/هدف إداري:وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية.

2/هدف تطويري:وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا لتغلب عليها،بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

المطلب الرابع:طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم الأداء ومن أهم هذه الطرق:

1/قائمة معايير التقييم:وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميمها وابسطها استخداما،وتعتمد هذه الطريقة على معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد،وذلك من خلال مقياس به درجات تحديد المستويات المختلفة لتوافرها المعايير في الأداء،ويجمع بدرجات خاصة في التقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

[1] . توفيق محمد عبد الحسن ،التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن،دار الفكر العربي للنشر،مصر2005،ص 56.

[2] .كامل بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،ط2،لبنان ،2000،ص127.

2/ترتيب العاملين: وتسمى هذه الطريقة الترتيب البسيط،حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب عامليه تنازليا من الأحسن إلى الاسوء،ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب أساس الأداء العام(الأداء ككل)،ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.

3/التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع المرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة،ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي[1].

4/المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد العاملين معه في نفس القسم،وذلك يتكون وفقا للثنائيات من المقارنات،ويتحدد في كل منها أي الفرد أفضل ويجمع في هذه المقارنات بمعنى التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وحسب المقارنات التي تمت.

5/طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على إن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يتلفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم،بلى سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة عوامل هي كالأتي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها،والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

6/قائم المراجعة: تقوم هذه القوائم بشرح عوامل كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل،والصفات الواجب توفرها فيهم،ووضعها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة.

7/التقييم على أساس النتائج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ،وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير

8/ التقارير الكتابية: يمكن أن تكون هذه التقارير مفتوحة النهايات لوصف أداء العامل واحتياجاته التدريبية وإمكاناته،وان يتم باستخدام استمارات مصممة خصيصا لهذا الغرض.

[1] .رمزي احمد عبد الحي ،تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة،دار الوفاء لدنيا النشر،الجماهيرية الليبية ،2007،ص187.

9/طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى(الاداءات):تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها من خلال الفترة التي يقيم أداؤه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع وتلك الأعمال الممتازة وقد تكون رديئة آو ضارة بالعمل وبأهداف المؤسسة.

10/طريقة البحث الميداني:تعتمد هذه الطريقة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين ،حيث ممثل أو اثنين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على الإجابات عنها بخصوص فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس[1].

[1] .السيدة عليوة،تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين،ايتراك للنشر،مصر،2001،ص70.

خلاصة :

من خلال تناولنا للفصل الأول الذي يعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية إتضح أن العنصر البشري يحتل مركزاً هاماً في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، ولو نظرنا إلى حياة هذا العنصر لوجدناه عنصراً إجتماعياً يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين وأنه يصعب عزله عن الجماعات، لأن هدفه يتحقق من خلال العمل الجماعي.

ولقد أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثلها كمثل الوظائف الأخرى حيث أبدت إدارة الموارد البشرية وضعها كمجال تخصصي وإدراك دورها وإسهامها في مجال الكفاءة الإنتاجية، والواقع أن فكرة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ليست بالشيئ الجديد في الميدان الإداري، بل علينا الإهتمام بالسياسات والبرامج التي تسطرها الإدارة بهدف الرفع من مستواها.



الفصل الثاني:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ،لهذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير،وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجودية مؤسسة من عدمه ،ويعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الأول هو البقاء والاستمرار،ومن خلال هذا قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث إن المبحث الأول : تناولنا فيه مفهوم عام للأداء واهم مكوناته مع إعطاء محدداته وعوامله،ومقاييسه،أما المبحث الثاني :فتناولنا فيه مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه،وطرق تقييمه ومستوياته ، تناولنا فيه،تحسين أداء المؤسسة وأعطينا مفهوما له ومداخله،وخطط تحسين الأداء.

المبحث الأول :ماهية الأداء

يعتبر الأداء مفهوما متجددا وحيويا ذلك انه يعبر عن ما تريد المؤسسة أن تصل إليه أو تطمح الوصول لتحقيقه،من خلال استغلال كافة مواردها وإمكانياتها ،وعليه فان ضبط مفهومه وحصر العوامل المفسرة له والمؤثرة عليه من المشكلات التي تتردد من مجال التسيير والعلوم الاقتصادية ،الذي جعل من دراسته والتعرف على جوانبه أمر في غاية الأهمية.

المطلب الأول:مفهوم الأداء

للأداء العديد من التعارف والمفاهيم نذكر منها:

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف طويلة الأمد[1].

ويعرف أيضا انه:*الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ،والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[2].

ويعرف أيضا انه :أداء المؤسسة ليتعلق بحجم المبيعات (نموذج فورد) ولكن يتعلق بمؤشرات جد معقدة ،مثلا التنوع في مجموعة المنتجات ،عدد الخيارات المتاحة ،توافق المتوج مع حاجات الزبون[3].

*الأداء يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي تتحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية،فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[4].

---

[1] .حكيم نشاد ،دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير،كلية الاقتصاد،جامعة المدية،2012،ص52.

[2] .احمد متر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية للنشر ،لبنان 1983،ص15.

[3] .Belandn.mesurer et piloter la perfprmance.e book.france.2009p40.

[4] . راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية، ،مرجع سبق ذكره،ص205.

الجدول رقم(2-1)يبين مفهوم الأداء:

السؤال	الجواب
ماهو الأداء	للأداء قسمان :الفعاليات والنتائج التي تنتج عنها
كيف يقاس الأداء	-يقاس الأداء من حيث الوقت المستغرق والجودة والكلفة - فعالية تقاس حسب الكلفة -المنتج يقاس حسب الوقت المستغرق والجودة -المنتج يضيف قيمة بينما الفعالية تضيف تكلفة
أمثلة	-الأداء الموسيقي عبارة عن فعالية (العزف)بينما النتيجة قطعة موسيقية تعزف للمستمعين أو المشاهدين -أداء المدير هو عدد من الفعاليات ،بينما يصدر من قرارات وتعليمات أو نتائج عمل هي النتيجة
ماهو الشئ المشابه للأداء ،ولكن ليس بالأداء	-من الأشياء المشابهة للأداء ولكنها ليست في الواقع أداء: -التدريب على العزف ،والغناء والرمي بالكرة -كل مايعلمه المدير بدون أن يكون مدون في جدول القائمة

المصدر:فيصل عبد الرؤوف الدحلة وتكنولوجيا الأداء البشري ومفهوم أساليب القياس والنماذج،عمان،2001،ص216.

المطلب الثاني:مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسين وهما الكفاءة والفعالية،إي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه تقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

1-الفعالية:ينظر الباحثين في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة،وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ،وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة ومختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ،فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعالية بمثابة الإرباح المحققة ،ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة[1]

1-1-تعريف الفعالية حسب vicient pluchait:ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة

1-2-:تعرف الفعالية كما يلي:هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة،وبهذا المفهوم فان الفعالية أوسع من الكفاءة،بلى أنها تتضمن الكفاءة[2].

كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة مخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فان:

الفعالية=قيمة المخرجات الفعلية/قيمة المخرجات المتوقعة *100

1-3-قياس الفعالية:تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتي هما الطريقة الأولى:تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم الفعالية =RM/RP

RMحيث:النتائج المحققة.

RP:النتائج المتوقعة.

[1]. بوزكري الجيلالي،شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات،دراسة حالة مؤسسة نفطال ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال وتسويق،كلية الاقتصاد،جامعة المدية2007،2008،ص52.

[2]. نور الله كمال ،وظائف القائد الإداري،ط1،دار طلاس لدراسات الترجمة والنشر،دمشق،1992،ص15 .

الطريقة الثانية:تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم :

MP/Mm=الفعالية

Mm:الإمكانيات المستخدمة

MP:الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

2-**الكفاءة:**يتميز مصطلح الكفاءة شانه شان اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا في حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبين المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل :الإنتاجية،المر دودية...الخ

2-1-:تعريف الكفاءة حسب RuekerteZet wellbh:

"قدرة مرد ودية المؤسسة ،بمعنى إن الكفاءة هي مقاييس للمر دودية في المؤسسة إي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات ،وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

2-2-:تعريف الكفاءة حسب vicent plauchet:

Bالقدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفئ وهو النشاط الأقل تكلفة[1].

ونستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف ،أي استعمال مدخلات اقل .

كما تعرف الكفاءة على أنها :الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول على أي هدر يذكر.

2-3-:**قياس الكفاءة:**تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

الكفاءة=RM/MR=المخرجات/المدخلات.

[1] . عبد السلام أبو قحف،اقتصاديات الأعمال،الدار الجامعية الجديدة للنشر،مصر2003،ص،244.

حيث:

RM:النتائج المحققة(الأهداف المحققة).

MR:الموارد المستخدمة(الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المحصل عليها،كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

الكفاءة(نسبة):RP/MP.

حيث: RP هي النتائج المتنبأ بها

MP:الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ .

المطلب الثالث:محددات الأداء:

إن سلوك الأداء تحدد بثلاث عوامل رئيسية حسب نموذج (بورتر ولولير):

1/الجهد المبذول: والمعبر عنه بدرجة الحماس الذي ينتاب العامل للأداء عمله،وبقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر، وبعكس هذا درجة الدافعية للأداء العمل ،فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء،فهو بذلك مرشح لان يكون من احد أهم محددات الأداء، كما انه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله،وهذا الجهد كما يرى (بورتر ولولير)،يختلف عن أداء العمل نفسه ،لان الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد،وهذه تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافاءة (الجزء المادي أو المعنوي) وإدراك احتمالية مكافاءة الجهد،وهذا التقييم للمكافاءة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف يختلف في تقييمها بالاختلاف الأفراد وفروقهم الفردية.[1]

2/القدرات والخصائص الفردية: هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبتها عبر مراحل عمله،وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فاعلية على عنصر الجهد المبذول،حيث أن العامل الذي يسفر بقدراته على العمل ويخص خبراته ،تدفع عنه مزاولة النشاط وأيا كان نوعه يجعل هذا في أن يبذل جهد اكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

[1]. راوية محمد حسين ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره،ص209.

3/ إدراك العامل الدور الوظيفي: يجب على العامل أن يكون على اطلاع تام بما يجري حوله في عمله،بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة التطورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن تمارس بها دوره في المؤسسة .

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء فمنها ما هو داخلي يخضع لسيطرة المؤسسة،ومنها ما هو خارجي آي ليخضع لسيطرة المؤسسة.

أولا:العوامل الداخلية: وتتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها .

2-الإدارة: أن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها ،وهي مسئولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3-التنظيم: ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المؤسسة وفقا لمهارتهم وإمكانياتهم الخاصة،إن درجة التنظيم وإحداث التغيرات اللازمة من شانه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة .

4-بيئة العمل: تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته،حيث أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

ثانيا:العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمناي على رقابة المؤسسة،وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشرا و غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة ويخرج من نطاق سيطرتها،ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة تتمثل فيما يلي:[2]

[1] .عبد المليك مزهزدة،الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول ،جامعة بسكرة،2001،ص89.

[2] .عمر تمجغدين ،دور إستراتجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة،تخصص اقتصاد صناعي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة 2012-2013ص52،ص53.

1-**العوامل السياسية:**أن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب،التاميمات،الخطر على نشاط بعض المؤسسات،الانقلابات،كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2-**العوامل الاقتصادية:**تشمل كل من معدلات الفائدة ،معدلات التضخم،معدلات البطالة،اتجاهات الأجور،توفر الطاقة وتكلفتها.

3-**العوامل الاجتماعية:**تتمثل في التركيبة السكانية،التوزيع الجغرافي،الأنماط الاستهلاكية،مستوى التعليم.

4-**العوامل التكنولوجيا:**وتشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير ،تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5- **العوامل البيئية والتشريعية:**منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين،القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث،والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها:(العملاء،أو المستفدين من مخرجات المؤسسة،الموردين ،النقابات،المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المبحث الثاني:تحسين الأداء

يعتبر تحسين أداء العمل سلسلة من الإجراءات المتخذة لتعريف وتحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة،لتحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأمد،هذه الإجراءات تتبع غالبا إليه محددة الإستراتيجية للتوصل إلى نتائج ناجحة.

المطلب الأول:مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء هو:استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات،وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى،ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:[1]

* الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي).

* إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .

* التركيز على النظم والعمليات.

وكتعريف أخر لتحسين الأداء على انه:

" استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات،وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى،ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في:الجودة،الإنتاجية،التكنولوجيا،التكلفة،ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشامل)[2].

[1]. مؤمن شرف الدين ،دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2012،ص52.

[2]. عبد الله حمد محمد الجساسي،اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان ،الاكاديمية ،العربية البريطانية للتعليم العالي سلطنة عمان 2010 2011 ص129.

المطلب الثاني:إعداد خطط تحسين الأداء

بعد تقييم الأداء تظهر الحاجة إلى تحسين الأداء،خاصة في الحالات التي لا تحقق مستوى الأداء المتوقع،لذلك تظهر أهمية وضع خطط لتحسين الأداء وعند وضع هذه الخطط يلزم مراعاة العناصر التالية:

أولا:العوامل المؤثرة في الأداء:

يعبر الأداء عن النتائج التي يحققها الموظف ،وتتأثر هذه النتائج بعدد من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء ،بعض هذه العوامل تخضع لسيطرة الموظف نفسه وهذه العوامل هي:

* **الموظف:**بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

* **الوظيفة:**بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .

* **الموقف:**بما تتصف به البيئة التنظيمية ،والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وتحتاج تحسين الأداء إلى دراسة هذه العوامل بحثا عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها ،فقد يؤدي التغيير في إحداهما إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج:

1/تحسين الموظف:ويعتبر هذا العامل هو الأكثر صعوبة من بين العوامل الثلاثة السابقة،وقد يظهر بعد تحليل الأداء أن الموظف يحتاج إلى تغيير ،وهنا تظهر عدة مداخل إلى ذلك:

***التركيز على نواحي القوة:**باتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف،والاعتراف بأنه لا يوجد الفرد الكامل ،وان محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي [1].

***التركيز على المرغوب:**هناك ارتباط بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز،ولا تعتبر إقامة علاقة نسبية بين الرغبة والأداء بنفس أهمية محاولة توفير الانسجام بين اهتمامات الموظف والعمل الذي يؤديه.

[1] . محمد قدرى، حسن ،إدارة الأداء المتميز،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2014،2015، ص429.

2/التركيز على الوظيفة:التعبير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف يوفر فرصة جيدة لتحسين الأداء،وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة ومثبطة للهمم،وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل وهي:

***تحديد مهام الوظيفة الضرورية:**نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة فمن الشائع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها،أو تكرار مهام خاصة بقسم أخر بسب عدم الثقة في مقدرة هذا القسم الأخر في ادائها على وجه صحيح.

* **تحديد المهام الملائمة:**بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة ويجب تحديد الجهة المناسبة للأداء هذه المهام،سواء كانت إدارات أو أقسام حيث توجد بعض المهام التي يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام أخرى مساندة أو فنية.

***تصميم الوظيفة:**يترتب على تحليل الوظيفة تصميم الوظيفة ،ويراعي فيها المهام الضرورية والمناسبة الواجب أداؤها ،ويتم تقدير الوظائف للموظفين في شكل عمل شيق فيه تحد لقدراتهم.

3/تحسين الموقف:يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء مع مراعاة:

***التنظيم:**وذلك بتحديد الطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ،ووضوح خطط الاتصال والمسؤولية[1].

***تخطيط مكان العمل:**دراسة الطريقة التي تتم بها تخطيط مكان العمل،ومدى كفايتها وإمكانية القضاء على الوقت الضائع.

***الموارد:**يعهد إلى كل موظف بموارد معينة مثل:الأدوات،والأجهزة والنقود والوقت والخدمات لاستخدامها في تحقيق النتائج الخاصة به.

[1]. محمد قدرى ،حسن ،إدارة الأداء المتميز ،مرجع سابق ص430.

*الجداول:يمكن مراقبة أو تغيير جداول أداء العمل بخدمة مصلحة العمل الذي يجب انجازه ،وذلك بمعرفة مدى مناسبة هذه الجداول

ثانيا:المتغيرات التي تؤثر على عملية التخطيط لتحسين الأداء:

يجب آن تتم عملية التخطيط لتحسين الأداء بأساليب لتؤثر في نفسية الموظف،وتتأثر هذه العملية بعدد من العوامل هي:

***عوامل تعتمد على القوة:**فاتخاذ قرار معين يحتاج إلى قوة ،ويمكن للرئيس الإداري إن يحتفظ بوحدة القوة لنفسه بالكامل،ويحتفظ بها الموظف،كما يمكن تقاسمها بينهما ،ويحاول كل من الرئيس والموظف في موقف المنافسة والاحتفاظ بوحدة القوة الخاصة باتخاذ القرار كاملة لنفسه.

***عوامل تعتمد على المساومة في العلاقات الشخصية:**انتهاء الاجتماع الناجح لتحسين الأداء بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على مسار عمل معين،والتزام المرؤوس بإتباع هذا المسار.

***عوامل تعتمد على النقد:**بشكل النقد المتكرر تهديدا قويا لعزة النفس مما يعوق الأداء في المستقبل بدلا من تطويره،والناس بصفة عامة يتذكرون الحوادث ،والأحداث الحديثة والمهمة لكونهم ينسون السلوكيات اليومية الاعتيادية.

ثالثا:أسلوب وضع خطط تحسين الأداء:يتم وضع خطط لتحسين الأداء باستخدام مفاهيم" ماذا"يمكن أن يتغير في الموظف من اجل تحسين الأداء،ويتم وضع خطط التحسين باستخدام عدة مداخل:

* إما الخضوع لأهداف وإجراءات عمل محددة،لكن عادة ما يؤدي هذا المدخل إلى حد ادني من الأداء.

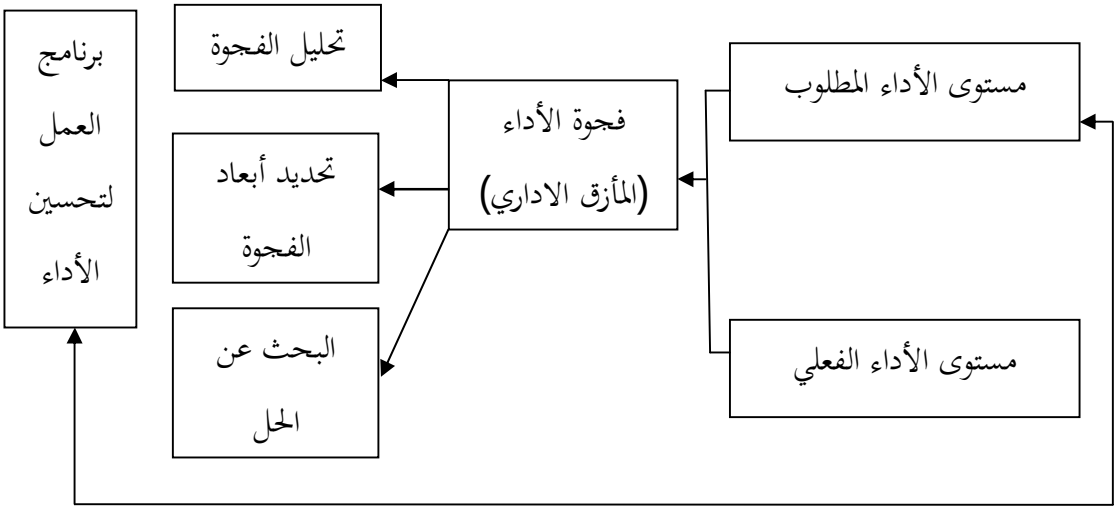
* والمدخل البديل هو إقناع للموظفين بمزايا وأهداف وإجراءات العمل السابق وضعها ويحقق هذا الأسلوب قدرا اكبر من الالتزام.

* والمدخل الثالث يتيح للموظفين فرصة المشاركة في وضع الأهداف والإجراءات ويؤدي هذا المدخل إلى التزام كبير بتحقيق الأهداف نتيجة مشاركة الموظفين والتزامهم بالقرار.

المطلب الثالث:نموذج تحسين الأداء:

من اجل تحقيق التحسين ،تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يرتكز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف،والبحث عن مصادر هذا الانحراف اقتراح الكيفية والوسائل التي يمكن إن تصحح هذا الانحراف،وفيما يلي نموذج يوضح تحسين الأداء:[1]

الشكل رقم(1،2)يبين نموذج تحسين الأداء:



المصدر:علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر،2002، ص161.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا مايلي:

***الخطوة الأولى:**

[1] .علي السلمي، إدارة التمييز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، مصر،2002، ص161

تحليل الأداء:يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها،وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

***الخطوة الثانية:**

البحث عن جذور والمتسببات:هنا يتم تحليل المتسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي ،وعادة الفشل ومعالجة مشاكل الأداء،لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط،وليست المتسببات الحقيقة للمشكلة من عند ما تتم معالجة المشكلة من جذورها فان ذلك سوف يؤدي إلى نتائج أفضل،لذا فان تحليل المسببات هو الرابط المهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

***الخطوة الثالثة:**

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة :التدخل هو الطريقة المنتظمة والشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته،وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات يمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء،ويتم تحسين الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة،وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة،لذا يجب أن تكون أي إستراتجية لتحسين الأداء أخذه بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق إستراتجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

***الخطوة الرابعة:**

التطبيق:بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا لتنفيذ،ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية،مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير ،ولضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

***الخطوة الخامسة:**

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ،لان بعض الأساليب والحلول تكون لها أثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء[1].

كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل،لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل،والتقييم والتأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء،يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته،وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيها ،والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل،وفلسفة تحسين الأداء يمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة،حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها،بدا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

[1].علي السلمي،إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)،مصر،2008،ص298.

المبحث الثالث: طرق تحسين الأداء

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي باتت تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسات باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقبليات تتلاءم مع طبيعي الأعمال التي يمارسها في المؤسسة،في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم العناصر التي يمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية أن تساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة وذلك عبر المطالب التالية:

المطلب الأول:تحسين الأداء من خلال التحفيز:

تعتبر الحوافز وخاصة المادية منها ، أداة فعالة لتحسين الأداء وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي:

أولا:الأجور كحافز لتحسين الأداء:

أثبتت العديد من النظريات المتعلقة بالأجور بان هذا الأخير بإمكانه أن يلعب دورا فعالا في عملية تحسين أداء المؤسسة باعتباره محفزا مهما تشرف عليه إدارة الموارد البشرية،التي تسعى بدورها إلى تحفيز العمال من اجل الأعمال كما هو مبرمج انجازها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

ومن بين هذه النظريات المهمة نعرض ما يلي:

1/نظرية الحاجات لماسلو:

حسب هذه النظرية الأجر هو وسيلة لتلبية الحاجات وليس غاية في حد ذاته وعليه فان الأجر بإمكانه أن يؤثر على المستوى المعيشي للعمال الذين لديهم دخلا ضعيفا ويمتلكون قدرا محدودا من المال وبالتالي يمكن دفعهم إلى تحسين أدائهم بواسطة الأجر،بينما لا يمكن ذلك بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورا مرتفعة أو يملكون أموالا معتبرة تسمح لهم بتلبية حاجياتهم.

- يجب توفر شرطين أساسين حتى يتمكن الأجر من زيادة دافعية العمال في المؤسسة هما :[1]

[1].بلقيوس محمد،دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة،مذكرة ماستر أكاديمي،كلية العلوم الاقتصادية ،والعلوم التجارية ،وعلوم التسيير،تخصص إدارة المؤسسات الاقتصادية ،جامعة مستغانم،2016،2017،ص49.

*يجب دفع الأجر مباشرة بعد الأداء.

*أن يكون العمال على دراية بان الأجر يتوقف على سلوكياتهم وأدائهم.

2/نظرية التوقعات:

حسب هذه النظرية يتم التحفيز عن تفاعل ثلاثة متغيرات والتي يمكن اختصارها في :

*مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال ما يقدمه من جهد في المؤسسة.

*توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه.

*القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء.

وتعتبر هذه النظرية بان العامل يعمل من اجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة تتمثل في أداء ومقابل لهذا الأداء ،وهنا التحفيز لا ينطلق من الماضي ولكن يركز على المستقبل والذي يتميز بعدم التأكد وهو ما يفسر مقولة إن المؤسسات التي تدفع أجورا مرتفعة ليس بضرورة أن يكون أداء بعمالها متميزا.

3/نظرية اجر الفعالية:

تعتبر هذه النظرية كالدراج لنظريات التحفيز في اقتصاد العمل حيث قدمت تصورا حديثا حول دور المؤسسة في مجال تسيير الأجور،تبحث هده النظرية في أبراز تأثير مستوى الأجور على الجهد المبذول من طرف العمال وإنتاجيتهم في وضعيات تكون فيها الرقابة ،ومن نتائج هذه النظرية انه هناك إمكانية تحسين أداء المؤسسة من خلال دفع أجورا اعلي من مستوى الأجور في سوق العمل لأنه ذلك يساعد على زيادة فعالية العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

4/نظرية المسابقات:

رواد هذه النظرية هماLAZEAR ET ROSEN،تقدم هذه النظرية شرحا لشروط وخصائص تطبيق نظام الأجور يكون محفزا بالاعتماد على الاستحقاق النسبي ،حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء

أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي وعلى ترقية في المستوى الوظيفي ويكون تنافس العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم لبذل مجهود اكبر[1].

ثانيا:التعويضات المباشرة والغير المباشرة:

تعتبر التعويضات بنوعيها المباشرة والغير المباشرة من بين احد أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية التي تلعب دورا مهما في عملية تحسين أدائها ،الأمر الذي ينعكس بالاجاب على المؤسسة من خلال تحسين أدائها،أيضا أي يمكن أن نقول بأنه هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين:

2-1-التعويضات الغير مباشرة:

تعرف التعويضات غير المباشرة بالمنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها ،والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد وتزيد الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية.

2-2-أنواع التعويضات غير المباشرة:

تشمل التعويضات غير المباشرة على العديد من الأنواع من أهمها:

أ/برنامج الحماية العامة والخاصة:

تعمل هذه البرامج على مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الراتب،كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية.

ب/الرامج الإضافية:

تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي ،وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجر القصير ويطلق عليها بخطط المدخلات قصيرة الأجل[1].

[1].بلقيوس محمد،دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة،مرجع سابق ذكره.ص50.

ج/خطط الدفع المضمون:

تشمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمؤسسة على حد سواء وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية.

2-2-التعويضات المباشرة:

يقصد بالتعويضات المباشرة الأجور مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية،وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز وأحيانا المشاركة في الإرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة.

المطلب الثاني:تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح:

يعتبر الاختيار الجيد للموظفين ، مع الاستعانة بعملية التدريب والتكوين وقت الحاجة إليها ، أداة فعالة لتحسين الأداء ، كما هو موضح في الآتي:

1-تحسين الأداء من خلال التوظيف الناجح:

تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على انجازها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية،ويرتبط النجاح في انجازها بتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية....الخ،تكتمل عملية التوظيف بانجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1-1-الاستقطاب:يعتبر الاستقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها،فاستقطاب الموارد البشرية الكفء وانتقاء أفضلها وتعيينه في المؤسسة حتما سيؤثر ايجابيا في مقدرتها

[1].مهيبل وسام،تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية،مذكرة ماجستير ،علوم التسيير العمومي ،جامعة الجزائر 3،2011،2014ص34.

على الأداء في المدى القصير والبعيد،ويعرف بأنه عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ،ففي الوقت الذي تمارس فيها المؤسسة البحث عن المرشحين يمارس الفرد بالمقابل البحث عن المؤسسة.[1]

يرتكز الاستقطاب على الأنشطة التالية:

✓ بحث وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة لذا فان عملية البحث والجذب يفترض أن تبدأ بعد الاطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص ،الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم.

✓ تحديد سوق العمل المستهدف يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب.

✓ تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلا.

1-2-الاختيار والتعيين:

يعتبر كل من الاختيار والتعيين وضيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في أن معا،فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشان توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة،بينما تعني الوظيفة الثانية والمتمثلة في التعيين ،إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة،وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشاغلها،يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثية لعملية التوظيف.حيث يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المؤسسة.

2-تحسين الأداء من خلال التدريب الناجح:

2-1-التدريب:

لغة:درب فلان على شئ:عوده ومرنه،وتدرب فلان تعود وتمرن.

اصطلاحا:تتعدد مفاهيم التدريب من وجهة نظر الباحثين ،فيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

[1] .نعيمة يحياوي،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر،تخصص اقتصاد النقل والخدمات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باتنة، ص18.

- يشير التدريب إلى "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجملها،تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي تعمل بها والمجتمع بأكمله.

تهدف المؤسسة من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى:

- ✓ زيادة الإنتاج.
- ✓ تحسين مستوى الأداء.
- ✓ تقليل التكاليف.
- ✓ التقليل من حوادث المرور.
- ✓ تحسين الجودة.

2-2-أنواع التدريب في المؤسسة:

1. **التدريب قبل العمل:**وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات ،أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل

2. **تدريب بعد العمل:**إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو لا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد،كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعمد الأضرار بالعمل وأدواته ،وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات.

3. **الاحتياجات التدريبية:**تلجا المؤسسة إلى تحديد احتياجات تدريبية والتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي:كل دائرة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه الدائرة أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات الجديدة أو أجهزة جديدة،فإذا لوحظت أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه ا وان الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانياته دعت لضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرامج تدريب.[1]

المطلب الثالث:تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة:

[1] .نعيمة يحياوي ،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية مرجع سابق.ص19.

تعتبر عملية صنع القرار والمنافسة خاصة امرا مهما في المؤسسة خاصة في البيئة الحالية التي تمتاز بشدة المنافسة والمختلف التغيرات،وهناك علاقة وطيدة بين ادارة الموارد البشرية والقدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة هذا من جهة،وعملية تحسين أداء هذه الأخيرة من جهة أخرى،وفي هذا الإطار سنحاول إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية وصنع القرار بالمؤسسة.

1. دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدرا لتحقيق التنافسية في المؤسسة ،خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بان التميز عن المنافسين يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المتميزة،والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة ،لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية،مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيا لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

1-1-بالنسبة لإستراتجية الزيادة في التكلفة:

نظرا لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي ،تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه،إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات ،التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة.

2-2-بالنسبة لإستراتيجية التميز:

يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار،والعمل الجماعي ،لان المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على جودة الأداء[1].وتحمل المخاطرة ،ومساعدة العاملين ليظهر والسلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون ولتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

[1] .بلقيوس محمد ،دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مرجع سابق ص51.

3-3-بالنسبة لإستراتيجية التركيز:

تطلب هذه الإستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حاليا،لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة تحقيق للامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ،حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة.

2. دور الموارد البشرية في عملية صنع القرار بالمؤسسة:

أن نجاح أي مؤسسة في نشاطها يتطلب مساهمة كل من مواردها و من بين احد واهم هذه الموارد هو المورد البشري الذي يلعب دورا مهما في تحقيق إستراتيجية المؤسسة،يمكن أن يكون ذلك من خلال ما يلي:

2-1-قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:

يعتبر الفحص البيئي احد شروط الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ويمكن أن يرجع ذلك إلى أهميته البالغة خاصة في فترات التطور التكنولوجي السريع والتغيرات الطارئ على التي تنشط فيها المؤسسة ،فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية،فهي بمثابة مصدر المعلومات بالمؤسسة فهي تقوم بتامين المعلومات الأساسية في مرحلة الصنع

2-2-التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:

إدارة الموارد البشرية دور هام في الفترة الزمنية المتاحة،منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها،وكلما كانت هذه الفترة الزمنية أطول كلما سمح هذا بوجود بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية.

2-3-تامين الدعم اللازمة للقدرات إعادة تخصص الموارد:

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في تقييم الجدوى من التطبيق القرارات الإستراتيجية للمؤسسة،حيث تقدم نتائجه في شكل معلومات جاهزة في لمرحلة إعداد الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الإستراتيجية للاحقة للمؤسسة،ولان جوهر الإستراتيجية يدور حول تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية.[1]

[1] .راوية محمد حسن، ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الإسكندرية ،مصر .الدار الجامعية ،2002،ص174.

خلاصة :

بعد الدراسة حول مفهوم الأداء تبين بأنه جمع بين الكفاءة والفعالية،وحكم ايجابي أو سلبي يطلق على المؤسسات والأفراد كنتيجة طبيعة لحسن أو استخدام الموارد ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الإبعاد،تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقيمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح،هذا ما جعل هذه الأخيرة تلي اهتماما بها والعمل على تطويرها عبر تكوينها وتأهيلها وذلك باعتبار الموارد البشرية مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة،خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بان التميز عن المنافسين هو احد أهم الاستراتيجيات ،كما أن هذا المورد يلعب دورا فعالا في صياغة الأهداف والعمل على تجسيدها على ارض الواقع وصنع القرارات في المؤسسة.



الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لتقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء عمال المؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى دور الموارد البشرية واهم أساليبها واثر هذه الأخيرة على الأداء في المؤسسة،سنحاول من خلال هذا الفصل إلى إسقاط هذا على الجانب التطبيقي ومحاولة معرفة واقع الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة التي هي محل دراستنا .ومن اجل توضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول:تقديم المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية.

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث:تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول:تقديم المؤسسة العمومية لإشغال الطرق وسط بالمدية.

سنتعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية لإشغال الطرق وسط هذا من خلال التطرق والى نشأتها وتطورها وذلك في شكل نبذة تاريخية،كما سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة ونشاطها وعرض هيكلها التنظيمي مع شرح أهم المصالح التي يتضمنها خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول:نبذة تاريخية عن المؤسسة :

المؤسسة العمومية لإشغال الطرق وسط المعروفة تحت التسمية م.ع .ا.ط.و الكائنة بعين الذهب المدية قد تم إنشائها في مارس 1983 بموجب المرسوم رقم 83-193 المؤرخ في (1983/03/12).

وقد انتقلت إلى التسيير الذاتي في 20 فيفري 1991 وتحولت إلى:مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 1250000000دج ،وهي جزء من محفظة "الشركات ذات المشاريع الكبرى للإشغال العمومية سينترا"،متخصصة في انجاز الهياكل القاعدية للطرق والطرق السريعة وعلى نحو ثانوي:

*كراء المعدات والعتاد TP .

*بيع الحصى والزفت[1].

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هيكلة المؤسسة:تمت هيكلة م.ع.ا.ط.و وعلى النحو التالي:

*المديرية العامة بهياكلها المركزية .

*مديرية الإدارة والمستخدمين .

*مديرية المالية والمحاسبة.

[1] .وثائق مقدمة من قبل المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية.

*المديرية التقنية والتسويق .

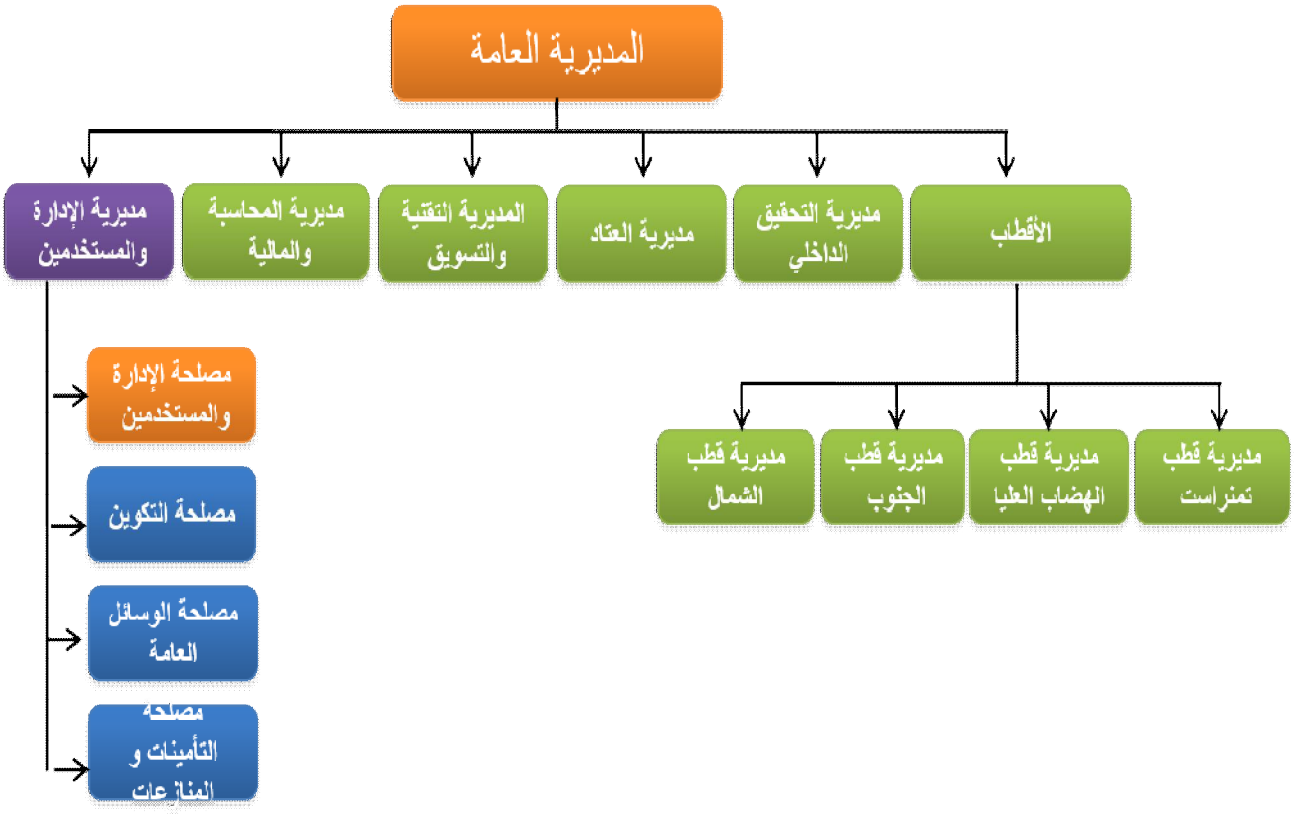
*مديرية العتاد .

*مديرية التدقيق الداخلي.

أقطاب عملية:

- ✓ قطب شمال بالبليدة (الجزائر العاصمة،البليدة،المدية،مسيلة،عين الدفلى ،تسمسيلت ،تيارت).
- ✓ قطب الهضاب العليا بالبيض (البيض،الاغواط،الجلفة).
- ✓ قطب بغرداية (غرداية،اليزي).
- ✓ قطب بتمنراست(تمنراست،ادرار).

الشكل (3-1): :يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر:بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث :نشاطات المؤسسة

تقوم م.ع.أ.ط.و على كامل التراب الوطني بانجاز و صيانة المنشآت القاعدية للطرق و الطرق السريعة و المطارات طبقا لمتطلبات الزبائن و البرنامج الحكومي و يتم ذلك في أحسن شروط التكلفة و الربحية .

تنتج م.ع.أ.ط.و المواد الأساسية الضرورية للأعمال (الحصى و الزفت)و تضمن التكوين المتواصل للعمال .

إن م.ع.أ.ط.و متخصصة عموما في انجاز الطرق . تتمثل أهم مراكز الإنتاج في :

* نقل و تسوية التربة

* أجسام الطرق المعبدة

* الزفت (على الساخن و على البارد)

* الطلاء السطحي

* أشغال التطهير و حماية الطريق

* إنتاج الحصى

خلال الخمس سنوات الأخيرة تمثلت أهم انجازات المؤسسة في 60 % زفت – 10 % طلاء سطحي – 15 %أشغال التربة و الطرق المعبدة – 5 % أعمال بالخرسانة و أشغال التطهير – 5 %كراء العتاد – 5 % بيع الحصى و خدمات متنوعة .

أرقام هامة

قدرات الإنتاج الرئيسية

لكون المؤسسة قوية بتجربتها الطويلة في الأشغال الخاصة بالمواد السوداء (الزفت و الطلاء السطحي) تحتوي على :

* سبع مراكز لصنع الزفت بقدرة120 طن/س لكل مركز موجودة بالمدية (مركزان)-عين الدفلى- تيبازة – مسيلة- اليزي

* ثلاث محطات سحق (إنتاج الحصى):

- واحدة بتمنراست بقدرة 120ط/س

- واحدة بجنات بقدرة 120ط/س

- واحدة بعين الدفلى بقدرة 120ط/س

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي إستخدمناه،حيث يبين حدود الدراسة و أداة الدراسة و كذا الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و استنباط النتائج .

المطلب الاول:منهجية الدراسة

اولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات دراستنا في مايلي:

1-**المجال المكاني:**اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية لاشغال الطرق وسط بالمدية

2-**المجال الزماني:**تم تطبيق الدراسة ابتداءا من شهر مارس من السنة الدراسية 2018-2019.

3-**المجال البشري:**اقتصرت الدراسة على اراء عمال المؤسسة العمومية لاشغال الطرق بالمدية

4-**المجال الموضوعي:**تناولنا في هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق بالمدية و ذلك بالتركيز على اهم النقاط المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال محورين رئيسين و هما :

- ✓ واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية
- ✓ الأداء في المؤسسة العمومية .

ثانيا:مجتمع و عينة الدراسة

***مجتمع الدراسة** :تمثل مجتمع دراستنا هذه في جميع العاملين في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق وسط بالمدية الذي بلغ عددهم 30 على إختلاف اسلاكهم و هذا لمعرفة ارائهم حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة .

***عينة الدراسة:**فيما يخص هذه الدراسة ارتاينا توزيع الإستبيان على المجتمع ككل و يعود ذلك الى العدد القليل للعمال في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالمدية

ثالثا: أدوات التحليل الاحصائي

1- معامل الارتباط سبيرمان للرتب لتأكد من صدق الاتساق الداخلي.

2- اختبار كلموجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمحاور وابعاد الدراسة.

3- معامل الفا كرونباخ لتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.

4- النسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لمعرفة التوزيع النسبي للبينات الشخصية لعينة الدراسة.

5- الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات.

6- اختبار مان ويتني و اختبار كروسكال ولاس لاختبار الفرضية الأولى والثانية.

7- معامل الارتباط سبيرمان للرتب لاختبار صحة الفرضية الثالثة .

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى ما يلي:

أولا: صدق المحكمين

قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية مجموعة من الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (30) أستاذة في علوم التسيير والاحصاء للتأكد حول مدى سلامة العبارات وصياغتها اللغوية من جهة، ومدى قياسها واتساقها مع موضوع الدراسة من جهة أخرى، وقد اعتمدنا على آراء المحكمين وقمنا بتعديل وحذف العبارات وفقا لما أسفرت عليه نتائج آراء المحكمين حيث كان الاستبيان في البداية مكون من 26 عبارة ليتم حذف عبارتين وتعديل ما تطلب تعديله ليخرج في صورته النهائية ب22 عبارة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (3-1): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

محاور الدراسة		قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
		Z	DF	P
أبعاد إدارة الموارد البشرية	التعيين والاختيار	0,139	30	0,022
	التحفيز	0,106	30	0,014
	التدريب والتطوير	0,147	30	0,045
إدارة الموارد البشرية		0,187	30	0,000
الأداء		0,124	30	0,009

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتائج الجدول(3-1):أن نتائج إختبار كولومغروف-سميرنوف لمحاور الدراسة كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم باستخدام الاختبارات الغير معلمية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لكل بعد

الجدول رقم (3-2): معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لابعاد إدارة الموارد البشرية

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
الاختيار والتعيين	A1	تعتمد ادارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين و الاستقطاب على المنهجية العلمية	0,578**	0.000
	A2	تحرص ادارة الموارد البشرية على اختيار اشخاص ذو كفاءات عالية من خارج المؤسسة	0,487*	0.011
	A3	تسعى ادارة الموارد البشرية للحصول على الافراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة	0,826**	0.000
	A4	يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بالخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف	0,784**	0.000
	A5	تعتمد ادارة الموارد البشرية اسلوب التوظيف الداخلي	0,892**	0.000
التحفيز	B1	تتسم سياسة التحفيز في المؤسسة بالعدالة و المساواة	0,641**	0.000
	B2	تمنح المؤسسة حوافزا مادية لتحقيق اهدافها المستقبلية	0,787**	0.000
	B3	تمنح المؤسسة حوافزا معنوية لتحقيق اهدافها المستقبلية	0,492*	0.009
	B4	يساهم نظام الحوافز في المؤسسة بتحسين الاداء الوظيفي	0,711**	0.000
التدريب والتطوير	C1	تشجع إدارة الموارد البشرية جميع الموظفين لتطوير قدراتهم و مهاراتهم	0,809**	0.000
	C2	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الاداء	0,421 **	0.021
	C3	يوجد تنوع في انواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين	0,879**	0.000
	C4	تخصص إدارة الموارد البشرية ميزانية كافية لتمويل البرامج التدريبية	0,602**	0.000

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا مايدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد إدارة الموارد البشرية، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.892) للعبارة (A5) مع بعد الاختيار والتعيين ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.421) للعبارة (C2) مع بعد التدريب والتطوير، كما وتعتبر جميع معاملات الارتباط للعبارات مع الابعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تمثل أبعاد إدارة الموارد البشرية، وبالتالي لايتم حذف أي عبارة.

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الأداء

المحور	رمز العبارة	العبارة	الأتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
الأداء	G1	تتوافق عملية تقييم الاداء مع عملية الإختيار و التعيين المبنية على المنهجية العلمية	0,823**	0,000
	G2	تستخدم المؤسسة نظام حوافز فعال من اجل تثمين اداء الافراد داخل المؤسسة	0,750**	0,000
	G3	تشجع ادارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للاداء	0,874**	0,000
	G4	توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل امنة و سليمة و صحيحة لجميع موظفيها	0,537**	0,002
	G5	تبني الموسسة برامجها التدريبية و التحفيزية وفقا لنتائج تقييم الاداء	0,689**	0,000
	G6	تتم عملية تقييم الاداء من خلال التوظيف و التدريب الناجح	0,745**	0,000

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحو الأداء، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.874) للعبارة

(G3) ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.537) للعبارة (G4)، كما وتعتبر جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، ومنه نستنتج ان العبارات تمثل محور الأداء وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

رابعا: ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(3-4): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
ادارة الموارد البشرية	13	0,674
الأداء	06	0,609
الدرجة الكلية للإستبيان	19	0,713

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (3-4): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه ما بين [0.674-0.609] وهو أكبر من (0.600)، كما وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.713) وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة .

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث شرح لتحليل البيانات الشخصية واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

1- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

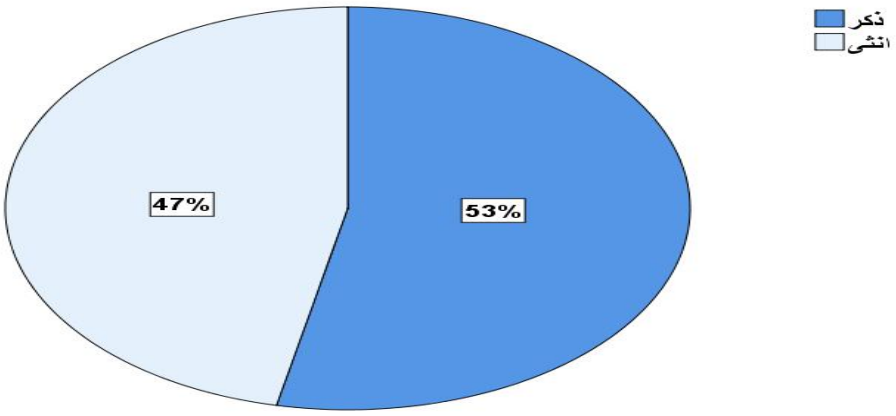
الجدول رقم (3-5): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=30)

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53.0
	انثى	14	47.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من بينات الجدول رقم (3-5): أن النسبة الأعلى (53%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (47%)، وهذا يعني أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث في المؤسسة محل الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-5)

2-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

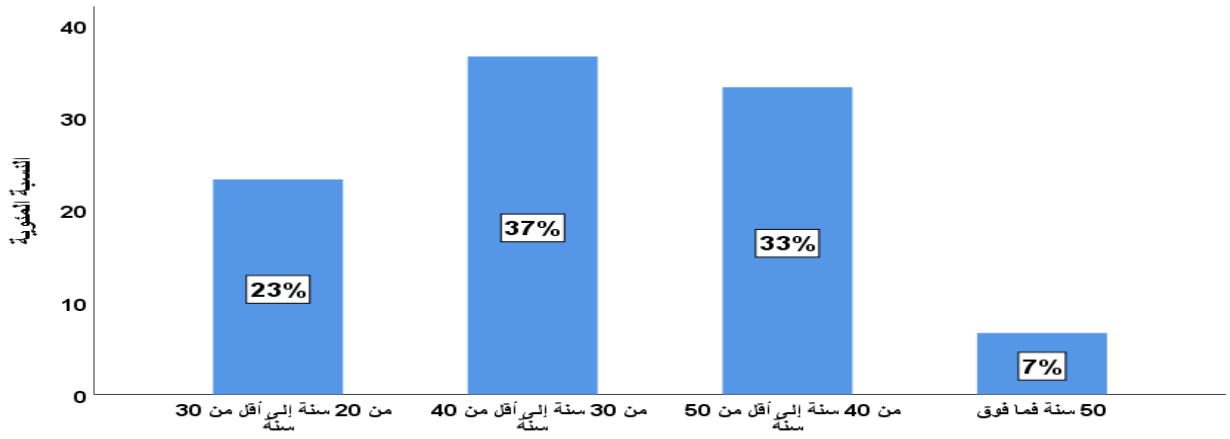
جدول رقم (3-6): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر (N=30)

البينات		التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	07	23.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	37.0
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	10	33.0
	50 سنة فما فوق	02	07.0
	المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نجد أن النسبة الأكبر (37 %) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، تليها نسبة (33%) من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة [من 40 إلى اقل من 50 سنة]، في حين بلغت نسبة (23%) لأفراد عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية [من 20 إلى أقل من 30 سنة]، أما أدنى نسبة (07%) من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية [50 سنة فما فوق]. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة جدا من موظفي عينة الدراسة تبلغ أعمارهم أكثر من 35 سنة في المؤسسة محل الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-6)

3-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

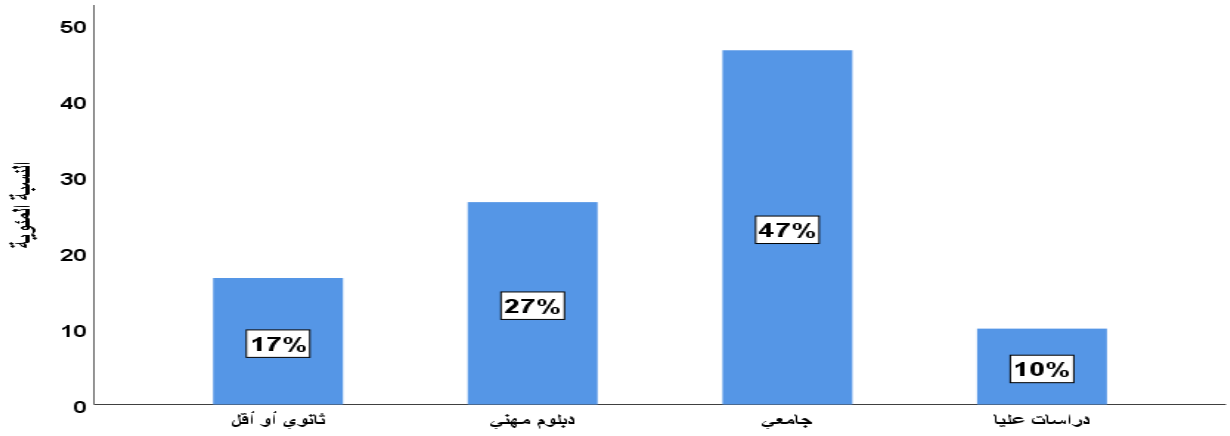
جدول رقم (3-7): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (N=30)

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	05	17.0
	ديبلوم مهني	08	27.0
	جامعي	14	47.0
	دراسات عليا	03	10,0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الجامعيين بنسبة (47%)، يليهم حملة الديبلوم المهني بنسبة (27%)، ثم الأفراد من ذوي المستوى التعليمي ثانوي أو أقل بنسبة (17%) أما أدنى نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الدراسات العليا. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-4): توزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من بناءا على الجدول رقم (3-7)

4 -التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

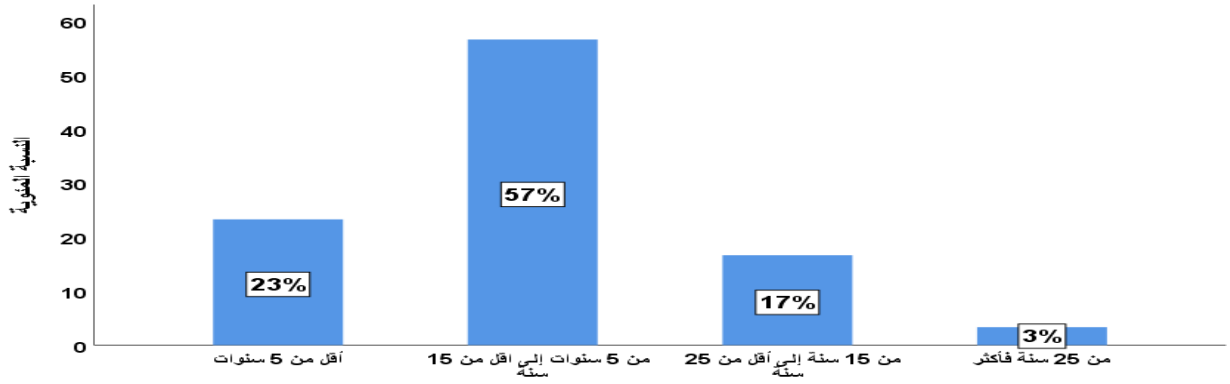
جدول رقم (3-8): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية (N=30)

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	07	23.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17	57.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	05	17.0
	من 25 سنة فأكثر	01	03.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين با لاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن النسبة الأكبر (57%) من أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية في العمل تتراوح [من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة]، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين يملكون سنوات أقدمية [أقل من 5 سنوات] بنسبة (23%)، ثم الأفراد الذين لهم سنوات أقدمية [من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة] بنسبة (17%)، أما أدنى نسبة (03%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات أقدمية [من 25 سنة فأكثر] والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (3-5): التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-8)

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور وأبعاد الدراسة

ونتطرق فيه الى مايلي:

أولا: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية

الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1		3,0125	1,047	أحيانا
A2		2,4380	0,885	نادرا
A3		2,8934	0,947	أحيانا
A4		3,3841	0,859	أحيانا
A5		3,5894	0,894	غالبا
المتوسط العام لبعد الاختيار والتعيين		2,883	0,897	أحيانا
B1		2,213	0,604	نادرا
B2		2,145	0,909	نادرا
B3		2,005	0,802	نادرا
B4		2,577	0,935	نادرا
المتوسط العام لبعد التحفيز		2,475	0,972	نادرا
C1		3,018	0,971	أحيانا
C2		3,491	0,796	غالبا
C3		3,008	1,039	أحيانا
C4		3,248	0,818	أحيانا
المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير		3,245	0,943	أحيانا
المتوسط العام لمحور إدارة الموارد البشرية		3,089	0,827	أحيانا

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-9) أن المتوسط العام لمحور إدارة الوارد البشرية جاء بدرجة أحيانا، حيث بلغ قيمة (3.089) وبانحراف معياري قدره (0.827) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات هذا المحور، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من ابعاد محور إدارة الموارد البشرية ، وعلى النحو الأتي:

1- الاختيار والتعيين :

يلاحظ في الجدول رقم (3-9) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد الاختيار والتعيين جاء بدرجة أحيانا، حيث بلغ قيمة (2.883) وبانحراف معياري عام مقداره (0.897) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، كما وحاز هذا البعد على المرتبة الثانية بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق وسط (المدية).

وقد ساهمت العبارة (A5) التي نصت على " **تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لأتاحه الفرصة أمام العالمين للترقية.**" في اثراء هذا البعد، حيث حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.589) وبانحراف معياري (0.894) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، وفي المقابل حصلت العبارة (A2) الخاصة ب " **تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من خارج المؤسسة** " على أدنى متوسط حسابي (2.893) وبانحراف معياري بلغ (0.947) ما يدل على تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.589-2.893)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (نادرا) ودرجة (غالبا) وهذا يدل على افراد عينة الدراسة يختلفون اتجاه بعد الاختيار والتعيين داخل المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية)

2- التمييز:

يلاحظ في الجدول رقم (3-9) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد التحفيز جاء بدرجة نادرا، حيث بلغ (2.475) وبانحراف معياري عام مقداره (0.972) ما يشير إلى عدم وجود اختلاف في إجابات الأفراد اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة والاخيرة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة داخل المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية)

وقد حازت العبارة (B4) التي نصت على "يساهم نظام الحوافز في المؤسسة بتحسين الأداء الوظيفي " على اعلى المتوسطات الحسابية (2.577) وبانحراف معياري (0.935) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، في حين حصلت العبارة (B3) الخاصة ب " **تمنح المؤسسة الحوافز المعنوية لتحقيق اهدافها المستقبلية .** " على أدنى متوسط حسابي (2.005) وبانحراف معياري بلغ (0.935) يدل على تجمع إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.577)- (2.005)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) داخل درجة (نادرا) وهذا يدل على أن افراد عينة الدراسة لديهم انطباع سلبي اتجاه عبارات بعد التحفيز داخل المؤسسة العمومية لأشغال الطرق.

3- المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير:

يلاحظ في الجدول رقم (3-9) أن متوسط الإجابات الخاص ببعد التدريب والتطوير جاء بدرجة أحيانا، فقد بلغ قيمة (3.245) وبانحراف معياري عام بلغ (0.943) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق المدية.

وقد ساهمت العبارة (C2) التي نصت على " **تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف إعتمادا على نتائج تقييم الأداء** " في إغناء هذا البعد با أعلى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.491) وبانحراف معياري (0.796) معبرا عن عدم وجود اختلاف في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، وفي المقابل حصلت العبارة (C3) الخاصة ب " **يوجد تنوع في انواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين** " على أدنى متوسط حسابي (3.008) وبانحراف معياري بلغ (1.039) يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.491)- (3.008)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (أحيانا) ودرجة (غالبا) وهذا يدل على وجود اختلاف من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب والتطوير في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية)

ثانيا: تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الاداء

الجدول (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
G1	1- تتوافق عملية تقييم الأداء مع عملية الاختيار والتعيين المبنية على المنهجية العلمية	3,214	1,047	أحيانا
G2	2- تستخدم المؤسسة نظام حوافز فعال من اجل تثمين أداء الافراد داخل المؤسسة	2,589	0,754	نادرا
G3	3- تشجع إدارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للأداء	3,358	0,963	أحيانا
G4	4- توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة وسليمة وصحيحة لجميع موظفيها	3,687	0,823	غالبا
G5	5- تبني المؤسسة برامجها التدريبية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الأداء	2,987	1,024	أحيانا
G6	6- تتم عملية تقييم الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح	3,520	0,954	غالبا
المتوسط العام لمحور الاداء		3,316	0,648	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الورادة في الجدول رقم (3-10) إلى أن محور الأداء جاء بدرجة أحيانا بوسط حسابي بلغ (3.316)، وانحراف معياري مقداره (0.648) بعبر عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط محور الاداء في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية).

هذا وساهمت العبارة (G4) الخاصة ب " **توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل آمنة وسليمة وصحيحة لجميع موظفيها** " على وسط حسابي (3.687) وانحراف معياري (0.823) معبرا عن انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ الفقرة، وعليه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات.

في حين بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا المحور للعبارة (G2) التي تتضمن " **تستخدم المؤسسة نظام حوافز فعال من أجل تثمين أداء الأفراد داخل المؤسسة** " (2.589) وانحراف معياري (0.754) والذي يوضح انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.687)-(2.589)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (نادرا) ودرجة (غالبا) وهذا يدل على وجود اختلاف في آراء افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محور الأداء في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

أولا: إختبار الفرضية الاولى

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة الموارد البشرية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

لتحقق من صحة هذه الفرضية سنعتمد على اختبار مان- وتيني بالنسبة للجنس (يحتوي على فئتين فقط) وإختبار كروسكال ولاس (أكثر من فئتين) بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، والجدولين التاليين يوضحان ذلك

الجدول رقم (3-11) نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.(N=30)

المحور	الإختبار الإحصائي x2	مستوى الدلالة P
إدارة الموارد البشرية	99,00	0.588

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، بمعنى متوسط درجات الإجابة على عبارات محور إدارة الموارد البشرية بالنسبة لذكور والإناث متساوي.

الجدول رقم (3-12):نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الأداء تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) (N=30)

المحور والبينات الشخصية		الاختبار الإحصائي x2	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة P
إدارة الموارد البشرية	العمر	2,544	3	0.467
	المستوى التعليمي	2,899	3	0.407
	سنوات الأقدمية	4,269	3	0,234

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3-12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) فيما يتعلق با محور إدارة الموارد البشرية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (x^2) أكبر (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية لإجابات الأفراد في محور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية).

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة الموارد البشرية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الأداء من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية سنعتمد على اختبار مان- وتيني بالنسبة للجنس وإختبار كروسكال ولاس بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) والجدولين التاليين يوضحان ذلك

الجدول رقم (3-13) نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء تعزى إلى متغير الجنس(N=30)

المحور	الإختبار الإحصائي x2	مستوى الدلالة P
الأداء	105,00	0.768

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ، بمعنى متوسط درجات الإجابة على عبارات محور الأداء بالنسبة لذكور والإناث متساوي.

الجدول رقم(3-14) :نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الأداء تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) (N=30)

المحور والبينات الشخصية		الاختبار الإحصائي x2	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة P
الأداء	العمر	3,026	3	0.388
	المستوى التعليمي	0,819	3	0.845
	سنوات الأقدمية	0,659	3	0,883

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (3-16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) فيما يتعلق با محور الأداء حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (x^2) أكبر (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية لإجابات الأفراد في محور الأداء داخل المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية).

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الأداء من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

(H0): لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة الموارد البشرية والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

كما وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(H0): لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإختيار والتعيين والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

(H0): لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحفيز والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

(H0): لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب والتطوير والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

من أجل التحقق من صحة الفرضيات سالفة الذكر نقوم باستخدام معامل الارتباط سبيرمان والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3-15) معامل الارتباط سبيرمان بين محور إدارة الموارد البشرية بأبعاده ومحور الأداء (N=30)

أبعاد إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط ومستوى الدلالة	الأداء
الاختيار والتعيين	قيمة معامل الإرتباط	0,405*
	مستوى الدلالة	0,022
التحفيز	قيمة معامل الإرتباط	0,389*
	مستوى الدلالة	0,030
التدريب والتطوير	قيمة معامل الإرتباط	0,676**
	مستوى الدلالة	0,000
إدارة الموارد البشرية (الكلي)	قيمة معامل الإرتباط	0,548**
	مستوى الدلالة	0,005

(**): دال عندى مستوى (0.001)

(*): دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

توضح النتائج في الجدول رقم (3-15) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.001) بين إدارة الموارد البشرية والأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0,548)، أما علاقة الارتباط على مستوى أبعاد إدارة الموارد البشرية والأداء، فتميزت علاقة التدريب والتطوير مع بعد الأداء بكونها طردية قوية نوعا ما ودالة إحصائيا عند مستوى (0.001) وبلغت قيمة معامل الارتباط لكليهما (0,676)، تليها العلاقة بين الإختيار والتعيين والأداء طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.405) وذوا دلالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، في حين جاءت العلاقة بين التحفيز والأداء طردية ضعيفة، فقد بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.389) ودال إحصائيا عند مستوى (0,05).

وبناءا على ما تم ذكره سابقا فإننا:

نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة الموارد البشرية والأداء في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

كما ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة التي تنص على أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإختيار والتعيين والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحفيز والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التدريب والتطوير والأداء في المؤسسة العمومية لاشغال الطرق (المدية) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

خلاصة

لقد أظهر المنهج المتبع في الدراسة الميدانية و المتمثل في المنهج التحليلى الوصفي الذى يقوم على اساس الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية بالإظافة الى مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات على غرار الإستبيان و المقابلة ،و قد كشفت هذه الدراسة عن واقع إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء ،و ما أظهرته نتائج الدراسة ان اغلب العمال غير راضون عن الطريقة المنتهجة فيما يخص هذه الأخيرة ،كا لاحظنا ايضا ان نتائج الإستبيان في بعض النقاط تتنافى مع نتائج المقابلة التى اجريناها مع العمال و هذا قد يرجع الى خوف العاملين من إدلاء ارائهم .



الخاتمة

الخاتمة

تلي المؤسسات في الوقت الراهن أهمية بالغة لتحسين أدائها خاصة تلك التي تنشط في بيئة شديدة التغيرات و المنافسة كل ذلك يفرض عليها الحرص على ضمان البقاء و الاستمرار ،وحتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها و مهامها أصبحت تلي أهمية خاصة لمواردها البشرية التي أصبحت أهم الموارد في المؤسسة و ذلك من خلال الدور الذي باتت تلعبه في نجاح المؤسسات هذا من جهة و كون هذا المورد شديد التأثر بمختلف القرارات خاصة التي تتعلق به و التي غالبا ما يكون مصدرها الإدارة العليا للمؤسسة فمن السهل الحفاظ عليه اذا عرفت المؤسسة كيف تقوم بذلك ،ومن السهل خسارته إذا لم تليه المؤسسة اهتماما. فمن اجل كسب ولائه لابد من توفير له البيئة المناسبة للعمل هذا من جهة تحفيزه و ضمان حقوقه من جهة أخرى.

من خلال هذا البحث المتواضع و استنادا على الدراسات و الأبحاث السابقة في هذا المجال نستخلص بان إدارة الموارد البشرية و لزمن طويل و بغض النظر على الوظائف الاخرى في المؤسسة كالوظيفة المالية و وظيفة الانتاج،التسويق...الخ. كانت و لزالت الاداة الفعالة في خدمة اهداف المؤسسة و ذلك من خلال الإنجازات و النتائج المحقق من قبل هذه الادارة خاصة ما يتعلق بإنجاز الاعمال بالكيفية المقرر إنجازها ،فهذا حتما سيلعب دورا في تحسين أداء المؤسسة .

إختبار الفرضيات:

إنطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل الى إختبار الفرضيات التالية :

الفرضة الأولى: إدارة الموارد البشرية هي مجموع البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد و المنظمة .

تعتبر هذه الفرضية صحيحة لانه أشار الى البرامج و الوظائف التى تقوم بها الموارد البشرية الذي من خلاله تكفل المؤسسة الإستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة و العاملين فيها .

الفرضية الثانية : يعتبر كل من التوظيف الناجح و التحفيز و التدريب من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية و التي تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث انه قصد تحقيق هدف المؤسسة و تحسين أدائها في ظل محيط تسوده المنافسة يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تساهم في ذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تشرف عليها المؤسسة التي من اهمها الإشراف على التوظيف و التحفيز و التدريب الناجح .

الفرضية الثالثة: المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية تعطى اهمية للمورد البشري و تعتبره شريكا مهما في عملية تحسين الأداء .

تعتبر هذه الفرضية محققة جزئيا حيث انه من خلال المقابلة و الإطلاع إستنتجنا بأن هذه الأخيرة بعيدة نوعا ما في كونها تعتبر الموارد البشرية شريكا مهما في تحسين الأداء ،حيث لاحظنا ذلك من خلال الجانب التحفيزي مثلا و كذا من جانب التكوين و ذلك لا يحفز الموارد البشرية لدرجة الإهتمام بتحسين أداء المؤسسة .

إن التطرق للإجابة على كل هذه التساؤلات و الوصول الى مثل هذه المعطيات لم يكن بالسهولة الى من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية هذا من جهة و كذا مفاهيم حول الأداء من جهة اخرى بالإضافة الى نتائج الجانب التطبيقي مما مكننا من التعمق أكثر في بحثنا و الخروج بالإستنتاجات التالية.

الإستنتاجات :

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا الى بعض الإستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري و كذا الميداني و التي سوف نحاول اختصارها في النقاط التالية :

- يهدف تحسين الأداء الى تحقيق الارباح في المؤسسة التي تمكنها من الإستمرار و البقاء.
- لايمكن ان يكون هناك تحسين للأداء من دون قياسه ،اي تحديد مراكز القوة و نقاط الضعف.فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم مستوى عملياتها فانها لن تتمكن من معرفة مستقبلها .و بالتاكيد لن تتمكن من تحقيق اهدافها .
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة الامر الذي يزيد من المردودية و يحسن الأداء و يزيد من الكفاءة و الفعالية .و بالتالي زيادة الأرباح المسجلة من طرف المؤسسة.

- يعتبر التوظيف الناجح و التدريب و التحفيز من اهم الطرق التى يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تقوم بها من اجل تحقيق الأهداف و تحسين أداء المؤسسة.
- لكي تؤدى وظيفة الموارد البشرية بدورها بصورة سليمة و بفعالية كبيرة يجب تحديد مركزها و مكانتها التنظيمية ضمن هيكل المؤسسة ككل .
- إن عملية تحسين الأداء لا تنحصر فقط على المؤسسات التى تعاني من مشاكل ،و انما تتسع لاكثر من ذلك و تشمل كذلك المؤسسات السليمة و التى تجد من عملية تحسين الأداء أداة لتشخيص النقائص التى ترى انه على الرغم من صغر حجمها و عدم أهميتها إلا ان تجاهلها قد يؤدى الى تفاقمها و بالتالى صعوبة حلها ،ولهذا نجد ان المؤسسات الناجحة تقوم بتقييم أدائها بصورة مستمرة و دورية .

إقتراحات:

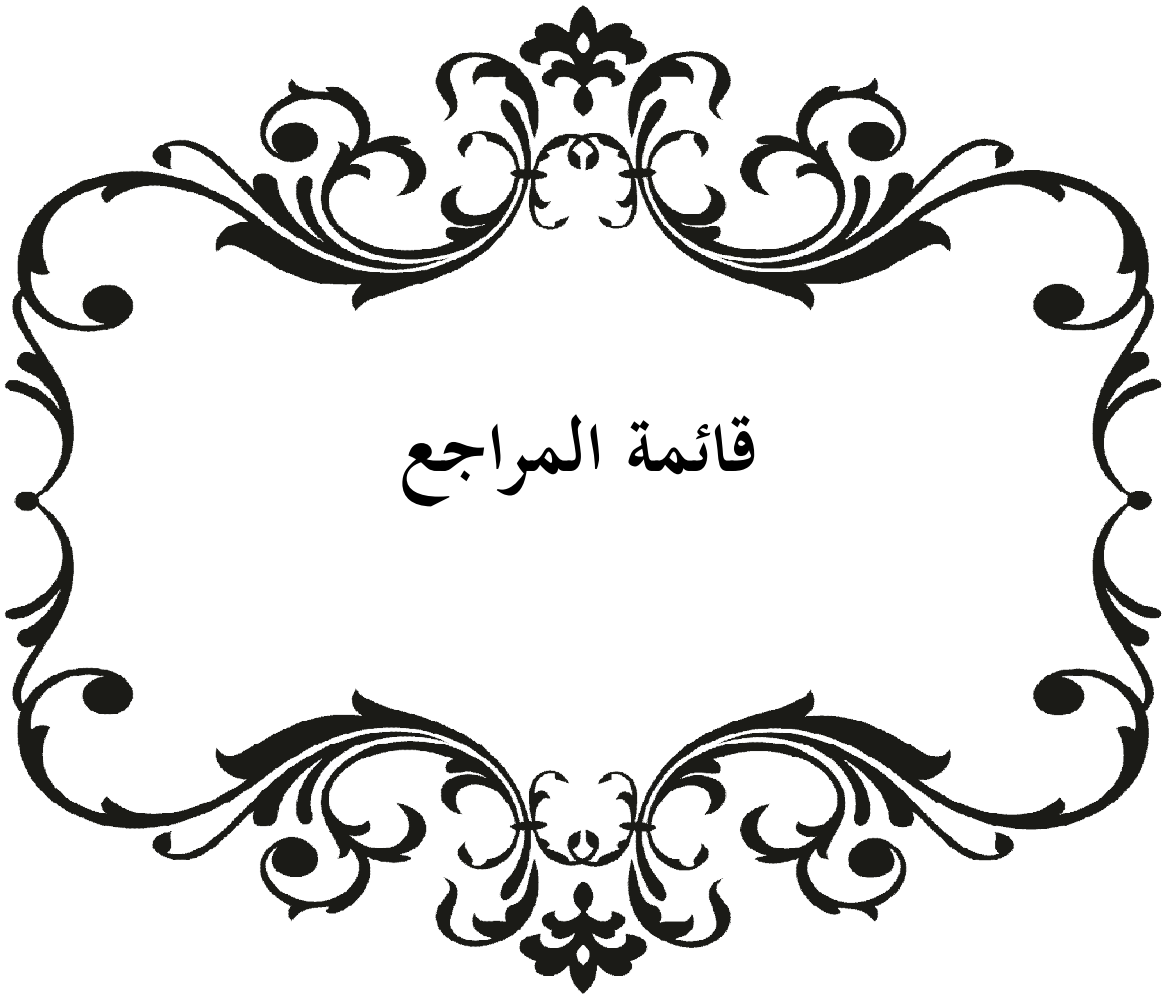
على ضوء النتائج المتوصل إليها و نظرا لبعض النقائص التى يمكن ملاحظتها أثناء قيامنا للدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الإقتراحات التالية :

- نظرا للتحولات الإقتصادية الراهنة التى تمس الإقتصاد و المؤسسات الجزائرية لا محالة ،لابدعلى مؤسساتنا الإهتمام بمواردها البشرية لأنها اصبحت احد اهم عوامل النجاح .
- ضرورة تزويد المؤسسة بيد عاملة مؤهلة تتميز بالمهارات و الخبرات المطلوبة و القادرة على المساهمة في تطوير المؤسسة و تحقيق الأهداف و تحسين الأداء .
- ضرورة إعادة الإعتبار لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- على المؤسسة ان تهتم بمواردها البشرية من خلال تكوينها و تحفيزها .
- على المؤسسة تحفيز مواردها البشرية من خلال زيادة مختلف المنح و تنويع المكافات .
- تشجيع المئسسات للموارد البشرية و ذلك بفتح لها ابواب الإبداع و الإبتكار .
- على إدارة الموارد البشرية ان ترفع من فعاليتها في المؤسسة .

افاق الدراسة:

من خلال دراستنا لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ،تبادر الى ذهننا عدة مواضيع تكون إشكاليات بحث في هاذا المجال أبرزها :

- الأجر كحافز لتحسين أداء المؤسسة.
- تحسين الأداء من خلال عملية التوظيف الناجح.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000 .
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
3. احمد متر عاشور ،إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية للنشر ،لبنان 1983.
4. بن دريدي منبرين أحمد،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ف المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، ط2، 2015.
5. توفيق محمد عبد الحسن ،التقييم والتمييز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن،دار الفكر العربي للنشر،مصر2005.
6. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار الزهد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
7. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى،2003.
8. راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر ،مصر2000 .
9. راوية محمد حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الإسكندرية ،مصر .الدار الجامعية ،2002.
10. رمزي احمد عبد الحي ،تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة،دار الوفاء لدنيا النشر،الجماهيرية الليبية ،2007.
11. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. السيدة عليوة،تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين،ايتراك للنشر،مصر،2001.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية،ط1،المكتبة المصرية للنشر ،مصر ،2009.
16. عبد السلام أبو قحف،اقتصاديات الأعمال،الدار الجامعية الجديدة للنشر،مصر2003.

17.عبد الله حمد محمد الجساسي،اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان ،الاكاديمية ،العربية البريطانية للتعليم العالي سلطنة عمان 2010 2011 .

18.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.

19.علي السلمي،إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)،مصر،2008.

20.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دراسة أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2008.

21.كامل بربر،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،ط2،لبنان ،2000.

22.كمال بربر، أدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997.

23.محمد جمال الكفاني،الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية،ط1،الدار الثقافية للنشر ،مصر،2007.

24.محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار معتز لنشر ،عمان،2014.

25.محمد قدرى حسن ،إدارة الأداء المتميز،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2014،2015 .

26.منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة في النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الجامعية، كويت، 1975.

27.نظم شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة1، 2001.

28.نور الله كمال ،وظائف القائد الإداري،ط1،دار طلاس لدراسات الترجمة والنشر،دمشق،1992.

الأطروحات والمذكرات:

29.أسماء مزاري، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012- 2013.

30.بلقيوس محمد،دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة،مذكرة ماستر أكاديمي،كلية العلوم الاقتصادية ،والعلوم التجارية ،وعلوم التسيير،تخصص إدارة المؤسسات الاقتصادية ،جامعة مستغانم،2016،2017.

31.بوزكري الجيلالي،شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات،دراسة حالة مؤسسة نفطال ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال وتسويق،كلية الاقتصاد،جامعة المدية2007،2008.

32.حكيم نشاد ،دور الإعلان في ترقية الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير،كلية الاقتصاد،جامعة المدية،2012.

33.عثماني فايزة،جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،جامعة المدية،2013.

34.عمر تمجغدين ،دور إستراتجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة،تخصص اقتصاد صناعي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة 2012-2013.

35.مهيبل وسام،تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية،مذكرة ماجستير ،علوم التسيير العمومي ،جامعة الجزائر .2011،2014

36.مؤمن شرف الدين ،دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2012.

37.نعيمة يحياوي،سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر،تخصص اقتصاد النقل والخدمات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باتنة.

المجلات والدوريات:

38.عبد المليك مزهزدة،الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول ،جامعة بسكرة،2001.

وثائق المؤسسة:

39.وثائق المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية.

المراجع الأجنبية:

40. Belandn.mesurer et piloter la perfprmance.e book.france.2009.

الملاحق

الملحق رقم01: الاستبيان

جامعة يحي فارس – بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع:استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ,تخصص إدارة أعمال,تم انجاز هذه الاستبيان بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق وسط بالمدية

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (*)في المربع المناسب لإجابتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

الرجاء وضع علامة (*) مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

الجزء الأول:البيانات الشخصية:

1-الجنس:

-أنثى ☐ -ذكر ☐

2-العمر:

-من20 سنة إلى اقل من 30 سنة ☐ -من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة ☐

-من40 سنة إلى اقل من 50 سنة ☐ - 50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

-ثانوي أو اقل ☐ -دبلوم ☐ -جامعي ☐ -دراسات عليا ☐

4-سنوات الاقدمية:

-اقل من 5 سنوات ☐ -من 5 سنوات إلى اقل من 15 سنة ☐

-من 15 سنة إلى اقل من 25 سنة ☐ -من25 سنة فأكثر ☐

5- الإدارة التي انتمي إليها:

-مدير ☐ -رؤساء الأقسام: -قسم الموارد البشرية ☐

-قسم الوسائل و الممتلكات ☐

-قسم المالية ☐

- القسم التقني ☐

- القسم التجاري ☐

الجزء الثاني:العبارات المكونة للاستبيان

المحور الأول:إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لأشغال الطرق

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

الاختيار والتعيين

1	-تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على المنهجية العلمية					
2	-تحرص إدارة الموارد البشرية على اختيار أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية					
3	-تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من خارج المؤسسة					
4	-يتمتع القائمون على عملية الاختيار والتعيين بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية التوظيف					
5	-تعتمد إدارة الموارد البشرية أسلوب التوظيف الداخلي لإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقية					

التحفيز

6	-تتسم سياسة التحفيز في مؤسستكم بالعدالة والمساواة					
7	-تمنح مؤسستكم الحوافز المادية لتحقيق أهدافها المستقبلية					
8	-تمنح مؤسستكم الحوافز المعنوية لتحقيق أهدافها المستقبلية					

9	-يساهم نظام الحوافز في مؤسستكم بتحسين الأداء الوظيفي					

التدريب والتطوير

10	-تشجع إدارة الموارد البشرية جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهارتهم					
11	-تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج تدريبية للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء					
12	-يوجد تنوع في أنواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين					
13	-تخصص إدارة الموارد البشرية مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية					

المحور الثاني:الأداء في المؤسسة العمومية.

العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-تتوافق عملية تقييم الأداء مع عملية الاختيار والتعيين المبنية على المنهجية العلمية.					
2-تستخدم المؤسسة نظام حوافز فعال من اجل تثمين أداء الأفراد داخل المؤسسة.					
3-تشجع إدارة الموارد البشرية على تبني التقييم الذاتي للأداء.					
4-توفر سياسات المؤسسة بيئة عمل أمنة وسليمة وصحيحة بجميع موظفيها.					
5-تبني المؤسسة برامجها التدريبية والتحفيزية وفقا لنتائج تقييم الأداء.					
6-تتم عملية تقييم الأداء من خلال التوظيف والتدريب الناجح.					

الملحق رقم02: نتائج spss

ملاحق الدراسة:

1- اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
والتعيين الاختيار :الأول البعد	,139	30	,022	,247	30	,014
التحفيز :الثاني البعد	,106	30	,014	,498	30	,007
والتطوير التدريب :الثالث البعد	,147	30	,045	,547	30	,048
البشرية الموارد إدارة :الأول المحور	,187	30	,000	,324	30	,001
المؤسسة في الاداء:الثاني المحور	,124	30	,009	,354	30	,011

a. Correction de signification de Lilliefors

2- ثبات أداة الدراسة

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	13

- المحور الثاني: الأداء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	6

- الدرجة الكلية للأستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	19

3- التكرارات والنسب المئوية لتحليل البينات الشخصية لافراد عينة الدراسة

Table de fréquences

توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	انثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	11	36,7	36,7	60,0
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	33,3	33,3	93,3
	50سنة فما فوق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	5	16,7	16,7	16,7
	دبلوم مهني	8	26,7	26,7	43,3
	جامعي	14	46,7	46,7	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات_الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 سنوات إلى اقل من 15 سنة	17	56,7	56,7	80,0
	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	5	16,7	16,7	96,7
	من 25 سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الموارد البشرية

	N	Moyenne	Ecart type
A1	30	3,0125	1,04690
A2	30	2,4380	,88466
A3	30	2,8934	,94729
A4	30	3,3841	,85919
A5	30	3,5894	,89401
A1_5	30	2,8832	,89706
B1	30	2,2127	,60408
B2	30	2,1453	,90868
B3	30	2,0050	,80221
B4	30	2,5770	,93536
B1_4	30	2,4571	,97172
C1	30	2,0176	,97121
C2	30	3,4915	,79638
C3	30	3,0077	1,03940
C4	30	3,2483	,81768
C1_4	30	3,2451	,94267
A1_C4	30	3,0892	,82686

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء

	N	Moyenne	Ecart type
G1	30	3,2137	1,04716
G2	30	2,5880	,75438
G3	30	3,3582	,96345
G4	30	3,6870	,82297
G5	30	2,98658	1,02424
G6	30	3,9543	,95368
G1_6	30	3,3168	,64757

6- نتائج اختبار الفرضية الأولى والثانية

- اختبار مان ويتني

Tests statistiques[a]

	المحور الأول :إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني:الاداء في المؤسسة
U de Mann-Whitney	99,000	105,000
W de Wilcoxon	204,000	210,000
Z	-,542	-,295
Sig. asymptotique (bilatérale)	,588	,768
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,608[b]	,790[b]

a. Variable de regroupement : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

- اختبار كروسكال ولاس

Tests statistiques[a,b]

	المحور الأول :إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني:الاداء في المؤسسة
H de Kruskal-Wallis	2,544	3,026
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,467	,388

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى العمر

Tests statistiques[a,b]

	المحور الأول :إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني:الاداء في المؤسسة
H de Kruskal-Wallis	2,899	,819
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,407	,845

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

Tests statistiques[a,b]

	المحور الأول :إدارة الموارد البشرية	المحور الثاني:الاداء في المؤسسة
H de Kruskal-Wallis	4,269	,659
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,234	,883

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : سنوات_الأقدمية

7- اختبار الفرضية الثالثة

إدارة الموارد البشرية و الأداء 2018/2019