

وزارة التعليم والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif
Messadia Souk Ahras
Mohamed Cherif Messadia
Univercity Souk- Ahras

جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس



كلية : العلوم الاقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين
دراسة حالة في مؤسسة نفطال وحدة - سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد الطالبة

عجايلية آسيا

من إعداد الطالبة

سيرين دعاء

لجنة المناقشة :

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر - ب -

الرئيس : صيد مريم

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر - أ -

المشرف : د. ساسان نييلة

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ

الممتحن : بارك نعيمة

رقم : / 2023

وزارة التعليم والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif
Messadia Souk Ahras
Mohamed Cherif Messadia
Univercity Souk- Ahras

جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس



كلية : العلوم الاقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية : 2023/2022

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين
دراسة حالة في مؤسسة نفطال وحدة - سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد الطالبة

عجايلية آسيا

من إعداد الطالبة

سيرين دعاء

لجنة المناقشة :

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر - ب -

الرئيس : صيد مريم

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ محاضر - أ -

المشرف : د. ساسان نييلة

الجامعة محمد الشريف مساعديّة

أستاذ

الممتحن : بارك نعيمة

رقم : / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل كما ينبغي لجلال وجهه العظيم ، الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث العلمي ، و الذي ألهمنا من كرمه التوفيق و العزيمة و الصحة فيما بعد ، نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة : ساسان نبيلة على كل ما قدمته من توجيهات وإرشادات و معلمات قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبها المختلفة كما نتقدم بفائق الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام دون أن ننسى كامل موظفي مؤسسة نفضال -وحدة سوق أهراس- على تعاملهم و تساهلهم معنا طيلة أيام التريص ، أو بالأخص سهيلة على المجهودات المبذولة في توزيع و استرجاع الاستمارات و التزويد بالمعلومات لإثراء بحثنا العلمي بمعلومات مضبوطة ودقيقة في الأخير نتقدم بكل الشكر والعرفان إلى أساتذة موظفي جامعة محمد الشريف مساعدة قسم علوم التسيير الذين رافقونا بخدمتهم طيلة خمس سنوات دراسة .

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه و صدقها قلبه ،

الى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة و السلام .

إلى أحلى هدية في الحياة الى معنى الحب و الحنان الى بسمه الحياة و اتقى
انسان على وجه الأرض الى من تطيب ايامي بقرها و يسعد قلبي بهناها -
سكينة-

الى أعلى ما املك الى قدوتي في الحياة و سندي المتين الى من اوصلني الى ما
أنا عليه و تحمل مشقة الحياة من أجل سعادتني الى القلب الكبير -شفيق-

الى روح جدي الغالي -رحمه الله -العيد سيرين-

الى سعادتني و حياتي و اجمل أخ محمد-

الى اخواتي نجومى فاطمة-ابتهال-آية-

الى صديقتي أختي و توأم روحي و أماني-أمال-

الى صديقتي المقربة و أختي -بثينة-

الى الصديقة و الأخت التي شاركتني في العمل -آسيا-

الى ينايع الصدق الصافي و من سعدت برفقتهم-ابتسام-ايمان-رحمة-نوال-بثينة-

الى عائلتي و اقاربي : سيرين / جلايلية

الى كل من له اثر في حياتي



- حياء سيرين -

اهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل بفضله وكرمه
أما بعد ؛ أهدي تعبي و عملي هذا إلى أول من جاء في البال والداي حفظهم
الله ورعاهم وأطال عمرهم إن شاء الله . أمي التي رافقتني بدعائها و أبي
الذي الشاب و أفنى كل ما لديه لأصل إلى ما أنا عليه - احمد - زهية-
إلى إخوتي و أخواتي دون سوى خفضهم الله ورزقهم راحة البال.
إلى رفيقة العمر- دعاء-

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني حلو ومر هذه السنوات وفقهم الله -شياء
- آمال -الحنساء- بثينة - ابتسام - بثينة-إيمان -رحمة -نوال
إلى من له أثر على حياتي

في الأخير أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم فيه من بعيد و قريب .



-أسيا-

المخلص

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفطال وحدة سوق أهراس ، وسعياً لتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة ، و في ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، حيث استخدمنا أسلوب الحصر الشامل (جميع الموظفين في الشركة 67 موظف) ، تم توزيع 67 استبانة في حين استرجعنا 53 استبانة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة 79% ، وبعد التحليل باستخدام عدد من الاختبارات خلصت الدراسة بنتائج مفادها أن :ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تؤثر بنسب أقل من المتوسط على أداء العاملين كما أن الأثر الأكبر كان للتحفيز من ثم تحليل الوظائف يليها الاستقطاب و التعيين ، كما أسهمت الدراسة إلى الوصول إلى نتيجة تؤكد أن هناك أثر إيجابي لجميع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين .

وختمنا الدراسة بتقديم جملة من التوصيات و الإقتراحات مفادها:التطبيق الأمثل لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لزيادة نسب تأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة نفطال وحدة سوق أهراس.

الكلمات المفتاحية :

ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة- أداء العاملين- مؤسسة نفطال.

Abstract:

The study aimed at identifying the impacts of modern human resources management practices on the performance of employees in the Naftal foundation - unit souk ahras- ,and in order to achieve the objective of this study, we designed a questionnaire to collect data from the study sample, and in light of that data was collected analysed and hypotheses tested using the SPSS program, where we used a (comprehensive inventory of 67 employees all employees in the company). 67 questionnaires were distributed while we retrieved 53 questionnaire .that can be analysed using a number of tests . and the study ended up with the following results: modern human resources management practices effect to a lower than average rates on employees performance and the greatest impact was for motivation and then job analysis followed by recruitment and appointment, Besides study also contributed to reaching a result which confirms that human resources management practices have a positive impact on the employees performance.

We concluded the study by providing a set of recommendations and suggestions to the optimal application of all modern human resources management practices to increase the percentage of their impact on the performance of employees in the Naftal foundation - unit Souk Ahras.

Keywords= Modern human resources management practices , Employees performance, Naftal foundation

الفهرس

1. فهرس المحتويات:

الصفحات	المحتويات
	شكر وعرقان
	الإهداء
I	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
02	المقدمة
الفصل الأول : مدخل إدارة الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول : أساسيات في إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول : النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية و خصائصها
17	المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الرابع : نظريات إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
22	المطلب الأول : التخطيط و تصميم الوظائف
25	المطلب الثاني : تحليل الوظائف و الاستقطاب و التعيين
29	المطلب الثالث : التدريب و تقييم الأداء
31	المطلب الرابع : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و التحفيز

35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أداء العاملين	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: اساسيات حول الأداء
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
41	المطلب الثالث: ابعاد الأداء
42	المطلب الرابع: مكونات الأداء
45	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
45	المطلب الأول: مفهوم و أهمية أداء العاملين
46	المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين
48	المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين
51	المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين
51	المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين
52	المطلب الثاني: اهداف و معايير تقييم أداء العاملين
54	المطلب الثالث: طرق و أساليب تقييم أداء العاملين
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق أهراس-	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال -Neftal- -وحدة سوق اهراس
60	المطلب الأول: تعريف عام لشركة نפטال
61	المطلب الثاني: تعريف و نشأة مؤسسة نפטال سوق اهراس

الفهرس

62	المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة نفضال سوق أهراس
64	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة
67	المطلب الثاني: تصميم و صياغة استمارة و مقابلة البحث
69	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة و قياس صدقها و ثباتها
77	المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
86	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
104	المطلب الثالث : أثر السمات الشخصية لأفراد الدراسة
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة
114	فهرس المراجع و المصادر
الملاحق	

قائمة الجداول

2. فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	يبين الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة	01
66	يوضح عدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة	02
68	يمثل سلم ليكارت الخماسي	03
71	يمثل الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	04
74	يمثل الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بأداء العاملين	05
76	يمثل قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	06
77	يمثل تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	07
80	يمثل تحليل فقرات المحور الأول : (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة)	08
84	يبين تحليل فقرات المحور الثاني (أداء العاملين)	09
86	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	10
87	يبين نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة	11
89	يبين نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	12
91	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	13
92	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14
94	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15
96	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة	16
98	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية السادسة	17
99	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية السابعة	18
101	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثامنة	19

قائمة الجداول

103	يوضح نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية	20
104	يوضح نتائج اختبار الفروق بين أداء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس	21
105	يوضح نتائج اختبار الفروق بين أداء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن	22
105	يوضح نتائج اختبار الفروق بين أداء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	23
106	يوضح نتائج اختبار الفروق بين أداء المبحوثين بالنسبة لمتغير الأقدمية	24
107	يوضح نتائج اختبار الفروق بين أداء المبحوثين بالنسبة لمتغير الرتبة	25

قائمة الأشكال

3. فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	سلم الحاجات لماسلو	الشكل رقم 01
26	خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف	الشكل رقم 02
39	العوامل المؤثرة في الأداء	الشكل رقم 03
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم 04

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	المقابلة
03	التحكيم
04	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول والثاني
05	معامل الثبات الفأكر ومباخ .
06	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية
07	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية
08	اختيار التوزيع الطبيعي (اختيار كوجروف - سمرنوف)
09	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضيات
10	اخر السيمات الشخصية لعينة الدراسة

المقدمة

المقدمة

أدت الوتيرة السريعة للتطورات الاقتصادية إلى ظهور شركات جديدة قادرة على التعامل مع مختلف الاحتياجات التكنولوجية و العلمية لعملائها ، تعرف هذه الشركات بأنها أقوى المنظمات في العالم ، مع ذلك فقد فشلوا في مراعات قدرات العنصر البشري ومشاعره و ذلك كما يعرف سابقا باعتبار الإنسان آلة .

تم الإعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية من قبل أغلب المنظمات كونها جزء لا يتجزأ من نموها وتطورها ، في السنوات القليلة الماضية أصبح من الضروري وبشكل متزايد تنفيذ استراتيجيات وإجراءات فعالة لتحسين كفاءاتهم و أداءهم . قد أدى ذلك الى تطوير فهم شامل لدورها وكيف يمكن أن تؤثر على أداء موظفيها ، كما نشير الى أن إدارة الموارد البشرية و ممارساتها وبصفة خاصة ممارساتها الحديثة لها دور بالغ في رفع دور أداء العاملين ونجاح أي مؤسسة، كما نشير إلى أن أداء المنظمة هو أهم شيء يمكن أن تفكر فيه عندما يتعلق الأمر ببقائها و استمراريتها.

يمكننا القول أنه لا يمكن إنشاء مؤسسة أو نجاح مؤسسة قائمة بدون ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التصميم وتحليل الوظائف ، التعيين و الاستقطاب ، التدريب ، تقييم الأداء ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار و التحفيز) و لا يمكن الوصول إلى المستوى المطلوب من أداء العاملين دون هذه الممارسات .

هذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية :

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المؤسسة نفعال وحدة سوق

أهراس ؟

ومنه نتفرع إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتحليل الوظائف على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم أداء على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؟

1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفعال - سوق أهراس - .

ومنه تنبثق الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية 01 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 02 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم الوظائف على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 03 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الوظائف على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 04 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 05 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 06 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على الأداء على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

الفرضية 07 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على الأداء على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

مؤسسة نفعال .

الفرضية 08 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين على أداء العاملين في مؤسسة نفعال .

2. أهداف الدراسة :

تكمن أهداف دراساتنا في النقاط التالية :

- ✓ التعرف على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .
- ✓ معرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة على أداء العاملين .
- ✓ تعزيز أهمية الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين .

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية البالغة للمتغيرين .القائمة عليها الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ، أداء العاملين) كون إدارة الموارد البشرية و ممارساتها أساس كل إدارة أو مؤسسة .
و تتجلى هذه الدراسة في معرفة العلاقة القائمة بين المتغيرين و إبراز أثر هذه الممارسات على أداء العاملين في مؤسسة نفطال -سوق أهراس -.

4. أسباب اختيار الموضوع :

- كون إدارة الموارد البشرية و ممارساتها جزء أساسي في كل مؤسسة .
- رغبة ذاتية في دراسة موضوعنا بما أنه من المواضيع الجديدة في محيطنا .
- دوافع علائقية في مؤسسة نفطال - سوق أهراس -

5. منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة موضوعنا و تحقيقا لأهدافه ، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي عرضنا من خلاله بطريقة عامة العناصر النظرية الخاصة بالبحث ، لكن لا يمكن توضيح النتائج إلا بعد القيام بدراسة ميدانية لذلك استخدمنا في الجانب التطبيقي منهج دراسة الحالة و ذلك بالاعتماد على الاستبيان و المقابلة في الدراسة.

6. الحدود الزمانية و المكانية :

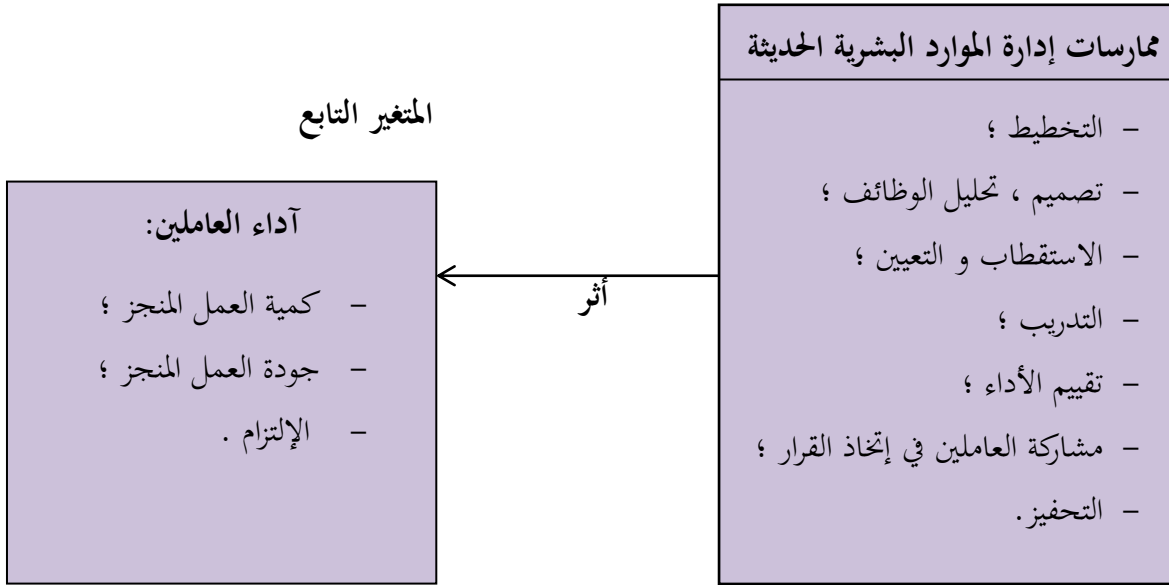
الإطار المكاني : مؤسسة نفطال -وحدة سوق أهراس -.

الإطار البشري :موظفي مؤسسة نفطال.

الإطار الزمني : من 25 أفريل إلى 20 ماي .

7. نموذج الدراسة :

المتغير المستقل



8. هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث العلمي إلى ثلاث فصول : فصلين نظريين و فصل تطبيقي كما يلي :

الفصل الأول تحت عنوان مدخل إدارة الموارد البشرية الذي قسم إلى مبحثين الأول يتمثل في أساسيات في إدارة الموارد البشرية و الثاني تعرضنا فيه إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

بينما في الفصل الثاني خصصناه إلى أداء العاملين بحيث تم تسليط الضوء على أساسيات حول الأداء في المبحث الأول و في المبحث الثاني حول ماهية أداء العاملين أما المبحث الأخير تم التطرق فيه إلى تقييم أداء العاملين .

الفصل الثالث : تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نפטال -سوق أهراس-

تم التعرض في هذا الفصل إلى المبحث الأول و يتمثل في تقديم لمؤسسة نפטال _ وحدة سوق أهراس -،

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية . بينما المبحث الثالث خصص إلى عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة .

9. الدراسات السابقة:

ان البحوث السابقة هي مصدر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث أو الباحثة . فإن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته لذلك لا بد من استعراض الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع الذي يشغل بالنا ، فقراءة النصوص الملائمة تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثي الخاص و ضبطه بصورة جيدة نذكر منه :

أ. دراسات عربية :

دراسة 01 :شفاء كرو ، تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات ،

دراسة حالة بشركة جود ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، سنة 2016 ، تم توزيع (70) استبيان ، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، ومن نتائجها نرى أن جميع ممارسات تؤثر بشكل إيجابي و نسب عالية على أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين و انتهت الدراسة بتقديم حلول ومقترحات كالقيام بالتدريب الداخلي و الخارجي للعاملين .

دراسة 02 : رانيا عيسي ، تحت عنوان ، أثر ممارسات إدارة موارد بشرية على أداء العاملين في المنظمات ،

دراسة حالة شركة MTN ، سوريا ، ثم توزيع (70) استبيان ، ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء ، ومن نتائجها تأثير لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة MTN السورية ، إن تقييم الأداء شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية ، حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم الأداء ، و أخيرا من توصيات هذه الدراسة الاهتمام و التركيز على ثقافة الموارد البشرية و القيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات ، مؤتمرات ، ندوات و دورات عمل يكون هدفها زيادة الوعي و إدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المؤسسة .

ب. دراسات الأجنبية :

دراسة 01 :سايره حسن ، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

Impact of HRM proctices on employees performance ,Saira HASSAN

دراسة حالة المؤسسة لصناعة النسيج باكستان، جامعة سرجودا، باكستان، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، سنة 2016، تم توزيع (68) استبيانته على العاملين، أجريت هذه الدراسة لتحديد تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء العامل، تشير النتائج إلى أن تمارس إدارة الموارد البشرية كل من التعويض و التخطيط و تقييم الأداء، التدريب و مشاركة العامل في إتخاذ القرار لأن هذه الممارسات تؤثر إيجابيا على أداء الموظف أي المتغير المستقل (ممارسات) تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع (أداء موظف) .

دراسة 02: Kepha بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

Influence of human resource mangement practices on the preformance of employeesin resarch Institutes in Kenya

دراسة حالة في معاهد البحوث الحكومية في كينيا، سنة 2015، تم توزيع (760) استبانته، تم استيراد (255) استبانته صالحة. توصلت هذه الدراسة الى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجال تخطيط، توظيف و تدريب، لوجود علاقة قوية إيجابية بين الممارسات وأداء العاملين في مراكز البحوث.

أوجه التشابه:

تشابه دراسة موضوعنا مع هذه الدراسات السابقة في الكثير من النقاط فجميع هذه الدراسات تبحث على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المؤسسات .

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسات عن الدراسات السابقة الذكر في مجال التطبيق و مجتمع البحث، فدراستنا تمت في مؤسسة نفطال – وحدة سوق أهراس-الجزائر بينما الدراسات الاخرى العربية و الأجنبية تمت في :

- دراسة شفاء كرو تمت في شركة جود السورية ؛
- دراسة رانيا عيسى في شركة MTN السورية ؛
- مسايرة حسين في مؤسسة صناعة النسيج بالباكستان ؛
- دراسة Kepha تمت في معاهد البحوث الحكومية في كينيا .

كما تختلف دراستنا عن دراسة Kepha بكينيا في حجم العينة ، حيث استعملنا أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع (67) في مؤسسة نفطال فقمنا بتوزيع : 67 استبانة ، بينما في دراسة Kepha بكينيا تم توزيع : 760 أثر استبانة.

10. صعوبات الدراسة :

ندرة المراجع بالنسبة للمتغير التابع (أداء العاملين) مقارنة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة البشرية الحديثة) لا يوجد ربط نظري بين متغيرات الدراسة .

الفصل الأول

مدخل إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المؤسسة وأصل من أصولها، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يقوم بإنجاز المهام، كما أن للعنصر البشري دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمة، لأنها بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة .

وبصفة عامة اتفق معظم الباحثين في إدارة الموارد البشرية على وجود عدة ممارسات قائمة عليها ادارة الموارد البشرية وتمثل في : التخطيط ، التصميم وتحليل الوظائف ، الاستقطاب والتعيين ، تدريب العاملين وتقييم أدائهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وغيرها من الممارسات ، بالإشارة إلى أن كل الممارسات لها صلة بالعنصر البشري نظرا لاعتباره أساس هذه الإدارة من هنا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: أساسيات في إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

المبحث الأول: أساسيات في إدارة الموارد البشرية

إن عوامل نجاح أي مؤسسة هو اهتمامها بالعنصر البشري أي أن مواصلتها و استمرارها مرهونا بهذا العنصر الثمين رغم التطورات الكبيرة التي شهدتها العالم كما يمكن القول بأن مجموعة المباني و المعدات و الأموال و غيرها من الموارد تعتبر أصول جامدة لا روح لها . تكتمل و تصبح ذات أهمية وفوائد عندما يكتمل العنصر البشري بحيث تقوم الإدارة بعدة ممارسات من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة لهذا تكون إدارة الأفراد أهم مورد من موارد المؤسسة .

ويدرس هذا المبحث الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى النشأة و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في ما يلي تعرضنا الى مفهوم إدارة الموارد البشرية وخصائصها من ثم أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية وكذلك نظريات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: النشأة و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

قال تعالى: [يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير] (الحجرات: الآية ١٣)، خلقنا الله- سبحانه وتعالى- في أحسن تقويم، وجعل من البشر ذكرا وأنثى، غنيا وفقيرا، كبيرا وصغيرا ، واختلافا في اللون والعرق، وجعل شعوبا وقبائل ليتعارفوا، وأوضح- سبحانه وتعالى- أن الإنسان لا يستغني عن العيش لوحده، بل هو ضمن مجتمع يتفاعل معه وفيه، يؤثر ويتأثر، يكون أسرة ، يساعد على الترابط ، وينشئ علاقات مع غيره، أصدقاء وزملاء، يعمل مع غيره، يتفاعل في العمل فتكون العلاقات، يجتهد ويخطئ.

الإنسان بتفاعلاته هو بداية تكوين (الموارد البشرية)، وهو العنصر الفاعل في التأثر والتأثير، فهو يتفاعل مع من حوله ابتداء بالأسرة وتكوينها وترابطها، ثم بترابط الأسر وتكوينها يتكون المجتمع ومنظماته المختلفة، فأفراد الأسرة في أسرهم عناصر فاعلة، وكأن الأبناء موظفون والوالدين مديرون، وكذا في العشيرة والقبيلة، فالأسر إدارات داخل المنظمة الأكبر (العشيرة) والعشيرة ضمن تنظيم (القبيلة) والقبيلة تنظيم داخل مجتمع متكامل فيه من الموظفين والمديرين والمستويات الإدارية، وتتخللها المجموعات والأعمال الاقتصادية والخدمية والعلاقات والتنسيق وغيرها. تلك بداية تشكيل الموارد البشرية قديما، ثم بدأت بالتطور والتفاعل والتركيز على أهمية العنصر البشري، وبدأت ببحوثها حتى بدأت النظريات حوله تستخرج أفضل ما لديها، فكان بعضها مما يزيد ويرقى بالعنصر البشري وبعضها مما يهتم بالإنتاج الذي ينتجه ولا يهتم به كإنسان.

جاء الإسلام، وأثار العالم بعدله، ووزن الأمور، فأكرم الإنسان واهتم بالعنصر البشري كعنصر يجب التعامل معه واحترامه كإنسان، ووجوب إعطائه حقوقه المادية والمعنوية، وحافظ على كرامة الموارد البشرية والتعامل بها وإدارتها.¹

ووفقاً للمفاهيم الفكرية الحديثة لإدارة الموارد البشرية فقد أسفرت تلك التطورات الى أن تمر إدارة الموارد البشرية إلى سلسلة من التطورات تمثلت فيما يلي:²

1. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الانسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة و البقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر الى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح انظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعيبد (الفلاحين) ، أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

2. **مرحلة الثورة الصناعية:** اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دوراً بارزاً وملحوظاً من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة.. الخ ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية

¹ علي سعيد ال عامر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، دار كتبنا للنشر، دون طبعة ، مصر ، 2020 ، ص 28 - 29.

² خضير كاظم محمود ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2007، ص 19 - 23.

عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

3. مرحلة القرن العشرين: لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك F.Taylor والذي أطلق عليه movement The father of scientific management في بدايات القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study ، وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل Division of labor ، والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة Taylor آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس وير Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفوء للعاملين والمعبارية (النموجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية Human Relation School ، التي قادها آنذاك التون مايو Elton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

4. نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين: لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات وحاد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة Globalization ؛
- شدة المنافسة العالمية. Global Competition؛
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء . Quality؛

• تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة. Technology... الخ.

إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في اطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية و خصائصها

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري HUMAN RESOURCE ، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها و هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات و جهد.. الخ من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن عمان، 2005، ص 11.

لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة، وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في أدبيات علم الإدارة:¹

- عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة".

- يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) " هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع (Schuler).

-هي "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين ، وتنمية ، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Flippo) .

- هي "الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم ، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم ، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين ، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين، (عاطف عبيد) .

بينما عرفها كل من الشخصيتين كما يلي:²

- هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين. (Milkovich).

- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم. (Poole) .

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نشر وتوزيع العبيكان، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية الرياض ، 2015 ، ص 22- 23 .

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الاردن ، 2008 ، ص 19 .

جدول رقم (1) : يبين الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1. تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات .	1. اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات .
2. تهتم بمحتوى العمل والبحث مما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	2. ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل .
3. التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق .	3. اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل .

المصدر: صفوان مجد المبيضن ، عائض بن شافي الأكلبية ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2012 ، ص 3-4 .

تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة ، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعني التركيز على العنصر البشري العامل في المؤسسة أو المنشأة، وهو نوع خاص من أنواع الإدارة مهمته التركيز على كيفية استقطاب الموظفين، والطريقة التي يتم اختيارهم بها، ويعمل

¹ رضوان ، محمود عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للنشر و التدريب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012 ، ص 13 .

على تنظيم أمورهم، وتقييم أدائهم، وتدريب الموظفين الجدد، كما أنَّها تُعدُّ من أهم الأعمال الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في كافة المنظمات والمؤسسات.

ثانيا : خصائص إدارة الموارد البشرية:

تشتمل خصائص إدارة الموارد البشرية على ما يلي :¹

- أن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكاً من جانب آخر ؛
- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد ؛
- إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً ؛
- كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، إنتاج، تمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف ادارة الموارد البشرية

اولا: أهمية إدارة الموارد البشرية :

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية ينه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير والمتوسط وطويل الأجل ، كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يجدد افضل الافراد للأعمال والوظائف المتاحة ويؤكد

¹علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2013، ص 37 .

على الاحلال والتعيين السليم ثم يأتي التنمية والتدريب ليقوما بدورها في إكساب الأفراد المهارات والاتجاهات والمعارف المختلفة عما لديهم الآن .

إضافة إلى ذلك فان الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل. لذلك تضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الايجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق الاتجاهات الجانبية للعمل.¹

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة؛
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن ؛
- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- ✓ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

المطلب الرابع: نظريات إدارة الموارد البشرية:

أولا : النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي و أهم ما جاء في هذه النظريات:

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، الأردن عمان ،2016، ص 30.

²صديني عبد الرحمان ، عصماوي هوارى ، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، مذكرة ماستر ، ادارة اعمال الموارد البشرية ، جامعة ابي بكر بلقايد ، الجزائر، دفعة 2015 / 2016 ، ص 22 .

أ. النظرية البيروقراطية:

قبل التطرق لتعريف النظرية البيروقراطية نعرض أولاً على تعريف أصل كلمة بيروقراطية، إذ نجد أن مصطلح البيروقراطية يتكون من مقطعين: الأول bureau وتعني مكتب، أما المقطع الثاني cratie وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي kratī التي تتضمن معنى القوة، فالمقطعين مجتمعين معا تصبح بيروقراطية والتي تعني قوة أو سلطة المكتب، بعبارة أخرى "إنها تعني ممارسة السلطة عن طريق المكاتب".¹

وتعرف النظرية البيروقراطية بأنها (نوع من تصميم المنظمات يعتمد على التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم فضلا عن التمسك الشديد بالقواعد والتعليمات)، تعمل الإدارة على أساس العائلة، ويكون ولاء العمال لمشرفيهم مباشرة وليست للمنظمة، ينبغي أن تدار المنظمة بالحالة الموضوعية، وهذا يتطلب العمل وفقا للهيكل التنظيمي الرسمي حيث القواعد المحددة، و ينظر للسلطة بصفته جزء من وظيفة الشخص وتمر من شخص لآخر على أساس أن الشخص الذي يغادر الوظيفة تسلم سلطته إلى الشاغل الجديد لوظيفته، وتعرف القواعد الموضوعية التي تحكم عمل المنظمة (بالبيروقراطية)، ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

- **التعريف الواضح لهرم السلطة:** تهيكّل كل الوظائف في البيروقراطية على أساس اعطاء الوظائف العليا للمشرفين، لرقابة المستويات الدنيا، هذه السلسلة من الأوامر تبسط من الرقابة و الأوامر والتعليمات من خلال المنظمة.
- **التخصص وتقسيم العمل:** تخصص جميع المسؤوليات في المنظمة بحيث يمتلك كل عامل أو موظف التدريب والخبرة الضرورية لإنجاز مهمّاته.²

ب. نظرية الادارة العلمية:

أهمية هذه النظرية التي كانت من عمل (فريدريك تايلور) الذي درس الحركة والزمن، وقد قام بدراسة الزمن عام 1881 في شركة ميدفيل للفلوآذ، وبذلك تكونت دراسة الزمن عنده من جزأين للعمل عمل تحليلي وعمل إنشائي.³

¹ عبد القادر حبيتر، شايب ذراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الادارة التقليدية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 2، بسكرة الجزائر، 2021، ص 185.

² مسلم علاوي شبلي، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الكتاب للنشر، بدون طبعة، عمان، بدون سنة، ص 35.

³ نوال مجّد نصير، إدارة الوقت لحياة أفضل، الأمواج للنشر و التوزيع، دون طبعة، الأردن، 2016، ص 61.

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الانسانية:

ركزت هذه النظرية التي اهتم بها (التون مايو) على بناء المنظمة من وجهة النظر الاجتماعية والإنسانية كعلاقات الافراد مع بعضهم البعض مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل و خارج المنظمة.

يمكن توفير الكثير من الوقت واستغلاله في أنشطة أخرى إذ تظهر أهمية الوقت في هذه النظرية في الجوانب الاجتماعية والإنسانية وتتجلى أهمية ودور إدارة الوقت في نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- إن الوقت يؤدي الى اتساع المنظمات وزيادة حجم المشروعات الكبيرة مما يؤثر على قدرات ومهارات المديرين والأفراد؛
- إن الوقت يؤدي الى تطوير وأساليب العمل بهدف زيادة الإنتاج وذلك من خلال التطورات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة إنجاز العاملين؛
- إن الوقت يؤثر على أعمال العاملين فعندما يبدأ العامل عمله في المنظمة يكون في مرحلة نشاط وحيوية وقوة جسمانية قادرة على العمل وبعد ذلك يسعى إلى جماعة يتركز عليها في أعماله ويتأثر بها تدريجيا عبر الزمن.¹

ثالثا: النظريات الحديثة:

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه " فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".

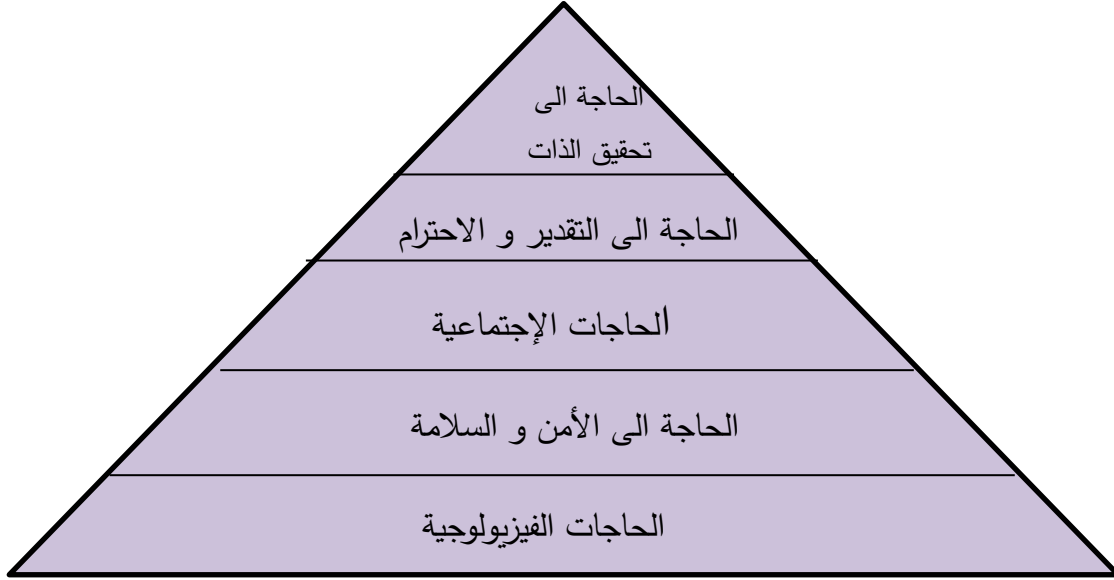
وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

¹نوال محمد نصير، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية)، الحاجة إلى الأمن والسلامة، الحاجات الإجتماعية والعاطفية، حاجات التقدير والإحترام ، حاجات تحقيق الذات .¹

ويمكن توضيح سلم ماسلو للحاجات في الشكل التالي:

الشكل (1) : سلم الحاجات لماسلو



المصدر: منير بن دريري ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، الجزائر، الدفعة 2009 / 2010 ، ص 60 .

¹منير بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، الجزائر، الدفعة 2009 / 2010 ، ص 59 .

المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية قسم من أقسام إدارة المؤسسات ، و التي تختص بكيفية العنصر البشري داخل بيئة العمل و تطابقه مع المهام الوظيفية المكلف بها و قد تشمل ممارسات و مهام إدارة الموارد البشرية الحديثة على : التخطيط ، تصميم الوظائف، تحليل الوظائف ، التعيين والاستقطاب، التدريب ، تقييم الأداء ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار و التحفيز ذو هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : التخطيط و تصميم الوظائف

أولاً : التخطيط

أ . مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

شاع مؤخراً مصطلح تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning) وأخذ مكانة بدلاً من مصطلح تخطيط القوى العاملة (manpower Planning) ويركز تخطيط الموارد البشرية على احتياجات المنظمات في المستقبل من الموارد البشرية التي حقق ديمومة دوران عجلة الإنتاج فيها. وإذ ما استعرضنا تعريف وتخطيط الموارد البشرية تكون الشمولية هي :

عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى أيضاً مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية و التي بمجمعتها تهدف إلى تحديد وتدير الأعداد والمستويات المطلوبة من القوى البشرية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة لذلك وبتكلفة مناسبة.¹

التخطيط هو أداة فعالة للتعامل مع المستقبل كما إنه ينطوي على عملية التحديد المسبق لبرامج الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذا السياق ، يعد التنبؤ الدقيق أمراً حيويًا لنجاح أي خطة.²

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجية للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2008، ص25- 26.

² Pravin Durai, NewDelhi , **Human resources management** India ,2012, p 6

ب. أهداف تخطيط الموارد البشرية :

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلاً يمكن تحقيق الأهداف الآتية :¹

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب؛
- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية؛
- الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة ؛
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولى مهام وظائفهم؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب و المكافآت ؛
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار و التعيين.

ج. فوائد تخطيط الموارد البشرية

تتمثل فوائد التخطيط في ما يلي :²

- ✓ المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة؛
- ✓ ملائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف؛
- ✓ تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية؛
- ✓ الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة ؛
- ✓ المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج.

ثانياً : تصميم الوظائف

يمكن التعرف على مفهوم تصميم الوظائف ، العناصر و الأساليب في ما يلي :³

أ. مفهوم تصميم الوظائف :

¹صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، بدون طبعة ، الإسكندرية، 2002، ص 130.

² بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 27، 28.

³ شفاء كرو ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، الدفعة 2016 ص 17 - 18 - 19 .

تنطوي عملية تصميم الوظائف على تشكيل المهام والنشاطات ضمن الوظيفة المحددة ،بحقق تصميم الوظائف الأداء الأفضل والدافعية الأعلى للأفراد العاملين نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها . ولذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي :

تحديد تدفق العمل ،تحديد الإستراتيجية التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي .

ب. عناصر تصميم الوظائف elements of job design :

توجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لابد من أخذها كليا أو جزئيا عند تصميم الوظائف :

العناصر التنظيمية : وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع و انسيابية هذه المهام، بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم، و على حسب ما جاءت به المدرسة العليمة . أن مدخل تصميم الوظائف بتضمينها العناصر التنظيمية يسمى بالمدخل الميكانيكي أو الآلي؛

العناصر السلوكية : هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة job content والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر : تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية ؛ ومن الملاحظ إن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية أو الدوافع العليا، ولذلك فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف يسمى بالمدخل الدافعي .

العناصر البيئية : تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم ، إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكائن المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الحاجات الخاصة كالمعوقين جسميا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين .

هذا المدخل يسمى بالمدخل البيولوجي أو الهندسة البشرية وقد يتم تصميم الوظائف وفقا لمحددات الذهنية أو الإدراكية أيضا .

ج. أساليب تصميم الوظائف :

شاع استخدام العديد من الأساليب في تصميم الوظائف في المنظمات المعاصرة ، ومن أهم هذه الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ما يلي :

❖ أسلوب تبسيط العمل **work simplification** :

يقوم هذا الأسلوب على تبسيط و تجزئة المهام وصولاً إلى المهام الروتينية التي تتطلب مهارات عالية و ذلك من خلال تسليم المهام المعقدة إلى المديرين ذوي المهارات أما الأعمال الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا .

❖ توسيع الوظيفة **job enlargement** :

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين ، وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي ، إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء، إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب يضيف بعداً سلوكياً مهماً ، ولكن بنفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنويع يكون في نفس المستوى .

❖ التناوب الوظيفي **job rotation** :

وهو انتقال العمال من وظيفة إلى أخرى في مستويات عمومية أو أفقية ، عمودياً من خلال انتقال العمال إلى مستويات أعلى و تحمل مسؤوليات أكبر أما الانتقال الأفقي يكون بين الوظائف في نفس المستوى و الهدف من هذا الأسلوب اكتساب العمال المهارات و الخبرات .

❖ الإثراء الوظيفي **job enrichment** :

إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل وأبعاده لهاكمان و اولدهام .حيث أوضحت هذه النظرية بأن دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي بسبب تمكنهم وخبرتهم وتمكنهم من الوصول إلى النتائج مع توفير فرصة إعلامهم بهذه النتائج أولاً بأول .

المطلب الثاني : تحليل الوظائف و الاستقطاب و التعيين

أولاً : تحليل الوظائف

أ. مفهوم تحليل الوظائف :

تعرف عملية تحليل الوظيفة بأنها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في منظمة معينة. أي أن البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب ان تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وما هي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة. بمعنى آخر أن تحليل الوظيفة يعني تجزئة الوظائف

الموجودة في المنظمة إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية ووصفها وصفا دقيقا، مع بيان المؤهلات المطلوبة والقابليات التي يلزم أن يتمتع بها شاغل كل وظيفة من الوظائف قيد الدراسة.¹

ب. خطوات تحليل الوظائف

على العموم هناك جملة من الخطوات يجب اتباعها من قبل محلي الوظائف موضحة في الشكل التالي:²

شكل (02): خطوات إجراءات عملية تحليل الوظائف



المصدر: سعد علي حمود العنزي ، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، دار البازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2022 ، ص 177 .

¹ سعد علي حمود العنزي ، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفة العامة، دار البازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2022 ، ص 176 .

² سعد علي حمود العنزي، مرجع سابق ، ص 177.

ج. حالات إجراء تحليل الوظائف :

تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى إجراء تحليل الوظائف في الحالات التالية :¹

📌 **الحالة الأولى:** في المرحلة الأولى من إنشاء المنظمة، وتحديد مجموعة من الوظائف للقيام بأنشطة وأعمال المنظمة، يتم عمل تحليل الوظائف لأول مرة.

📌 **الحالة الثانية:** في مرحلة نضج وتطور المنافسة، يتم إدخال طرق وأساليب عمل حديثة، كما يتم إدخال تكنولوجيا وأجهزة ومعدات متطورة تختلف عن تلك المستخدمة مسبقاً، مما يتطلب عمل تحليل جديد لوظائف المنظمة.

📌 **الحالة الثالثة:** في مرحلة إدخال وظائف جديدة على المنظمة، وإلغاء وظائف كانت قائمة أو التغيير في محتوى إحدى الوظائف، مثل تغيير أنشطة وأعمال الوظائف وصلاحياتها ومسؤولياتها .

ثانياً : الاستقطاب و التعيين

1. الاستقطاب :

أ. مفهوم الاستقطاب :

تمشياً مع سلسلة الوظائف لإدارة الموارد البشرية في المنشأة تكون قد وصلنا إلى إيجاد الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل ضمن وحداتها، وهو ما يعرف بالاستقطاب. هذه الوظيفة المهمة تشكل مع الاختيار والتعيين مثلثاً يعرفه المتخصصون بإدارة الموارد البشرية بالتوظيف Statting .

ولما كانت عملية الاستقطاب تعنى بالبحث المنظم من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل في المنشأة بالعدد المناسب والوقت المناسب، فإن ذلك يساعد كثيراً في اختيار العمل المناسب للأفراد فهم ضمن المنشأة، إن في ذلك فرصة كبيرة لتحقيق التلائم بين الفرد والعمل وهو ما يوفر لفرصة لتقليل كل تبعات التدريب والإعداد بعد التعيين .²

ب. مصادر الاستقطاب Recruiting Sources

عادة ما يكون الاستقطاب من مصادر داخلية، من داخل المنشأة، وهو ما يعرف بالاستقطاب الداخلي internal

¹ رائد عبد الحليم حماد القطامين ، تحليل العمل و دوره في عملية التوظيف الفعال ، دار الكتاب الثقافي للنشر، بدون طبعة ، الأردن ، 2018 ، ص 25 - 26.

² فريد فهمي ، وظائف منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2020 ، ص 214.

الاستقطاب الداخلي Internal Recruiting

recruiting أو من مصادر خارجية أي من خارج المنشأة ليعرف عند إذن:¹

يعد الاستقطاب مصدرا أساسيا لعدد كبير من الأعمال في المنشأة ، وهو الملجأ الاقرب و الأضمن لشغل الأعمال عند الحاجة لذلك ، لا تتعدد وسائل الاستقطاب الداخلي كثيرا ، فهي تقوم أساسا على النقل و الترقية و توصيات من العاملين الحاليين و استقطاب العاملين السابقين بعد إعادة تأهيلهم .

يتيح الاستقطاب الداخلي فرصة للعاملين الحاليين للترقية و التقدم و تطوير مهارتهم ، كما يوفر الوقت و الجهد في تهيئة العاملين و تدريبهم .

الاستقطاب الخارجي external recruiting

أساسا الاستقطاب الخارجي هو المصادر الخارجية المتاحة محليا أو وطنيا أو حتى دوليا .

ومن وسائل الاستقطاب الخارجي الاعلانات بأنواعها في مقدمة الوسائل ثم يتليها مكاتب التوظيف و المؤسسات التعليمية وكذلك الجمعيات المهنية ، وشبكة الانترنت التي خلقت سوقا عالميا غير محدود للعمل ، حيث أصبح يعرف بالاستقطاب الإلكتروني .

2. التعيين :

أ. مفهوم التعيين :

هي عملية تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر للفرد مشاعر نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته. وهناك تعريف آخر للتعين وهو عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناءا عن الاختبارات المعرفية والاختيارات الشخصية.²

حيث تم حديثا اعتماد ممارسات حديثة تتمثل في اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي ، التعيين الإلكتروني ، التعيين عن طريق الهاتف .

¹فريد فهمي، مرجع سابق ، ص215-216.

²بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، ، 2020 ص 55 .

ب. شروط التعيين :

زيادة على شروط الاختيار السالف ذكرها يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق في كثير من المنظمات وهي :¹

- شروط الجنسية؛
- شروط حسن السيرة والسمعة؛
- شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية؛
- شرط عدم سبق الفصل من الخدمة؛
- شرط اللياقة الصحية؛
- شرط اجتياز الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية؛
- شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدتها الجهة.

مطلب الثالث : التدريب و تقييم الاداء

أولا : التدريب

أ. مفهوم التدريب :

يعني التدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل، و هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.²

¹ ابن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 56 .

² عائشة شتاتحة ، التدريب في منظمات الأعمال ، دار البازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن ، 2019 ص 29.

عرّف جوالي (2009) التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة قدراته

المعرفة لتمكينه من أداء وظيفته ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.¹

حيث تم إعتقاد ممارسات حديثة في التدريب : التعليم الإلكتروني المباشر ، التعليم الإلكتروني الذاتي و التعليم الإلكتروني التعاوني .

ب. أهمية التدريب :

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية :²

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

– إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة؛

– التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث ؛

– تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة؛

– التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر .

أهمية التدريب للعاملين :

– تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة؛

– يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم

في بيئة العمل؛

– تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه

¹ Fawzich Mouhamed Mas'ad , **The effect of human resource management practices on organization intelligence in Jordanian commercial banks** , palarch's journal of archaeology of Egypt / Egyptology , 17 (6) Jordan . p 1397.

² جري عبد الحكيم ، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، الدفعة 2017 / 2018 ص 7 - 8 .

الأعمال؛

- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.

ثانيا : تقييم الاداء

أ. مفهوم تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء إجراء رسمي و منتج لقياس عمل الموظف ونتائجه، أي المقارنة بين ما هو مخطط له وما تم التوصل إليه ، كذلك هو تقييم عمل الموظفين وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف . كما يمكن تعريفه على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به. و سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الثاني .

المطلب الرابع : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و التحفيز

أولا : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

التعرف على مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و أشكاله في ما يلي :¹

أ. مفهوم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار :

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصا التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة أدت إلى تصعيب دور المدير وزيادة مسؤولياته، فإنه من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد الأمر الذي فرض على الإدارات إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من اجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة .

فعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معا وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضا .

¹ شفاء كرو ،مرجع سبق ذكره، ص 27 .

وكما يعرفه (Cangemi) هو وسيلة لخلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، نستنتج أن مشاركة الموظفين تشير إلى اشتراك كل من الإدارة والموظفين في صنع القرارات ذات الإهتمام المشترك.

ب. أشكال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

وتتمثل الأشكال الرئيسة لمشاركة الموظفين بما يلي :

✓ . **التشاور المشترك** : وهو أكثر شكل شيوعا و يتمثل في إخبار صاحب العمل الموظفين بإبداء رأيهم و اقتراحاتهم وبعض الافكار و يدرسههم حتى يتعرف على نواياهم و يقيس مشاعرهم تجاه المؤسسة و من خلال هذا الاخير تبني الثقة بين الإدارة و الموظفين .

✓ . **الاجتماع بفريق العمل واطلاعه على بعض المعلومات** : تعتبر هذه وسيلة للتشاور مع الموظفين، ولإبقائهم على علم ما تتخذه المؤسسة من قرارات وما تقوم به من عمليات ويتمثل الهدف من ذلك في إيجاد قدر من الثقة والحصول على التزام الموظفين بمخططات لعمل التي يتم تقديمها؛

✓ . **دائرة الجودة** : و تتمثل في استكشاف خبرة العمال و القوى العاملة لتحسين القدرة الانتاجية و الجودة للحصول على أكبر قدر من الالتزام بأهداف المؤسسة .

✓ . **التواصل مع الموظفين** : و يأخذ هذا النوع عدة أشكال تهدف إلى أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف و نوايا المؤسسة مثال ذلك الاجتماعات و النشرات الإخبارية كذلك أجهزة الفيديو ، كما نستنتج أن المشاركة تهدف الى اشراك العمال في اتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالاقتراحات و الآراء التي يبدونها المرؤوسين .

ثانيا : التحفيز

أ. مفهوم التحفيز :

يعرف التحفيز على أنه: العملية التي يتم بها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما.

كما عرف التحفيز بأنه كلمة عامة تستعمل للإشارة إلى مجموع الدوافع والرغبات والحاجات سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تحرض الفرد على إحداث التفاعل ورد الفعل المناسب، فعندما نقول أن مدير حفز مرؤوسيه. يعني أنه قام بأشياء يدركها هؤلاء و بأنها تلي حاجاتهم ورغباتهم وتحثهم على التحرك بالطريقة المرغوبة.

ولذلك يمكن تعريف التحفيز على أنه العمل على إثارة الدافع للعمل لدى الأفراد بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية القادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة.¹

ب. أهمية التحفيز:

تساهم عملية التحفيز في تحقيق نتائج إيجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل وتكمن أهمية التحفيز في:²

- **زيادة الكفاءة في الأداء:** حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية كمية المنتج أو الخدمة ومستوى الجودة؛
- **تخفيض الفاقد في العمل:** يشجع التحفيز العاملين على الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف،
- **إشباع حاجات العاملين:** تتسم حاجات الأفراد بالتعدد والتنوع يصعب على الأفراد تلبيةها بأنفسهم، مما يدفع الإدارة إلى توفيرها لهم حتى لا تؤثر على نشاطهم؛
- **الشعور بالعدالة:** تؤدي الحوافز العادلة في المؤسسة إلى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الإدارة.

ج. أنواع التحفيز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:³

¹ رايس وفاء ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار اليازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2020 ، 117-118.

² محمد صادق اسماعيل ، تخطيط التدريب و دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، القاهرة ، 2014 ، ص 160-163.

³ رايس وفاء ، مرجع سابق ، ص 118.

التحفيز المادي :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع مستوى كفاءتهم والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

المكافآت، الترقية، التأمينات الإجتماعية، الاعتبارات الاقتصادية، الاعتبارات النفسية و تنمية هيكل الأجر الأساسي .

التحفيز المعنوي

يأتي التحفيز المعنوي على هيئة عدة صور كما يلي:

شهادات شكر وثناء شفوية، منح إجازة يوم واحد من كل أسبوع للموظف المتميز، توفير وجبات طعام للموظفين و توفير سكن مناسب للموظف، منح دورات تدريبية مجانية و عمل رحلات خارجية للموظفين.

خلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية و ممارستها الحديثة بحيث اتضح من خلالها التطور التاريخي الذي تمر به هذه الإدارة و كيف أصبحت في عصرنا هذا ذات أهمية و أهداف بالغة و تطرقنا الى اهم نظريات هذه الإدارة (النظرية البيروقراطية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، نظريات الحاجات لماسلو ...) بالإضافة الى تخصيص المبحث الثاني الى الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من تخطيط ، تصميم و تحليل الوظائف ، الاستقطاب و تعيين الأفراد مع التطرق إلى وظيفة التدريب ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وأخيرا التحفيز .

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد :

أداء العاملين أو الأداء بصفة عامة هو المجهود المحقق في سبيل الوصول لأهداف المؤسسة ، كما يتوقف الأداء على خبرات و مهارات العمال وغيرها من العناصر الأخرى وذلك لأهمية مفهوم الأداء على مستوى الفرد أو المنظمة ، كما نشير أن عملية تقييم الأداء التي تعد من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، فعن طريق قياس أو تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة الممارسات التي تعتمد عليها من استقطاب ، تعيين و تدريب وغيرها ، ذلك عن طريق اتباع مجموعة من المعايير و باستعمال الكثير من الطرق التي سنتعرف عليها بالتفصيل في هذا الفصل.

بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء.

المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين .

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

يعتبر الأداء موضوع قديم استقطب العديد من الأبحاث سواء نظريا او تطبيقيا وهذا من أجل تحديد مفهوم محدد ، لأن معظم الباحثين يربط الأداء بالبعد البشري ومنهم من يستخدمون هذا المصطلح للتعبير عن مفردات عديدة كالكفاءة و الفعالية .

لذا سنسعى في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الأداء مع إبراز العوامل المؤثرة في الأداء ، ثم التطرق الى أبعاد الأداء إلى أن نصل الى مكونات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفة .

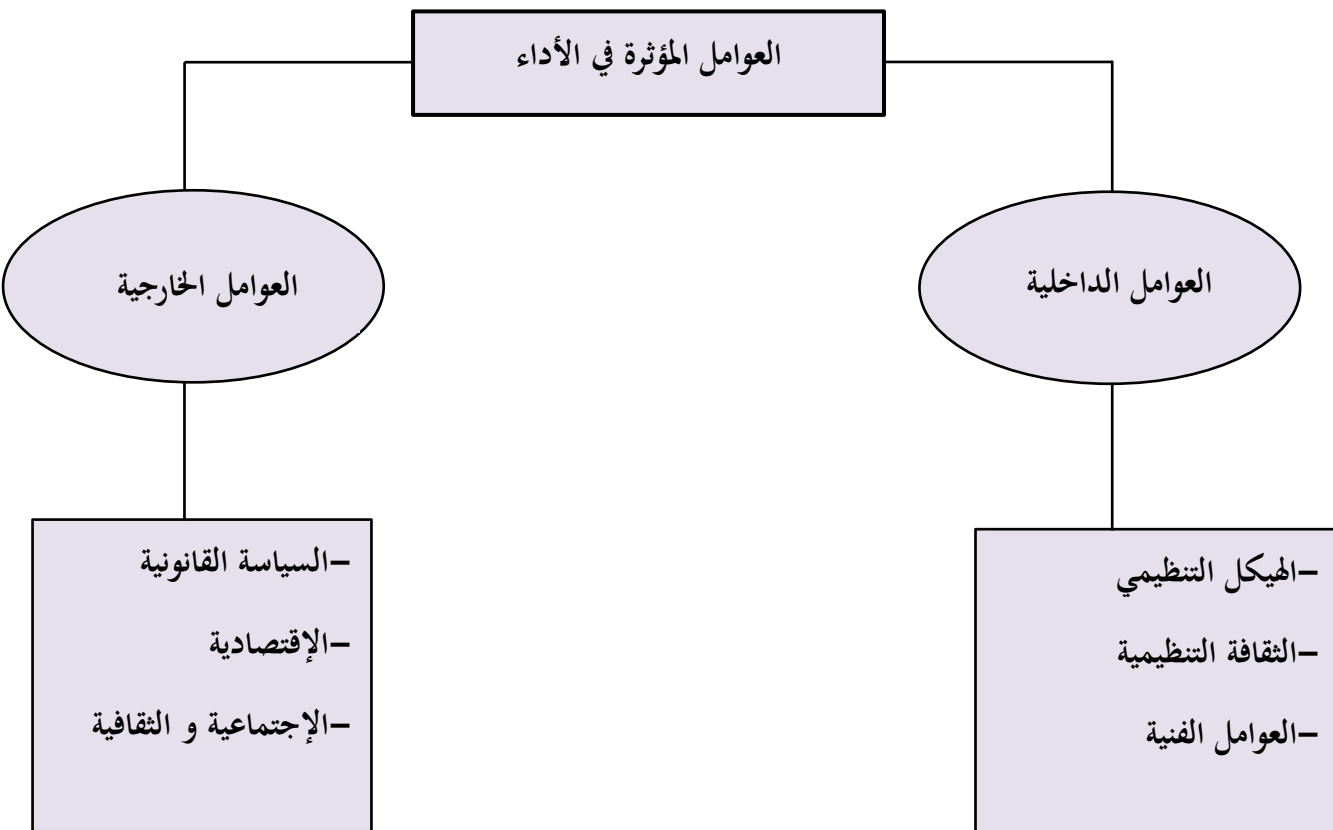
كما يعرف الأداء : بأنه المستوى الذي يحقق الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه .وهو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .¹

¹ أعمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الأردن عمان، 2012، ص 13 .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن توضيح العوامل التي تؤثر على الأداء ن خلال الشكل التالي :¹

الشكل رقم (3): يمثل العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : مُجّد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسولوجيا، العدد 3، جامعة ريان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 37.

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى

أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز في هيكل إلى ثلاث

مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية و مجموعة العوامل الإنسانية .

وفي ما يلي تم عرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر .

¹مُجّد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسولوجيا، العدد 3، جامعة ريان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 37-38-41-42.

أولاً: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما .

ونجد أن انتماء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي :

أ. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة .

ب. الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين و من ثم أداء المنظمات، و ذلك لكونها الرابط المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها ، و بناء على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة عند قياس أداء أي منظمة .¹

ج. العوامل الفنية :

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت

¹خولف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9، جماعة خميس مليانة عين الدفلى، الجزائر، 2013، ص 258.

نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفراده لتحقيق أهدافها بكفاءة ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي .¹

ثانيا: العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ. العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها:

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك؛
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة؛
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة .

ب. العوامل الاقتصادية :

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم و توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة .

ج. العوامل الإجتماعية والثقافية :

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها ، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع .

¹محمد زرنوح ، مرجع سابق ، ص 38-41-42 .

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

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

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

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

المطلب الرابع: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء، مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:²

¹ الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 218-219 .
² الداوي الشيخ، مرجع سابق ، ص 219-220-221.

1. **الفعالية (Effectiveness):** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدد الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية للمؤسسة بكمية الأرباح المحققة. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

📊 **قياس الفعالية :** تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- **الطريقة الأولى:** تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث :

• Rm: النتائج المحققة.

• Rp : النتائج المتوقعة .

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف .

- **الطريقة الثانية :** تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

• Mm : الإمكانيات المستخدمة،

• Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2. **الكفاءة (compétence):** يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية

والاجتماعية بعدم الإتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع

بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل:

الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،... الخ.

قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\frac{R_m}{M_r} = \text{الكفاءة (نسبة) } \cdot \text{المخرجات / المدخلات.}$$

حيث:

- R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).
- M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة) .

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث :

- R_p : هي النتائج المتنبئ بها.
- M_p : الموارد المتنبئ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبئ بها.

المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين

لاشك في أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء عاملها ، و أن تحقيق أهداف أي مؤسسة قائم على الكفاءة و الفعالية ، لذا يمكن القول أن الأداء أهم الأنشطة في المنظمة .

وهذا ما سنتوصل إليه في هذا المبحث الشامل لأداء العاملين من خلال التطرق إلى مفهوم و أهمية أداء العاملين و ثم أنواع أداء العاملين و ختاماً لهذا المبحث نتعرض إلى أبعاد أداء العاملين .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء العاملين

أولاً : مفهوم أداء العاملين

تناولت العديد من الاتجاهات مفهوم أداء العاملين و من بينها:¹

بأنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج .

أداء العاملين هو مفهوم شامل لا يتعلق فقط بإنجاز المهام المكونة لوظيفته إنما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة وبهذا يكون الأداء مؤشر للفاعلية والكفاءة معا والتي تطمح الإدارة لتحقيقها في أي منظمة .

يمكن تعريفه على أنه :

- نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح .
- درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.
- الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .

ومن خلال ما سبق ينظر إلى أداء العاملين على أنه نشاط يجسد مدى كفاءة وفعالية الأداء للقيام بالعمل المطلوب ودرجة بلوغهم تحقيق الأهداف المخططة بنجاح .

حيث يعرف أداء العاملين على أنه يمثل مخرجات او كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة ، وهو يمثل انعكاس لندى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل .

¹ سعيد سمير أبو جليلة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الدفعة 2018 ، ص 35 .

ثانيا : أهمية أداء العاملين

إن أداء العاملين يعتبر من الجوانب الهامة للوصول إلى خدمة ذات جودة فهو يحتل جزء لا باس به للخروج بنتائج مرضية وهنا سوف نتناول أهمية أداء العاملين وما له من تأثير على العاملين والمنظمة حيث أن أهمية أداء العاملين يعتمد على تقييم أداءهم إن كان إيجابيا سارت المنظمة في الاتجاه الصحيح .

- إن أداء العاملين ذو أهمية أساسية في أي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها وما تمتلك من موارد بشرية، ولا تعتبر أداة للسيطرة، وفرض السلطة على العاملين، لكنها أداة للتشخيص العادل والموضوعي لأداء لعاملين لديها، من أجل مساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكما أنها تقدم المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية لتساعدها من إدارة تلك الموارد بكفاءة وحرفية، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، كي تصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع المتغيرات التي تحدث خلال القيام بالأعمال.

- أداء العاملين ظاهرة لسلوك المواطنة في بيئات العمل المختلفة وأن الدراسات مازالت محدودة في هذا المجال رغم التأكيد على أهمية أداء العاملين في أكثر الدراسات كونها تحقق الفعالية للمنظمات.¹

المطلب الثاني : أنواع أداء العاملين

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

و حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية ، تقنية، سياسية...الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني...الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج ، إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود

¹أديب خلف الملاكوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات و أثرها في اداء العاملين ،دار الخليج للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2021 ، ص 69 - 70 .

الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد، وبذلك يتلازم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار)، كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.¹

المطلب الثالث : أبعاد أداء العاملين

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة .

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي :²

- جودة العمل المنجز؛
- الالتزام؛
- كمية العمل المنجز.

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، بسكرة الجزائر ، نوفمبر 2001 ، ص 89-90.

² سعيد سمير أبو جليدة ، مرجع سابق ، ص 39 - 40 - 41 - 43 - 44 .

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

أولاً: جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبدهما الفرد اثناء الأداء المقدم.

ثانياً: الالتزام :

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين. من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وأن هؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب إليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي :

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الإستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها والرغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها؛
- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها؛
- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى او تدمير؛
- الإسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

وعليه من المفيد النظر إلى الالتزام على أنه إتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه باستخدام العديد من الإستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

ثالثاً: كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات و على جميع مستويات المنظمة ، فهي وسيلة تعمل على دفع الأفراد للعمل بجدية و نشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل منتظم و مستمر عن طريق عدة وسائل و أساليب لتقييم الأداء سيتم التعرض لها في مطالب هذا المبحث .

يدرس هذا المبحث من الفصل الثاني : مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين و من ثم أهداف و معايير تقييم أداء العاملين إلى أن نصل إلى طرق و أساليب تقييم أداء العاملين .

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم أداء العاملين

أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين

أ. مفهوم التقييم :

هناك مجموعة من مفاهيم للتقييم وهي كالتالي :¹

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل .

ب. مفهوم تقييم أداء العاملين :

تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط أولاً بالتحقق من الوحدة الاقتصادية في ضوء ما، توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"، أو هي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو

¹ أعمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 13، 14 .

الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.¹

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين

تمثلت أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعاملين و المنشأة في ما يلي في ما يلي:²

■ بالنسبة للعاملين:

- يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل؛
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة.

■ بالنسبة للمنشأة:

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانة المنظمة على اختيار انسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا؛
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها.

المطلب الثاني : أهداف و معايير تقييم أداء العاملين

أولا : أهداف تقييم الأداء :

إن أهداف تقييم الأداء وبحسب دراسات الكثيرين عنها هي:³

- أساس الترقية: حيث يساعد التقييم في تحديد من تتم ترقيته؛
- أساس عادل للمكافآت، حيث يساعد التقييم في صرف مكافآت للمتميزين؛
- نظام اتصال فعال: سواء بين الرئيس والمرؤوس، أو بين المرؤوسين ببعضهم؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية: فمن خلال عملية التقييم تتحدد الثغرات في الأداء والمهارات والاتجاهات التي قد تتحدد الاحتياج التدريبي المطلوب.

¹ عبد المللك مزهوده ، مرجع سابق ، ص 95 .

² بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ص 66 .

³ بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 67 .

ثانيا : معايير تقييم أداء العاملين

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر، ومعدلات الأداء و تمثلت في ما يلي :¹

أ. العناصر:

تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... إلخ، إذن في ضوء ما تتوفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:

■ **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

■ **العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيمين ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية، والتعاون.... إلخ.

ب. معدلات الأداء :

فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيجازها على النحو التالي :

¹عتيقة حرارية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 05، جامعة الجزائر 02، 2015، ص 74 - 75.

- **المعدلات الكمية:** والتي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم، ويسمى هذا النوع من المعدلات بالمعدل الزمني للإنتاج.
- **المعدلات النوعية:** وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- **المعدلات الكمية والنوعية:** هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات.

المطلب الثالث : طرق و أساليب تقييم أداء العاملين

تعددت طرق وأساليب تقييم أداء العاملين و التي تتمثل في :¹

- اولا: قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- ثانيا: طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الاقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- ثالثا: المقارنة الزوجية (بين موظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- رابعا: طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

¹ حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الأسرة للنشر ودار عالم الثقافة للتوزيع ، بدون طبعة ، عمان ، 2016 ، ص 11 - 12 .

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

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

سادسا: طريقة التدرج¹

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث بوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.

كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج و تكييفها إلى طريقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلاً :

- 10% من الأفراد الذين ذوي الأداء المنخفض ؛
- 20% من الأفراد الذين يكون أدائهم أقل من المتوسط ؛
- 40% من الأفراد العاملين متوسطي الأداء؛
- 20% من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط؛
- 10% من الأفراد الذين أدائهم في الدرجة العليا .

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 44 .

إن هذا التعديل والتكييف يساعد المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم، لكن هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلا، كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم .

كما نشير إلى الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء : الإدارة بالأهداف ، مركز التقييم و التصنيف السلوكي و التغذية العكسية 360 درجة .

خلاصة :

ضم هذا الفصل ثلاثة مباحث تسعى إلى التعرف على الأداء بصفة عامة ثم تخصصنا في المبحث الثاني على أداء العاملين الذي يعتبر نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية ، للوصول للهدف المراد من ثم تطرقنا إلى أهمية أداء العاملين و أنواعه إلى أن توصلنا إلى أبعاد أداء العاملين . لنختتم هذا الفصل بمبحث يدرس تقييم أداء العاملين من مفهوم تقييم الأداء إلى أهداف و معايير تقييم أداء العاملين لنصل إلى طرق و أساليب تقييم الأداء .

الفصل التطبيقي: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفعال

—سوق أهراس—

تمهيد :

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسات ،لذا الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لها أثر على أداء العاملين في المؤسسات ، من خلال هذا المبدأ سنسعى إلى دراسة موضوعنا " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين " في مؤسسة نفضال وحدة سوق أهراس التي تعتبر مؤسسة رائدة في مجالها .
و سنسعى إلى التعرف في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة حالة مؤسسة نفضال - سوق أهراس - من خلال المباحث الثلاث التالية :

المبحث الأول :تقديم مؤسسة نفضال -سوق اهراس-.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة نפטال - سوق أهراس -.

تعتبر مؤسسة نפטال من المؤسسات التي أصبحت لها مكانة تشرف الجزائر ، من أكبر المؤسسات على المستوى المحلي أو الدولي ، كما تعتبر المؤسسة الواقعة بولاية سوق أهراس من الوحدات التابعة لمؤسسة نפטال ولها أهمية كبيرة بالنسبة لمستهلكيها النهائيين أو الصناعيين هذا ما جعلنا نختار أن تكون المؤسسة محل دراستنا ، من أجل أن نستعرض في هذا البحث :

تقديم عام لشركة نפטال ثم التعريف و النشأة لمؤسسة نפטال سوق أهراس ، كذلك مهام و أهداف مؤسسة نפטال سوق أهراس وختاماً سنعرض للهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المطلب الأول: تقديم عام لشركة نפטال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ، ومن هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل 37% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع إستراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته ، نجد شركة نפטال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين ، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخياً وبالضبط بعد استقلال الجزائر ، كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم : 80/0 في : 06 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP ، بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 87/81 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين.

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטاك (Naftac)
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نפטال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية . يتكون المصطلح الأجنبي من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق

أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا .¹

المطلب الثاني: تعريف و نشأة مؤسسة نفطال سوق اهراس .

أولا : تعريف مؤسسة نفطال سوق اهراس

تعتبر هذه الوحدة تابعة لنيفطال إقليم تبسة تقوم بتوزيع وتسويق جميع المنتجات البترولية عبر كامل تراب الولاية وهي تقع في وسط المدينة لها مركزين ومحطتي خدمات المركز الأول بسوق اهراس لبيع الوقود والزيوت والعجلات المطاطية والشحوم ، تتزود من المراكز الكبرى والتابعة للشركة مثل : عناية وسكيكدة والتي يتم تحويل المواد بواسطة وثيقة تسمى إذن استقبال BON DE RECEPTION ، يتنقل عن طريق الشاحنات التابعة للوحدة ثم تحفظ في المخازن لكي يتم توزيعها بعد الاتصال بالزبائن حسب اللائحة المدرجة .

ففي قسم المبيعات والتسويق ثم هناك مركز الدريعة لتخزين الوقود وتوزيعه بأنواعه (بنزين عادي ، بنزين ممتاز ، بدون رصاص ، مازوت ، غاز مبيع) وقد جعل في مركز الدريعة حفاظا على أمن المنطقة وكذا نظرا للتكلفة الكبيرة التي تدفعها المؤسسة إلى مديرية البيئة من مبالغ مالية ، فيتم تموينه عبر السكك الحديدية بالتعاون مع SIPE (شركة نقل المواد الإستراتيجية) المتعاقدة معها او الشاحنات الناقلة للوقود من طرف وحدة عناية والتي بدورها يأتيها الوقود عن طريق البواخر من محطات التكرير أرزيو (وهران) او سكيكدة . أما بالنسبة لمحطتي الخدمات ، فواحدة في سوق اهراس والأخرى في دائرة سدراتة.²

ثانيا : نشأة المؤسسة

نشأت مؤسسة نفطال بمرسوم رقم : 80/101 الصادر في أبريل 1980 ، فمن خلال التحولات التي أحدثت على الهياكل والوسائل والأملاك واليد العاملة التابعة لشركة سوناطراك ابتداء من : 01 جانفي 1989 المؤرخ في : 07 أوت 1987 تمت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البتروكيمياوية.

¹ وثائق رسمية من المؤسسة

² وثائق رسمية من المؤسسة

وقد إختار الخبراء الذين قاموا بتسمية هذا الإسم NAFTAL والعلامة التجارية لأنه ينقسم الى قسمين NAFT بمعنى النفط و AL بمعنى الحرف الأولي لكلمة الجزائر ، أي بمعنى الجزائر وهو يستعمل في جميع الرسائل والوثائق الرسمية والعقود التابعة للشركة ، مما يعني أنه لا يمكن لأي شركة منافسة استغلال هذا الإسم .¹

المطلب الثالث : مهام وأهداف مؤسسة نפטال سوق أهراس

اولا : مهام مؤسسة نפטال

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة و أهم المنتجات التي تسوقها:²

- الوقود بمختلف أنواعه؛
- غاز البترول المميع GPL؛
- الإطارات المطاطية PNEUMATIQUE و المذيبات SOLVANT؛
- الشمع Paraffine؛

و لها مهام أخرى تتمثل في:

- تنظيم و تطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية و مشتقاته؛
- تخزين و نقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- تهدف إلى تغطية حاجيات السوق؛
- متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية؛
- استعمال و استهلاك المنتجات البترولية؛
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية؛

¹ وثائق رسمية من المؤسسة

² وثائق رسمية من المؤسسة

- تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات و التكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة؛

كما أنها تسعى إلى تحقيق:

- الاستمرار في مهمة توزيع المواد البترولية؛
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- تطوير و إعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة التخزين؛
- جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة و الأمن الصناعي؛
- تطوير و إعادة تأهيل محطات الوقود؛
- الرفع من قدرة النقل عبر الأنابيب (PIPE)؛
- تجديد وسائل النقل البرية و معدات الصيانة؛
- ترويج المنتجات الخاصة بها و المتمثلة في GPL و البنزين بدون رصاص.

ثانيا : أهداف مؤسسة نפטال

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال في ما يلي :¹

- تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية ، تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني؛
- السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة؛
- القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة إستعمالها كالمشحوم مثلا؛
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق؛
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص إستعمال واستهلاك المواد البترولية؛
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية؛

¹ وثائق رسمية من المؤسسة

ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في إستبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط، وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين ، وشاحنة لنقل البضائع.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

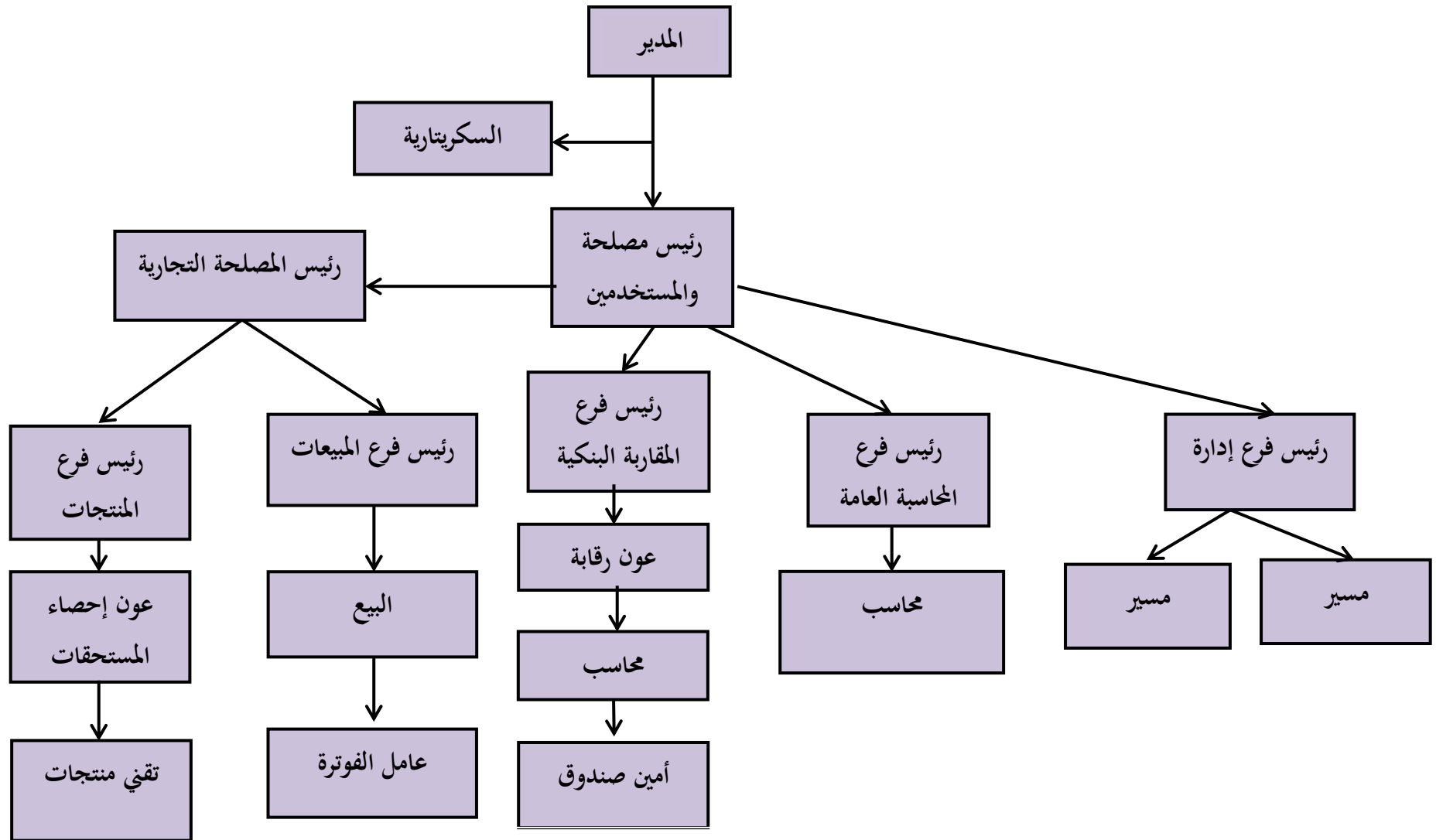
تمثلت الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ما يلي :¹

1. المديرية العامة : ممثلة في المدير العام، اللجنة التنفيذية.
2. المديرية الوظيفية : ويتمثل دورها في الاستراتيجيات وسياسات الشركة ، مع ضمان الترابط والتنسيق مع بعضها البعض ، وهي تضم ثلاث أنواع من المديريات : المديرية التنفيذية، المديرية المركزية، المديرية المساعدة.
3. الأنشطة العملية : وتتولى تطبيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة وتتولاها خمسة فروع هي :

- قسم الوقود carburant Branche : ومهمته توزيع الوقود بمختلف أنواعه؛
- قسم الغاز المميع GPL : ويتولى مسؤولية توزيع غاز البوتان سير غاز؛
- قسم النشاطات الدولية والشراكة؛
- قسم التسويق commercialisation Branche؛
- قسم الزيوت والعجلات المطاطية pneumatice Branche et lubrifiants.

¹ وثائق رسمية من المؤسسة

الشكل رقم (04) : الذي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



المصدر: وثائق رسمية من المؤسسة.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية مؤسسة نفطال وحدة - سوق أهراس - تأتي بهذا المبحث تحت عنوان تصميم الدراسة الميدانية لنبداً ب :

التصميم المنهجي للدراسة من ثم تصميم وصياغة استمارة ومقابلة البحث إلى أن نختتم بالأدوات الاحصائية والبرامج المستخدمة وقياس صدقها وثباتها.

المطلب الأول : التصميم المنهجي للدراسة

أولاً : المجتمع الإحصائي

هو المجموعة الكلية من عناصر المجتمع ذات خصائص مشتركة التي تكون محل اهتمام الباحث .

حيث اشتمل مجتمع دراستنا على الموظفين في مؤسسة نفطال - سوق أهراس - (67 موظف) حيث تعود أسباب الاختيار لهذه المؤسسة كونها رائدة في المجال الإقتصادي بالإضافة إلى وجود أسباب علائقية في هذه المؤسسة .

كما استعملنا أسلوب الحصر الشامل الذي يتمثل في جمع البيانات من المجتمع الإحصائي بأكمله و يعتبر هذا الأسلوب أصدق تمثيلاً لأفراد المجتمع ، حيث مست دراستنا موظفي مؤسسة نفطال وحدة سوق أهراس و ذلك راجع إلى صغر حجم المجتمع و من خلال هذا الأسلوب تم توزيع 67 استبانة و تم استرجاع 53 استبانة قابلة للتحليل .

جدول (02) : يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

عدد الأفراد	الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة و القابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
67	67	53	79%

المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانيا : متغيرات الدراسة

➤ المتغير المستقل : يتمثل هذا المتغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات في الاستبانة لقياس هذا المتغير .

➤ المتغير التابع : ويتمثل في أداء العاملين ، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات في الاستبانة لقياس هذا المتغير .

المطلب الثاني : تصميم و صياغة استمارة و مقابلة البحث

قبل البدء في أسئلة و تصميم الاستبيان تم الاتصال المباشر مع مؤسسة نפטال وحدة - سوق أهراس - للحصول على موافقة اجراء التريص الميداني ، بعد أخذ الموافقة تم تقديم وثائق طلب إجراء تريص ميداني و استمارة متابعة التريص المتحصل عليها من إدارة الكلية للإمضاء عليها من طرف المسؤول في المؤسسة من ثم تم تحديد مدة التريص ل 25 يوم مع توزيع استبانة حول موضوع الدراسة على كل موظفي المؤسسة ، و تتكون الاستمارة من :

➤ مقدمة : تم فيها تقديم فكرة عن دراستنا و الغرض منها ، مع تأكيد سرية المعلومات التي سنتحصل عليها و أننا نستعملها لإتمام البحث العلمي فقط ، مع تقديم كامل الشكر لكل من ساهم في التعاون معنا.

➤ المضمون : و تتضمن هذه الاستمارة مجموعة الأسئلة التي تم توزيعها على 3 محاور .

➤ المحور الأول : يحتوي على 21 عبارة تستفسر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة .

➤ المحور الثاني : يحتوي على 17 عبارة تستفسر عن أداء العاملين .

➤ المحور الثالث : و تضمن المعلومات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الأقدمية و الرتبة).

تم تقديم وصياغة الاستبيان وفق متغيرات الدراسة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري مع مراعات استخدام العبارات الواضحة و السهلة و قد تم إعداد الاستمارة وفق الخطوات التالية :

➤ تحديد متغيرات البحث : إنطلاقا من النموذج المفترض في الدراسة و الذي يحدد المتغير المستقل : (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة) و المتغير التابع (أداء العاملين).

✚ تحديد طبيعة الأسئلة : تم الاعتماد على نوعين من الأسئلة .

✚ الأسئلة المغلقة : تكون بتحديد اجوبة مستقلة حيث يختار المستوجب الإجابة الموافقة له .

✚ أسئلة مغلقة على سلم ليكارت **likert** .

• المدى :

وقمنا بحساب المدى بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4). حيث

تمثل 4 عدد الفئات (من 1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى. من 2 إلى 3 تمثل الفئة الثانية. من 3 إلى 4 تمثل

الفئة الثالثة. من 4 إلى 5 تمثل الفئة الرابعة). بينما تمثل 5 عدد الدرجات. وبحسب طول الفئة على

النحو التالي :

$$\text{طول الفئة(المدى)} = \text{عدد الفئات} / \text{عدد الدرجات} \quad 0.8=5/4$$

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي :

جدول (03): يمثل سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1,79 -1	2,59 -1,80	-2,60	-3,40	4,20 - 5
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر : إيهاب عبد السلام محمود ، تحليل برنامج إحصائي **spss** ، دار صفاء للنشر للتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الأردن ،

2013، ص 22.

بعد استرجاع الاستمارات من المؤسسة وتحليلها تبينت بعض الثغرات و الاستفسارات التي الزمتنا بإجراء مقابلة

اذن المقابلة هي:

محادثة أو حوار قائمة بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها الأسئلة

ويتم تسجيل الأجوبة بغرض جمع المعلومات.

المطلب الثالث : الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة و قياس صدقها و ثباتها

أولا : البرامج و الأدوات المستخدمة

أ. البرامج المستخدمة :

تم ترميز أسئلة الاستمارة ، ثم قمنا بتفريغها وفق برنامج IBM SPSS Statistique V19 ، و الذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية يستخدم لغرض تحليل البيانات العلمية المتعلقة بالعلوم الاجتماعية .البرنامج الثاني هو برنامج Microsoft office Exel 2010 الذي تم الاعتماد عليه اعتمدا ثانويا لإجراء بعض التعديلات الخاصة و تحسين جودة الجداول و الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع حزم SPSS.

ب. الأدوات المستخدمة :

تمثلت هذه الأدوات في :

- **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة مجتمع الدراسة اللذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة. وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد المجتمع.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب (03) لان التنقيط تراوح من (01) إلى (05). وذلك ليساعدنا باتخاذ قرار بأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين.
- **الانحراف المعياري :** و ذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة و اداء العاملين.
- **معامل الارتباط:** لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة. حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار او عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- **معامل الفا-كرونباخ:** وتم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- **اختبار (t) في حالة عينة واحدة (T- test):** وذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة. وقياس مدى صحة فروض الدراسة.

- اختبار **F- test** : وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج. أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا.
- معامل التحديد المعدل: وذلك لمعرفة مدى قدرة ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة اداء العاملين على تفسير التغيرات التي تحدث في اداء العاملين أي نسبة التغيرات التي تحدث في اداء العاملين وتعود إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة ونشير هنا انه اعتمدنا معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

ثانيا: قياس صدق أداة الدراسة و ثباتها :

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبانة في شكلها الأولي تم إخضاعها:

1. صدق أداة الدراسة:

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس. وان المحاور والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

أ. الصدق الظاهري :

وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم1)على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم اقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال وذلك بغرض تقييمها وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة. وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الآخر. وهو ما نتج عنه الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة (انظر الملحق رقم1).

وتم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبدتها وافق عليها المحكمون المذكورة اسمائهم في الملحق (انظر الملحق رقم 3).

ب. الصدق الداخلي :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة. وذلك بحساب معاملات الارتباط (انظر الملحق رقم 4) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة)

الجدول رقم(04) : يمثل الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية

الحديثة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	لدى شركتكم خطة طويلة لأجل تسيير إدارة الموارد البشرية .	0.890	0.000
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتجديد خططها المستقبلية	0.864	0.000
البعد الأول	التخطيط	0.606	0.000
3	تعتمد الشركة على أسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف	0.835	0.000
4	تعتمد مؤسستكم على اسلوب توسيع الوظيفة في تصميم الوظائف .	0.759	0.000
5	تعتمد مؤسستكم على أسلوب التناوب الوظيفي في تصميم وظائفها	0.802	0.000
6	تعتم الشركة على أسلوب الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف	0.700	0.000
البعد الثاني	تصميم الوظائف	0.625	0.000
7	تخضع مؤسستكم الى خطوات محددة لتحليل	0.800	0.000

		الوظائف .	
0.000	0.859	يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل .	8
0.000	0.601	تحليل الوظائف	البعد الثالث
0.000	0.704	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط الواجب توافرها فيمن تريد استقطابهم	9
0.000	0.812	تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	10
0.000	0.813	تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير متحيزة عند التعيين	11
0.000	0.593	الاستقطاب و التعيين	البعد الرابع
0.000	0.798	يخضع العاملين في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	12
0.000	0.913	يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت أقل .	13
0.000	0.428	التدريب	البعد الخامس
0.000	0.851	تشرع مؤسستكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة أشهر من تعيينهم .	14
0.000	0.903	يستخدم تقييم الأداء لتحديد مستوى كل موظف من أجل التدريب لرفع المستوى .	15
0.000	0.509	تقييم الأداء	البعد

		السادس	
0.000	0.886	تطبق مؤسستكم أحيانا أفكاركم في العمل .	16
0.000	0.723	هناك ملف خاص لتسجيل لاقتراحاتكم و أفكاركم .	17
0.000	0.990	تطلب الادارة الخاصة بكم أن تبدو رأيكم قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعملون بها .	18
0.000	0.819	مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	البعده السابع
0.000	0.901	يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية ماديا .	19
0.000	0.781	يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية معنويا .	20
0.000	0.781	يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين أداء مهامكم .	21
0.000	0.703	التحفيز	البعده الثامن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

والجدول رقم (04) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرع الاول والمعدل الكلي لفقراته. والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05. حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقراتة اقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: اداء العاملين

الجدول رقم(05) : يمثل الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بأداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل إن لزم الامر .	0.660	0.000
2	يقوم العمال بتأدية مهامهم بكفاءة و فعالية	0.298	0.030
3	يستطيع الموظفون تحمل المسؤولية وحل مشاكل العمل .	0.394	0.004
4	يقوم العمال بالبحث عن طرق أفضل و لا يقتصر أو يلزم بالطرق السابقة .	0.475	0.000
5	يتم تحقيق الأهداف المخططة في قسمك في الوقت المحدد .	0.356	0.005
6	حقق قسمكم الخاص الأهداف المخططة بميزانية أقل.	0.325	0.018
7	تعتمد مؤسستكم على بعد جودة العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين .	0.449	0.001
8	تعتمد مؤسستكم على بعد الالتزام لقياس مستوى نجاح العاملين	0.441	0.001
9	تعتمد مؤسستكم على بعد كمية العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين .	0.592	0.000
10	يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار العناصر.	0.452	0.000
11	يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار معدلات الأداء .	0.333	0.015
12	تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم لتقييم	0.756	0.000

		الأداء الوظيفي .	
0.004	0.387	تتبع مؤسساتكم طريقة الترتيب البسيط في عملية تقييم أداء العاملين .	13
0.021	0.316	تتبع مؤسساتكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الأداء .	14
0.010	0.351	تعتمد المؤسسة على طريقة الإدارة بالأهداف في عملية تقييم الأداء .	15
0.108	0.223	تعتمد مؤسساتكم على طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء موظفيها .	16
0.280	0.153	تعتمد مؤسساتكم على طريقة التدرج في تقييم أداء عامليها .	17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

والجدول رقم (05) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته. والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05. حيث أن القيمة الاحتمالية لأغلب فقراتة اقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. اختبار الثبات:

للتحقق من درجة ثبات المقياس، وان الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا قمنا بتوزيع 67 استبانة على الإطارات السامية لمؤسسة نفضال-سوق أهراس-. وبعد استرجاع 53 منها قمنا بإدخال البيانات في برنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا- كرو نباخ تبين أن ثبات مقياس ادارة الموارد البشرية الحديثة يساوي 71.6%، وان ثبات مقياس أداء العاملين يساوي 73.2% وان ثبات الاستبانة ككل يساوي 80.7% (كما يوضحه الجدول الموالي)، وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60% ، وبذلك يكمن الاستعانة بالاستبانة للحصول على بيانات صحيحة (انظر الملحق رقم 05)

جدول رقم (06): يمثل قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة	أداء العاملين	الاستمارة ككل
معامل الثبات (الفا-كرو نباخ)	0.716	0.732	0.807

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها:

بعد كل الإجراءات السابقة التي قمنا بها للتأكد من مدى صلاحية استعمال الاستبانة، قمنا بتوزيع الاستبانة على جميع الإطارات لمؤسسة نفضال-سوق أهراس-. حيث أنهم طلبوا مهلة للإجابة على عبارات الاستبانة، ثم بعد ذلك استلمنا 53 استمارة.

المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق برنامج SPSS، ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى تحققها من عدمها.

وذلك إنطلاقاً من عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، إختبار فرضيات الدراسة و أثر السمات الشخصية لأفراد الدراسة .

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تم استخدام اختبار T. وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة. حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة والمجال الذي ينتمي إليها المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض وتم حساب قيمة معامل الاختلاف في كل فقرة لمعرفة إذا كانت إجابات الأفراد متشعبة أم لا.

أولاً : عرض و تحليل النتائج المتعلقة البيانات الشخصية

الجدول (07): يمثل تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الملحق رقم 6)

المتغير	الفئة والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	42	79.2
	انثى	11	20.8
	المجموع	53	100,0
السن	اقل من 30 سنة	5	9,4
	من 30 الى 40 سنة	16	30,2
	من 40 الى 50 سنة	22	41,5
	اكثر من 50 سنة	10	18,9
	المجموع	53	100,0

52,8	28	ثانوي	المستوى
34,0	18	ليسانس	
9,4	5	ماستر	
3,8	2	دراسات عليا	
100,0	53	المجموع	
26,4	14	من 5 الى 10 سنوات	الاقدمية
37,7	20	من 11 الى 15 سنة	
35,8	19	اكثر من 15 سنة	
100,0	53	المجموع	
1,9	1	رئيس مركز	الرتبة
3,8	2	مهندس	
9,4	5	مكلف بالدراسات	
11,3	6	مسير	
5,7	3	محاسب	
17,0	9	اطار	
3,8	2	رئيس قسم	
13,2	7	مسؤول الامن	
9,4	5	عون	
7,5	4	مصلح	
13,2	7	سائق	
3,8	2	سكريتاريا	
100,0	53	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- يتضح من الجدول رقم (07) أن عدد الذكور بالمؤسسة مرتفع مقارنة بعدد الاناث. فمن المجموع الكلي 53 فردا استفادوا من التوظيف نجد ما نسبته 79.2% من الذكور وهو ما يعادل 42 شخص. مقابل ما نسبته 20.8% من الاناث وهو ما يعادل 11 شخص. ومن خلال البيانات الاحصائية يتضح لنا ان اغلبية عمال المؤسسة ذكور، من خلال المقابلة (الملحق رقم 2) تبين أن السبب راجع الى طبيعة عمل المؤسسة .

- من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (07) نلاحظ ان عدد الاشخاص اللذين تتراوح اعمارهم من 40 الى 50 سنة يمثلون اكبر نسبة حيث قدرت ب 41.5% وهو ما يمثل 22 شخص. ثم تليها الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة حيث قدرت نسبتها ب 30.2% وهو ما يعادل 16 شخص. ثم تليها الفئة العمرية الاكبر من 50 سنة حيث قدرت نسبتها ب 18.9% وهو ما يعادل 10 اشخاص. في حين نسجل اقل نسبة لدى الافراد اللذين ينتمون للفئة العمرية الاقل من 50 سنة بنسبة 9.4% وهو ما يعادل شخص 5 اشخاص.

- يبين الجدول رقم (07) أن نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ثانوي يمثلون اكبر نسبة قدرت ب 52.8% وهو ما يمثل نصف العدد الاجمالي للأفراد وهو ما يعادل 28 شخص. ثم تليها نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 34% وهو ما يعادل 18 شخص. ثم تليها نسبة الأفراد الحاملين لشهادة ماستر بنسبة 9.4% وهو ما يعادل 5 اشخاص في حين نسجل اقل نسبة لدى الأفراد الحاملين دراسات عليا بنسبة 3.8% وهو ما يعادل شخصين ، اعتمادا عن المقابلة (الملحق رقم 2) تفسير سبب أن المؤهل العلمي "ثانوي" يمثل نسبة (52.8%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل أكثر مثال لذلك : سائق ، مسؤول أمن ، مصلح ، سكرتاريا كل هذه الرتب تحتاج مستوى ثانوي فقط.

- استنادا للجدول رقم (07) نلاحظ أن عدد الأشخاص اللذين لديهم اقدمية في العمل من 11 الى 15 سنة تمثل اكبر نسبة قدرت ب 37.7% وهو ما يعادل 20 شخص. ثم يليهم عدد الافراد اللذين لديهم اكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة محل الدراسة 35.8% وهو ما يمثل 19 شخص. في حين نسجل اقل نسبة لدى الافراد اللذين لديهم من 5 الى 10 سنوات عمل بالمؤسسة محل الدراسة 26.4% وهو ما يمثل 14 شخص ، ومن خلال المقابلة (الملحق رقم 2) يدل هذا على أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة موظفيها في العمل ، كما أنها قليلا ما تقوم باستقطاب وتوظيف عمال جدد .

- استنادا للجدول رقم (07) نلاحظ أن عدد الأشخاص اللذين يشتغلون بصفة " اطار" تمثل اكبر نسبة قدرت ب 17% وهو ما يعادل 9 اشخاص. ثم يليهم عدد الافراد اللذين يشتغلون بصفة " مسؤول الامن " و " سائق "

بنسبة 13.2% وهو ما يمثل 7 اشخاص. ثم يليهم عدد الافراد اللذين يشتغلون بصفة " مسير " بنسبة % 11.3 وهو ما يمثل 6 اشخاص. ثم يليهم عدد الافراد اللذين يشتغلون بصفة " مكلف بالدراسات " و " عون " بنسبة 9.4% وهو ما يمثل 5 اشخاص. ثم يليهم عدد الافراد اللذين يشتغلون بصفة " مصلح " بنسبة % 7.5 وهو ما يمثل 4 اشخاص, ثم يليهم عدد الافراد اللذين يشتغلون بصفة " مهندس " و " رئيس قسم " و " سكرتاريا " بنسبة 3.8% ب وهو ما يمثل شخصين, في حين نسجل اقل نسبة لدى الافراد اللذين يشتغلون بصفة " رئيس مركز " بنسبة 1.9% وهو ما يمثل شخص واحد .

ثانيا : عرض وتحليل إجابات المجتمع الخاصة بفقرات بال محور الأول (اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية

الحديثة):

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بال محور الأول من الاستبانة في المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ام لا وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض. والنتائج مبينة في الجدول رقم (08) والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الأول (انظر الملحق رقم 7).

جدول رقم(08): يمثل تحليل فقرات المحور الأول (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى شركتكم خطة طويلة لأجل تسيير إدارة الموارد البشرية .	4,19	0,810	قوية
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتجديد خططها المستقبلية	4,13	0,735	قوية
البعد الاول	التخطيط	4,1604	0,67776	قوية
3	تعتمد الشركة على أسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف	3,64	1,021	قوية
4	تعتمد مؤسستكم على اسلوب توسيع	3,79	0,743	قوية

			الوظيفة في تصميم الوظائف .	
5	تتعتمد مؤسستكم على أسلوب التناوب الوظيفي في تصميم وظائفها	3,83	0,849	قوية
6	تعتم الشركة على أسلوب الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف	3,85	0,718	قوية
البعد الثاني	تصميم الوظائف	3,7783	0,64982	قوية
7	تخضع مؤسستكم الى خطوات محددة لتحليل الوظائف .	3,72	0,841	قوية
8	يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل .	3,62	0,985	قوية
البعد الثالث	تحليل الوظائف	3,6698	0,75920	قوية
9	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط الواجب توافرها فيمن تريد استقطابهم	4,09	0,838	قوية
10	تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	4,09	0,714	قوية
11	تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير متحيزة عند التعيين	3,96	0,854	قوية
البعد الرابع	الاستقطاب والتعيين	4,0503	0,62154	قوية
12	يخضع العاملين في المؤسسة الى برامج	4,32	0,510	قوية جدا

			تدريبية كل مدة معينة	
13	يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت أقل .	4,23	0,776	قوية جدا
البعد الخامس	التدريب	4,2736	0,55958	قوية جدا
14	تشرع مؤسساتكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة أشهر من تعيينهم .	4,02	0,635	قوية
15	يستخدم تقييم الأداء لتحديد مستوى كل موظف من أجل التدريب لرفع المستوى .	4,11	0,776	قوية
البعد السادس	تقييم الاداء	4,0660	0,62047	قوية
16	تطبق مؤسساتكم أحيانا أفكاركم في العمل .	3,77	0,776	قوية
17	هناك ملف خاص لتسجيل لاقتراحاتكم و أفكاركم .	3,68	1,034	قوية
18	تطلب الادارة الخاصة بكم أن تبدو رأيكم قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعملون بها .	4,91	1,255	قوية جدا
البعد السابع	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	4,1195	3,84035	قوية
19	يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية ماديا .	3,83	0,995	قوية
20	يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية معنويا .	4,26	0,738	قوية جدا

21	يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين أداء مهامكم .	4,45	0,695	قوية جدا
البعد الثامن	التحفيز	4,1824	0,67167	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول :

من خلال تحليل الجدول (08) والنتائج المستخلصة منه نلاحظ أن المستوى العام لدرجة الاستجابة قوية جدا للعبارة " تطلب الإدارة الخاصة بكم أن تبدو رأيكم قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعملون بها " والتي يقابلها متوسط حسابي (4.91) وانحدار معياري (1.255)، ومن خلال المقابلة (الملحق رقم 2) تبين أن ذلك راجع إلى أهمية رأي العامل بالنسبة لمديرهم ويجفزههم ويضعهم في الصورة وهذا ما يؤثر إيجابا على آدائهم . تليها العبارة "يساعدكم التحفيز على تطوير وتحسين أداء مهامكم " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (4.45) و (0.69) بدرجة استجابة قوية جدا ، من خلال المقابلة (الملحق رقم 2) كان السبب هو استعمال التحفيز المادي كل ما يغلق العامل 15 سنة في العمل في مؤسسة نفضال يمنح مبلغ مالي معين أما التحفيز المعنوي في سائر الأيام يتمثل في الشكر، المدح والثناء للعمال والذي سيساعد في تحفيزهم ويضمن تحسين آدائهم .

كذلك من خلال النتائج المستخلصة من تحليل الجداول يتمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (4,32) ، (0.510) للعبارة " يخضع العاملون في المؤسسة إلى برامج تدريبية كل مدة معينة " ، وتحليل ذلك حسب المقابلة (الملحق رقم 2) التي قمنا بها توصلنا إلى أن البرامج التدريبية تتم كل مدة معينة وفي حالات استثنائية عند استبدال رتبته عامل من منصب لآخر لكن هذا لا يساهم بنسبة عالية في التأثير على أداء العاملين .

بينما كان أصغر متوسط حسابي للعبارة " هناك ملف خاص لتسجيل اقتراحاتكم و افكاركم " ب (3.68) وانحراف معياري قدره (1.034)، وبعد الاستفسار في المقابلة (الملحق رقم 2) اتضح أن أفكار العمال لا تسجل في ملف أو عبر الصفحة الرسمية لمؤسسة NAFTAL بل تناقش مع رئيس قسم مباشرة.

ثالثا : عرض و تحليل النتائج المتعلقة بفقرات المحور الثاني (أداء العاملين)

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بال محور الثاني من الاستبانة في المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ام لا وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض. والنتائج مبينة في الجدول رقم (09) والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الثاني. (الملحق رقم 7)

جدول رقم(09): يبين تحليل فقرات المحور الثاني (اداء العاملين)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل إن لزم الامر .	3,75	0,918	قوية
23	يقوم العمال بتأدية مهامهم بكفاءة و فعالية	4,25	0,585	قوية جدا
24	يستطيع الموظفون تحمل المسؤولية وحل مشاكل العمل .	4,11	0,725	قوية
25	يقوم العمال بالبحث عن طرق أفضل و لا يقتصر أو يلزم بالطرق السابقة .	4,00	0,620	قوية
26	يتم تحقيق الأهداف المخططة في قسمك في الوقت المحدد .	3,96	0,437	قوية
27	حقق قسمكم الخاص الأهداف المخططة بميزانية أقل.	3,92	0,583	قوية
28	تعتمد مؤسستكم على بعد جودة العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين .	4,04	0,587	قوية
29	تعتمد مؤسستكم على بعد الالتزام لقياس مستوى نجاح العاملين	3,98	0,537	قوية
30	تعتمد مؤسستكم على بعد كمية العمل المنجز	4,00	0,555	قوية

			لقياس مستوى نجاح العاملين .	
31	يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار العناصر .	3,70	0,638	قوية
32	يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار معدلات الأداء .	3,91	0,529	قوية
33	تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم لتقييم الأداء الوظيفي .	4,68	0,539	قوية جدا
34	تتبع مؤسستكم طريقة الترتيب البسيط في عملية تقييم أداء العاملين .	3,60	0,689	قوية
35	تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الأداء .	3,17	0,871	قوية
36	تعتمد المؤسسة على طريقة الإدارة بالأهداف في عملية تقييم الأداء .	3,68	0,644	قوية
37	تعتمد مؤسستكم على طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء موظفيها .	3,55	0,667	قوية
38	تعتمد مؤسستكم على طريقة التدرج في تقييم أداء عاملها .	3,62	0,690	قوية
المحور الثاني	اداء العاملين	3,8778	0,43407	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

✓ تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني :

حسب تحليل الجدول (09) والنتائج المتوصل إليها اتضح أن أكبر متوسط حسابي قدره (4.68) والذي ينتمي إلى { 5 - 4.2 } بدرجة استجابة قوية جدا وانحراف معياري قدره (0.539) للعبارة " تتبع مؤسستكم

طريقة قائمة معايير التقييم في تقييم أداء العاملين"، و بالإعتماد على المقابلة (الملحق رقم 2) تبين سبب تبني هذه الطريقة أنها طريقة تقليدية في المؤسسة يستخدمونها لتجنب وقوع الحساسيات بين الأفراد وخلق روح المنافسة مما يزيد حد التأثير على أداء العاملين، تليها العبارة "يتم تحقيق الأهداف المخططة في قسمك في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري قدر (0.583)، حسب المقابلة (الملحق رقم 2) هذا راجع إلى إلزامية تحقيق الأهداف في الوقت المخطط له لتفادي الوقوع في المشاكل لأن كل شخص يحاسب على النتائج التي تسبب فيها. أما أصغر متوسط حسابي يقدر (3.17) وانحراف معياري (0.871) وذلك خاص بالعبارة "تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الأداء" وكانت درجة الاستجابة متوسطة، بالإعتماد على المقابلة (الملحق رقم 2) توصلنا إلى أن تطبيق هذه الطريقة يخلق حساسيات بين العمال وهذا ما يؤثر بالسلب على أداء العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لابد من إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف): اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً (انظر الملحق رقم 8).

الجدول رقم (10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي

عنوان الدراسة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
حول دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين	0.166	0.098

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من (sig>0.05) فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الانحدار البسيط

قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار، يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.

✓ المعنوية الكلية للنموذج: (F-test):

✓ الفروض الإحصائية:

*الفرض العدمي H_0 : نموذج الانحدار غير معنوي.

*الفرض البديل H_1 : نموذج الانحدار معنوي.

*تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

جدول رقم (11): يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
اداء العاملين	أثر ممارسات	الإنحدار	2.014	1	2.014	13.1	0.001
	إدارة	البواقي	7.784	51	0.153	93	
	الموارد البشرية الحديثة	المجموع	9.798	52			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يقدم الجدول السابق (11) اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج ان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ كما ان قيمة F المحسوبة (13.193) اكبر من قيمة F الجدولة (1.60) وبتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات و بهذا فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق. وهذا ما يمكننا من الانتقال الى اختبار الفرضيات.

وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات. وعليه نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار للعينة

الواحدة (T-test)، وبهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية :

✓ إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية ($H1$) وبالتالي الفرضية البديلة ($H0$) مرفوضة.

✓ إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية نرفض الفرضية ($H1$) وبالتالي الفرضية البديلة ($H0$) مقبولة.

او بالاعتماد على قيمة (sig):

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة اصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية ($H1$).

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نرفض الفرضية ($H1$).

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أ. اختبار الفرضيات الفرعية:

*اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه يوجد اثر للتخطيط كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفضال-سوق اهراس-وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية للتخطيط على أداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ $H0$: لا يوجد اثر للتخطيط كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفضال-سوق اهراس-عند مستوى دلالة 0.05

✓ $H1$: يوجد اثر للتخطيط كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة نفضال-سوق اهراس-عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع (اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): يبين نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

		معامل الارتباط r		0.385
		معامل التحديد r ²		0.148
		قيمة (f) = 8.880		القيمة الاحتمالية = 0.004 عند $\alpha = 0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.852	0.349		8.176
التخطيط	0.247	0.083	0.385	2.980
				معنوية (t)
				0.000
				0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (12) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.148، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التخطيط) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 14.8%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 85.2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير التخطيط. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.385 وهو يعبر عن ارتباط ضعيف والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (التخطيط) 0.247 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنوية 0.004 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.852 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى H1 والتي تنص على :

يوجد اثر للتخطيط كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق أهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.852 + 0.247 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير التخطيط بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.247

*اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه يوجد اثر لتصميم الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق أهراس - وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التائية لتصميم الوظائف على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho: لا يوجد اثر لتصميم الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في

مؤسسة نפטال - سوق أهراس - عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر لتصميم الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة

نפטال - سوق أهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تصميم الوظائف) والمتغير التابع

(اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

		معامل الارتباط r		0.418
		معامل التحديد r ²		0.175
		قيمة (f) = 10.828		القيمة الاحتمالية = 0.002 عند $\alpha = 0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.822	0.326		8.666
تصميم الوظائف	0.280	0.085	0.418	3.291
				0.000
				0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.175، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (لتصميم الوظائف) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 17.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 82.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير تصميم الوظائف. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.418 وهو يعبر عن ارتباط متوسط والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (تصميم الوظائف) 0.280 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنوية 0.002 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.822 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية H1 والتي تنص على :

يوجد اثر لتصميم الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نفضال-

سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.822 + 0.280 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في تصميم الوظائف بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.280

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه يوجد اثر لتحليل الوظائف كأحد أبعاد

ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نفضال- سوق اهراس- وسيتم اختبار هذه الفرضية

باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية لتحليل الوظائف على اداء

العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ H_0 : لا يوجد اثر لتحليل الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في

مؤسسة نفضال- سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

✓ H_1 : يوجد اثر لتحليل الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة

نفطال- سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تحليل الوظائف) والمتغير التابع

(اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		0.576	معامل الارتباط r	
		0.331	معامل التحديد r ²	
القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$			قيمة (f) = 25.258	
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير
		بيتا	Seb	
0.000	10.887	0.245	2.670	الثابت
0.000	5.026	0.576	0.329	تحليل الوظائف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.331، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (لتحليل الوظائف) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 33.1%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 66.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير تحليل الوظائف. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.576 وهو يعبر عن ارتباط جيد والعلاقة بين المتغيرين طردية لأن قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (تحليل الوظائف) 0.329 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.000 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.670 بمستوى معنية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة H1 والتي تنص على :

يوجد اثر لتحليل الوظائف كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال-سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي :

$$Y = 2.670 + 0.329 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في تحليل الوظائف بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.329

***اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه يوجد اثر للاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال-سوق اهراس- وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية للاستقطاب والتعيين على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي :

✓ H_0 : لا يوجد اثر للاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في

مؤسسة نפטال-سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر للاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في

مؤسسة نפטال-سوق اهراس-عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) والمتغير التابع (اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

		0.448	معامل الارتباط r		
		0.235	معامل التحديد r^2		
القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$			قيمة $(f) = 15.624$		
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)	
الثابت	2.508	0.351		7.155	0.000
تحليل الوظائف	0.338	0.086	0.484	3.953	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.235، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 23.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 76.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الاستقطاب والتعيين. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.448 وهو يعبر عن ارتباط متوسط والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) 0.338 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.000 وهي اصغر من

0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.508 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة H1 والتي تنص على:

يوجد اثر للاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.508 + 0.338 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في الاستقطاب والتعيين بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.338

*اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على انه يوجد اثر للتدريب كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس- وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية للتدريب على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho: لا يوجد اثر للتدريب كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة

نפטال - سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر للتدريب كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال -

سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (اداء

العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

		0.273	معامل الارتباط r	
		0.075	معامل التحديد r^2	
القيمة الاحتمالية = 0.048 عند $\alpha = 0.05$			قيمة $f = 4.106$	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.973	0.450		6.602
التدريب	0.212	0.104	0.273	2.026
				معنوية (t)
				0.000
				0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.075، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التدريب) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 7.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 92.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير التدريب. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.273 وهو يعبر عن ارتباط ضعيف والعلاقة بين المتغيرين طردية لأن قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (التدريب) 0.212 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.048 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.973 بمستوى معنية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة $H1$ والتي تنص على :

يوجد اثر للتدريب كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس -
عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.973 + 0.212 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في التدريب بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.212

***اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** تنص الفرضية الفرعية السادسة على انه يوجد اثر لتقييم الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية لتقييم الاداء على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ **Ho:** لا يوجد اثر لتقييم الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة

نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

✓ **H1:** يوجد اثر لتقييم الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة

نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (لتقييم الاداء) والمتغير التابع (اداء

العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

		0.436	معامل الارتباط r	
		0.190	معامل التحديد r ²	
		القيمة الاحتمالية = 0.001 عند $\alpha = 0.05$		قيمة (f) = 7.276
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.638	0.363		7.276
تقييم الأداء	0.305	0.088	0.436	3.458
				0.000
				0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.190، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (تقييم الاداء) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 19%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 81% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير تقييم الاداء. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.436 وهو يعبر عن ارتباط متوسط والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (تقييم الاداء) 0.305 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.001 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.638 بمستوى معنية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية السادسة H1 والتي تنص على:

يوجد اثر لتقييم الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.638 + 0.305 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في تقييم الاداء بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.305

*اختبار الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية الفرعية السابعة على انه يوجد اثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال-سوق اهراس-وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho: لا يوجد اثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء

العاملين في مؤسسة نפטال-سوق اهراس-عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء

العاملين في مؤسسة نפטال-سوق اهراس-عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)

والمتغير التابع (اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

		معامل الارتباط r		0.176
		معامل التحديد r ²		0.031
قيمة (f) = 5.632				القيمة الاحتمالية = 0.047 عند α = 0.05
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	SeB	بيتا	قيمة (t)
الثابت	3.796	0.087		43.451
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.120	0.016	0.176	1.277
				معنوية (t)
				0.000
				0.047

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.031، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة 3.1%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 96.9% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.176 وهو يعبر عن ارتباط ضعيف جدا والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) 0.120 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنوية 0.047 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3.796 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية السابعة H1 والتي تنص على :

يوجد اثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05
وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي :

$$Y = 2.796 + 0.120 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.120

***اختبار الفرضية الفرعية الثامنة** : تنص الفرضية الفرعية الثامنة على انه يوجد اثر للتحفيز كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية للتحفيز على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي :

✓ H_0 : لا يوجد اثر للتحفيز كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر للتحفيز كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال-

سوق اهراس- عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة

		0.587	معامل الارتباط r	
		0.345	معامل التحديد r ²	
القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$			قيمة (f) = 26.864	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.290	0.310		7.384
التحفيز	0.380	0.073	0.587	5.183
				معنوية (t)
				0.000
				0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.345، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التحفيز) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 34.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 65.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير التحفيز. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.587 وهو يعبر عن ارتباط جيد والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (التحفيز) 0.380 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.000 وهي اصغر من 0.05 مما

يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.290 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثامنة H1 والتي تنص على :

يوجد اثر للتحفيز الاداء كأحد أبعاد ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.290 + 0.380 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في التحفيز بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.380

ت. اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على انه يوجد لممارسات ادارة الموارد البشرية

الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق اهراس - وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام

أسلوب الانحدار الخطي البسيط (الملحق رقم 9) لمعرفة العلاقة التأثيرية لممارسات ادارة الموارد البشرية

الحديثة على اداء العاملين ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho: لا اثر يوجد لممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق

اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1: يوجد اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نפטال - سوق

اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية

الحديثة) والمتغير التابع (اداء العاملين) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

		معامل الارتباط r		0.553
		معامل التحديد r^2		0.406
		قيمة (f) = 13.193		القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)
الثابت	2.865	0.284		10.092
ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة	0.252	0.069	0.453	3.632
				0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمتها 0.406، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة) في سلوك المتغير التابع (اداء العاملين) بنسبة 40.6%، وأن باقي النسبة والمقدرة ب 59.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.553 وهو يعبر عن ارتباط جيد والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة، كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة) 0.252 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا. وقد ظهرت مستوى المعنية 0.000 وهي اصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.865 بمستوى معنية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثامنة $H1$ والتي تنص على :

يوجد اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في مؤسسة نفضال - سوق اهراس - عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.865 + 0.252 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة بوحدة واحدة يقابله تغير في اداء العاملين بمقدار 0.285

المطلب الثالث: أثر السمات الشخصية لأفراد الدراسة

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" Anova (انظر الملحق رقم 10). لاختبار الفروق في أفراد عينة الدراسة حول " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين " تعزى إلى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ (انظر الملحق 10)

✓ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

جدول رقم (21) : يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,897	0,512	0,154	47	7,217	داخل المجموعات	جميع
		0,300	5	1,500	بين المجموعات	المحاور
			52	8,717	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.897 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

✓ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

جدول رقم(22): يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير السن

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,494	1,145	0,801	47	37,670	داخل المجموعات	جميع المحاور
		0,700	5	3,500	بين المجموعات	
			52	41,170	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.494 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

✓ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(23): يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,767	0,702	0,632	47	29,689	داخل المجموعات	جميع المحاور
		0,900	5	4,500	بين المجموعات	
			52	34,189	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.767 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

✓ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الاقدمية

جدول رقم(24): يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة للاقدمية

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,945	0,426	0,554	47	26,028	داخل المجموعات	جميع المحاور
		1,300	5	6,500	بين المجموعات	
			52	32,528	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.945 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى دلالة 0.05.

✓ اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الرتبة

جدول رقم (25) : يوضح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للرتبة

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,284	1,729	9,339	47	438,925	داخل المجموعات	جميع المحاور
		5,400	5	27,000	بين المجموعات	
			52	465,925	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.284 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة و على مجتمع الدراسة في مؤسسة نفضال - سوق أهراس- و استعملنا المقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 19 و برنامج Microsoft office Exel2010 ، و باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة .

الخاتمة

الختام

نختم بحثنا بالتطرق الى الدور البالغ للمورد البشري في المؤسسات حيث أنه يمثل أهم ركيزة من ركائزها ، و هذا ما يثبت أن إدارة الموارد البشرية وممارستها الحديثة أساس نجاح المؤسسات ، وهي المحرك الأساسي لأداء العاملين الذي تمثل في انجاز ما هو مخطط له واتمام العمل لمهامهم وفق ما تم تخطيطه وهذا من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط، تصميم وتحليل الوظائف، الاستقطاب والتعيين ، التدريب ،تقييم أداء العاملين ، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والتحفيز .

بحيث تناولت دراسة بحثنا العلمي فصلين نظريين للتعرف بالتفصيل على إدارة الموارد البشرية وممارستها الحديثة وأداء العاملين وكذا تقييم أداء العاملين وفصل تطبيقي يهدف دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة نفضال وحدة - سوق اهراس - وكان ذلك إنطلاقا من فرضيات الدراسة ،وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة والتوصيات وآفاق الدراسة في ما يلي :

أولا : النتائج

النتائج النظرية :

من خلال ما تطرقنا له في الجانب نظري رأينا بأن :

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة هي نفسها ممارسات إدارة الموارد البشرية القديمة ،مع إحداث تطورات و إضافة عناصر جديدة مثل : تطوير طرق في وظيفة التحفيز و في وظيفة الإستقطاب الإعتماد على نشر الإعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي ؛
2. المقيم يملك عدة طرق لتقييم أداء العاملين نذكر منها: طريقة التدرج ،طريقة قوائم المراجعة، طريقة الترتيب البسيط .

النتائج التطبيقية :

1. يمثل أكبر تأثير على أداء العاملين في تحفيز الموظفين بنسبة %34,5 ،أي أن التحفيز أكبر داعم حيث يؤثر على سلوك الفرد في مؤسسة نفضال سوق اهراس و يجعله يشعر بالرضا و بالتالي يعطي أفضل ما لديه؛
2. هناك أثر لتحليل الوظائف على أداء العاملين بنسبة %33,1، نستنتج أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها ؛
3. وجود أثر للاستقطاب وتعيين على أداء العاملين بمعدل %23,5 ، أي من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء هي استقطاب موارد بشرية الفعالة و عالية الخبرة ؛

الختامة

4. أظهرت الدراسة وجود أثر لكل من: تصميم الوظائف بنسبة 17,5% وتقييم الأداء 19% على أداء العاملين، أي توفير المهام و المسؤوليات لكل وظيفة مع وجود التقييم كشرط أساسي لنجاح المؤسسة و عامل مهم لنجاح عملية التخطيط ؛
5. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بمعدل 14,8% للتخطيط على أداء العاملين مع وجود ارتباط متوسط، ومن هنا يمكن القول أن عملية التخطيط شرط أساسي لنجاح إدارة الموارد البشرية ؛
6. أسهمت الدراسة إلى تأكيد وجود أثر للتدريب على أداء العاملين بنسبة 7,5% و بمعدل ارتباط ضعيف جدا، أي أن هناك تدريب لكن لا يساهم إلى حد كبير في تطوير مستوى الأداء ؛
7. يوجد دور لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على أداء العاملين بمعدل منخفض 3,1%، وهذه آخر ممارسة تعتمد عليها مؤسسة نفعال سوق اهراس في تحسين أداء العاملين وذلك راجع إلى أنه بالرغم من التشاور ، الحوار ومناقشة الأفكار إلى أنه لا يتم تطبيقها في أغلب الأحيان وذلك بسبب أنها مؤسسة حكومية تطبق القرارات الصادرة من الحكومة ؛
- بعد التفصيل في التعرف على تأثير الممارسات الحديثة للموارد البشرية على أداء العاملين نستنتج أنها تساهم في تأثير على أداء العاملين في مؤسسة نفعال سوق اهراس لكن بنسب أقل من المتوسط وهذا راجع إلى صغر حجم المجتمع لأنها فرع من فروع شركة سوناطراك، بالإضافة إلى تدني المؤهل العلمي (كما تحصلنا في النتائج أن أكثر من نصف المجتمع الإحصائي 52.8% لديهم مستوى ثانوي فقط).

ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات:

- الإستمرار في تحفيز العمال (تحفيز مادي ومعنوي) من أجل الإستمرار في تحسين الأداء للأفراد ؛
- مساهمة العاملين في إتخاذ القرارات ليس في مناقشة الأفكار فقط التي كانت تمثل اصغر مؤثر على أداء العاملين في مؤسسة نفعال ؛
- تدعيم التدريب أكثر و إتاحة الفرصة للعاملين في إختيار برامج تدريبية مطورة لهم ؛
- وضع خطط إستراتيجية تدعم الوصول للأهداف المخططة ؛
- الاستغلال أو التطبيق الأمثل لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في مؤسسة نفعال لرفع التأثير على أداء العاملين.

ثالثا : الآفاق المستقبلية

ختاما لبحثنا العلمي والدراسة لموضوعنا تبين مدى اتساعه وأنه توجد جوانب هامة تستحق الدراسة نرجو أن تنال نصبا من الدراسات القادمة تتمثل في:

- دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة بين الموظفين في المؤسسات ؛
- دراسة معوقات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات ؛
- تأثير العلاقات بين العمال على الوصول إلى الأهداف المخططة.

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع و المصادر

أولا : مراجع باللغة العربية

الكتب :

1. أديب خلف الملكاوي ، إدارة الموارد البشرية في المستشفيات و أثرها في أداء العاملين -دار الخليج للنشر - الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2021.
2. إيهاب عبد السلام محمود ، تحليل برنامج إحصائي spss، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2013
3. بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2008.
4. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2020.
5. حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار الأسرة للنشر و دار عالم الثقافة للتوزيع ، بدون طبعة عمان2016.
6. خضير كاظم محمود ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007.
7. رائد عبد الحليم حماد القطامين ، تحليل العمل و دوره في عملية التوظيف الفعال دار الكتاب ، الثقافي للنشر ، بدون طبعة ، الأردن ، 2018.
8. رضوان ، مُجّد عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للنشر و التدريب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012.
9. رايس وفاء ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيقية ، دار اليازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2020.
10. سعد علي محمود الغنزي ، إدارة الخدمة المدنية و الوظيفية العامة ، دار اليازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن، عمان ، 2022.
11. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مُجّد لاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2008.

قائمة المراجع و المصادر

12. صفوان مُجد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبية ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2012.
13. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحديثة ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، دون طبعة ،الإسكندرية ،2002.
14. عائشة شتاتحة ، التدريب في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، بدون طبعة ، الأردن ، 2019.
15. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار عربي للطباعة و النشر و التوزيع ، دون طبعة ، القاهرة ، 2013.
16. علي سعيد آل عامر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، دار كتبنا للنشر ، بدون طبعة ، مصر ، 2020.
17. عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد : دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن عمان ، 2012.
18. عمر وصفي عقيلي ،الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،الأردن عمان ،2005.
19. فريد فهمي ، وظائف منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2005.
20. مُجد الفاتح محمود المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، دون طبعة ، الأردن ، عمان ، 2016.
21. حمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، نشر و توزيع العبيكان ، الطبعة الرابعة ، المملكة العربية السعودية الرياض ، 2015.
22. حمد صادق إسماعيل ،تخطيط التدريب و دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، القاهرة ، 2014.
23. مسلم علاوي شبلي ، التوجيهات و المفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب للنشر ، بدون طبعة عمان ، بدون سنة .
24. نوال مُجد نصير ، إدارة الوقت الحياة أفضل أمواج للنشر و التوزيع ، بدون طبعة ، الأردن عمان ، 2016.

قائمة المراجع و المصادر

المجلات :

1. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 7 ، جامعة ورقلة، 2009.
2. خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديدة ، العدد 9 ، جامعة خميس مليانة عين الدفلة ، الجزائر ، 2013.
3. عبد القادر حبيتر ، شايب الدراع ميدي ، فعالية تنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 10 ، العدد 02 ، بسكرة الجزائر ، 2021.
4. عبد المليك مزهود ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العوم الإنسانية ، العدد الأول ، بسكرة الجزائر ، 2 نوفمبر 2001.
5. عتيقة حرارية ، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات ، العدد 05 ، جامعة الجزائر 2015.
6. محمد زرنوح ، الأداء في المنظمة ، مجلة سوسيوولوجيا ، العدد 03 ، جامعة ريان عاشور الجلفة ، 2017.

المذكرات :

1. سعيد سمير أبو جليلة أ أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، دفعة 2018 .
2. شيفاء كرو ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال الجامعة الافتراضية السورية ، دفعة 4/2016 .
3. صديني عبد الرحمان ، عصماوي هواري ، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، مذكرة ماستر ، إدارة أعمال موارد بشرية ، جامعة أبي بكر ، بلقايد ، 2016/2015.
4. منير بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة المنتوري ، دفعة 2010/2009 .

الأطروحات:

- جربي عبد الحكيم ، دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم إقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، الدفعة 2018-2017.

ثانيا : مراجع باللغة الأجنبية :

1. Fawzich Mouhamed Mas'ad , The effect of human , resource management pratices on organization intelligence in jourdanion commercial banks , palarch's journal of archaeologybof Egypt / Egyptology , 17 (6) Jordan ..
2. Pravin Durai , Human resources management , NewDelhi India ,2012

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مُجَد الشريف مساعديـ سوق أهراس -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



استبيان حول دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين
دراسة ميدانية : مؤسسة نفضال وحدة سوق أهراس

السيد المحترم / السيدة المحترمة .

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته... أما بعد

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، يسعدنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لتعبئتها ، أو لنا أمل أن نجد من قبلكم التعاون .

كما نحيطكم علما بأن الاستمارة سرية و جميع المعلومات المتحصل عليها سرية ، و سوف تستخدم فقط لغرض إتمام بحثنا العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر و الاحترام .

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الاستاذة :

● ساسان نبيلة

● عجايلية أسيا

● سرين دعاء

ملاحظة : ننتظر استرجاعها بعد 24 ساعة من فضلكم

2023-2022

شرح بعض المفاهيم :

البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المؤثرة بشكل أو آخر بالمؤسسة كالعلاقات مع الزبائن ، الموردين ، السوق أسلوب تبسيط العمل : وتعني تجزئة العمل المعقد و تقسيمه الى ان نصل الى الاعمال الروتينية التي تتطلب مهارات .

اسلوب توسيع الوظيفة : هو اسلوب لتصميم العمل بحيث ينفذ الموظف عدة اعمال بدلا من الاكتفاء بوظيفة واحدة.

اسلوب التناوب الوظيفي : ويقصد بها تحويل الموظف من وظيفة الى اخرى لغرض القضاء على الملل و التعامل الجيد مع ظروف العمل .

اسلوب الاثراء الوظيفي : وتعمي زيادة مهام من مستوى اعلى بهدف الترقية .

مصادر داخلية و خارجية الاستقطاب :

المصادر الداخلية : الترقية ، النقل من قسم لآخر و استقطاب موظفين قدامى .

المصادر الخارجية : مكاتب التشغيل ، الاعلانات ، استقطاب من الجامعات و مواقع التواصل الاجتماعي .

طريقة قائمة معايير التقييم : و تتمثل في وضع معايير (ككمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج و المعرفة بالعمل) يقاس عليها مستوى أداء العاملين .

طريقة التايب البسيط: يقصد بهذا النوع من التقييم يقوم كل مدير بترتيب المرؤوسين تنازليا حسب آرائهم .

طريقة المقارنة الزوجية : في هذه الطريقة يتم مقارنة الموظف مع بقية الموظفين من نفس القسم بشكل ثنائي ليس دفعة واحدة ثم يتم الترتيب تنازليا لأفراد القسم .

طريقة قوائم المراجعة : وضع قائمة أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عند أداء مهامه وتتضمن نعم/ لا .

طريقة التدرج : وتتمثل في وضع تصنيفات للأفراد لتحديد درجة أو مستوى العاملين مثلا : 10 % أداء منخفض / 20% أداء أقل مستوى / 40% أداء متوسط / 20 % أداء أعلى من متوسط .

طريقة الإدارة الأهداف : وهي إعطاء الحرية في أداء المهام على أن يتم تحقيق الهدف المخطط .

المحور الأول : ممارسات ادارة الموارد البشرية

مجموعة العبارات التالية تستفسر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بمؤسستكم ، يرجى الإجابة عن كل العبارات حسب رأيك الشخصي بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التخطيط					
	لدى شركتكم خطة طويلة لأجل تسيير إدارة الموارد البشرية .					
2	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لتجديد خططها المستقبلية					
3	تصميم الوظائف					
	تعتمد الشركة على أسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف					
4	تعتمد مؤسستكم على أسلوب توسيع الوظيفة في تصميم الوظائف .					
5	تعتمد مؤسستكم على أسلوب التناوب الوظيفي في تصميم وظائفها					
6	تعتمد الشركة على أسلوب الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف					
7	تحليل الوظائف					
	تخضع مؤسستكم الى خطوات محددة لتحليل الوظائف .					
8	يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل .					
9	الاستقطاب و التعيين					
	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط الواجب توافرها في من تريد استقطابهم					

					تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	10
					تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير متحيزة عند التعيين	11
					التدريب	
					يخضع العاملین في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	12
					يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت أقل .	13
					تقييم الأداء	14
					تشرع مؤسستكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة أشهر من تعيينهم .	
					يستخدم تقييم الأداء لتحديد مستوى كل موظف من أجل التدريب لرفع المستوى .	15
					مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	16
					تطبق مؤسستكم أحيانا أفكاركم في العمل .	
					هناك ملف خاص لتسجيل لاقتراحاتكم و أفكاركم .	17
					تطلب الادارة الخاصة بكم أن تبدو رأيكم قبل إجراء تغييرات على الطريقة التي تعملون بها .	18
					التحفيز	19
					يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية ماديا .	

					يتم مكافأة العاملين ذوي الكفاءات العالية معنويا .	20
					يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين أداء مهامكم .	21

المحور الثاني : أداء العاملين

مجموعة العبارات تستفسر عن اداء العاملين في مؤسستكم ، يرجى منكم الاجابة على العبارات التالية بحسب رأيكم الشخصي بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل إن لزم الامر .					
2	يقوم العمال بتأدية مهامهم بكفاءة و فعالية					
3	يستطيع الموظفون تحمل المسؤولية وحل مشاكل العمل .					
4	يقوم العمال بالبحث عن طرق أفضل و لا يقتصر أو يلزم بالطرق السابقة .					
5	يتم تحقيق الأهداف المخططة في قسمك في الوقت المحدد .					
6	حقق قسمكم الخاص الأهداف المخططة بميزانية أقل .					
7	تعتمد مؤسستكم على بعد جودة العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين .					
8	تعتمد مؤسستكم على بعد الالتزام لقياس					

					مستوى نجاح العاملين	
					تعتمد مؤسستكم على بعد كمية العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين .	9
					يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار العناصر.	10
					يتم تقييم أداء العاملين وفقا لمعيار معدلات الأداء .	11
					تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم لتقييم الأداء الوظيفي .	12
					تتبع مؤسستكم طريقة الترتيب البسيط في عملية تقييم أداء العاملين .	13
					تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الأداء .	14
					تعتمد المؤسسة على طريقة الإدارة بالأهداف في عملية تقييم الأداء .	15
					تعتمد مؤسستكم على طريقة قوائم المراجعة في تقييم أداء موظفيها .	16
					تعتمد مؤسستكم على طريقة التدرج في تقييم أداء عاملها .	17

المحور الثالث: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

● أقل من 30 سنة

● من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

● من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

● 50 سنة فأكثر

المستوى

● ثانوي

● ليسانس

● ماجستير

● دراسات عليا

الاقدمية :

● أقل من 5 سنوات الى 10 سنة

● من 11 سنوات إلى 15 سنة

● أكثر من 15 سنة

الرتبة : أذكرها

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مُجَد الشريف مساعدية-سوق أهراس-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



دليل المقابلة

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
تحت عنوان : دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في مؤسسة

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الاستاذة :

● ساسان نبيلة

● عجايلية أسيا

● سرين دعاء

لهدف التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال
نرجو من سيادتكم التفاعل و التعاون للإجابة على الأسئلة لغرض إنهاء بحثنا العلمي

2023-2022

الأسئلة المتعلقة بال محور الأول :

1. كيف يؤثر إبداء العمال آرائهم قبل إجراء تغييرات في قسم الذي يعملون به على أداء العاملين ؟
2. ما طبيعة أو نوع التحفيز الذي ساهم في تحسين أداء العمال ؟
3. هل يخضع العاملون إلى برامج تدريبية كل مدة معينة ؟

4. هل هناك ملف خاص لإقتراح أفكاركم؟ مع توضيح السبب في حال لا يوجد ملف؟

الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني :

1. هل تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في تقييم أداء العاملين؟ مع توضيح السبب في حال تطبق

هذه الطريقة أو لا تطبق؟

2. هل يحقق قسمكم الخاص الأهداف في الوقت المحدد؟

3. هل تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم في تقييم أداء العاملين؟ مع توضيح السبب في حال تطبق



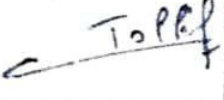
هذه الطريقة أم لا؟

أسئلة متعلقة بالمحور الثالث :

1. ما سبب ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في مؤسسة نفعال؟

2. ما سبب ارتفاع نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " بنسبة 52.8%؟

(الملاحق رقم 3) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	رحاله بلال	أستاذ	إدارة الأعمال	
02	حمود نصير	أستاذ محاضر	التسيير للمنظمات	
03	علي محمد فاضل الزعمر	أستاذ	إدارة أعمال	

الملحق رقم 04:

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بالتخطيط

Corrélations

		تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخرجية لتحديد خططها المستقبلية	b1
لدى شركتكم خطة طويلة الاجل لتسيير ادارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,539** ,000 53	,890** ,000 ,000 53
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخرجية لتحديد خططها المستقبلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,539** ,000 53	1 ,864** ,000 53
b1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,890** ,000 53	,864** ,000 ,000 53

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

الصدق الداخلي الخاصة بتصميم الوظائف

Corrélations

		تعتمد مؤسستكم على اسلوب التتابع الوظيفي في تصميم الوظائف	تعتمد مؤسستكم على اسلوب التتابع الوظيفي في تصميم الوظائف	تعتمد مؤسستكم على اسلوب الاتراء اوظيفي تصميم الوظائف	b2
تعتمد الشركة على اسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,483** ,000 53	,572** ,000 ,000 53	,423** ,002 ,001 53	,835** ,000 ,000 53
تعتمد مؤسستكم على اسلوب توسيع الوظيفة في تصميم الوظائف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,483** ,000	1 ,492** ,000	,445** ,001	,759** ,000

	N	53	53	53	53	53
تتعتمد مؤسستكم على أسلوب التناوب الوظيفي في تصميم الوظائف	Corrélation de Pearson	,572**	,492**	1	,399**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,000
	N	53	53	53	53	53
تتعتمد مؤسستكم على أسلوب الائتراء اوظيفي تصميم الوظائف	Corrélation de Pearson	,423**	,445**	,399**	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,003		,000
	N	53	53	53	53	53
b2	Corrélation de Pearson	,835**	,759**	,802**	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	53	53	53	53	53

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بتحليل الوظائف

Corrélations

		تخضع مؤسستكم الى الى خطوات محددة لتحليل الوظائف	يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل	b3
تخضع مؤسستكم الى الى خطوات محددة لتحليل الوظائف	Corrélation de Pearson	1	,379**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,005	,000
	N	53	53	53
يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل	Corrélation de Pearson	,379**	1	,859**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000
	N	53	53	53
b3	Corrélation de Pearson	,800**	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	53	53	53

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بالاستقطاب والتعيين

Corrélations

		تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط فيمن تريد استقطابهم	تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير المتحيزة عند التعيين	b4
تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط فيمن تريد استقطابهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,338* 53	,338* ,013 53	,274* ,047 53	,704** ,000 53
تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,338* ,013 53	1 ,013 53	,605** ,000 53	,812** ,000 53
تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير المتحيزة عند التعيين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,274* ,047 53	,605** ,000 53	1 ,000 53	,813** ,000 53
b4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,704** ,000 53	,812** ,000 53	,813** ,000 53	1 ,000 53

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

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بالتدريب

Corrélations

		يخضع العاملون في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	b5
يخضع العاملون في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,493** 53	,493** ,000 53	,798** ,000 53
يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,493** ,000 53	1 ,000 53	,918** ,000 53
b5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,798** ,000 53	,918** ,000 53	1 ,000 53

Corrélations

		يخضع العاملون في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	b5
يخضع العاملون في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 53	,493** ,000 53	,798** ,000 53
يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,493** ,000 53	1 53	,918** ,000 53
b5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,798** ,000 53	,918** ,000 53	1 53

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بتقييم الاداء

Corrélations

		تشرع مؤسساتكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة اشهر من تعيينهم	يستخدم تقييم الاداء لتحديد مستوى كل موظف من اجل التدريب لرفع المستوى	b6
تشرع مؤسساتكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة اشهر من تعيينهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 53	,542** ,000 53	,851** ,000 53
يستخدم تقييم الاداء لتحديد مستوى كل موظف من اجل التدريب لرفع المستوى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,542** ,000 53	1 53	,903** ,000 53
b6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,851** ,000 53	,903** ,000 53	1 53

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار

Corrélations

		تطبيق مؤسستكم احيانا افكاركم في العمل	هناك ملف خاص لتسجيل اقتراحاتكم و افكاركم	تطلب الادارة الخاصة بكم ان تبدو رايكم قبل اجراء تغييرات عائ الطريقة التي تعملون بها	b7
تطبيق مؤسستكم احيانا افكاركم في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 53	,555** ,000 53	,070 ,617 53	,886** ,000 53
هناك ملف خاص لتسجيل اقتراحاتكم و افكاركم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,555** ,000 53	1 53	,098 ,484 53	,723** ,000 53
تطلب الادارة الخاصة بكم ان تبدو رايكم قبل اجراء تغييرات عائ الطريقة التي تعملون بها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,070 ,617 53	,098 ,484 53	1 53	,990** ,000 53
b7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,186 ,183 53	,223 ,108 53	,990** ,000 53	1 53

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

الصدق الداخلي للفقرات الخاصة بالتحفيز

Corrélations

		يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية ماديا	يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية معنويا	يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين مهامكم	b8
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية ماديا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 53	,560** ,000 53	,586** ,000 53	,901** ,000 53
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية معنويا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,560** ,000 53	1 53	,400** ,003 53	,781** ,000 53

b5	Corrélation de Pearson	,592 **	,633 **	,545 **	,448 **	1	,432 **	,010	,572 **	,428 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001		,001	,944	,000	,001
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
b6	Corrélation de Pearson	,683 **	,615 **	,598 **	,473 **	,432 **	1	,087	,655 **	,509 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001		,537	,000	,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
b7	Corrélation de Pearson	,151	,132	,176	,243	,010	,087	1	,266	,819 **
	Sig. (bilatérale)	,279	,345	,206	,080	,944	,537		,055	,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
b8	Corrélation de Pearson	,751 **	,741 **	,661 **	,576 **	,572 **	,655 **	,266	1	,703 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,055		,000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
B	Corrélation de Pearson	,606 **	,625 **	,601 **	,593 **	,428 **	,509 **	,819 **	,703 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: اداء العاملين

Corrélations

تتبع	Cor	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	-	,	-	,	1	,	,223	
مؤسس	réla	1	1	1	3	0	0	1	2	3	0	0	,	0	,	2	,	2	
تكم	tion	6	4	8	2	0	5	9	9	6	7	9	1	6	0	3	,	8	
طريقة	de	1	2	8	5	6	9	2	8	4	9	5	0	2	3	7	,	7	
قوائم	Pea				*				*	**			3		1		,	*	
المراجع	rso																		
عة في	n																		
عملية	Sig.	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,108	
تقييم	(bil	2	3	1	0	9	6	1	0	0	5	5	4	6	8	0	,	0	
الاداء	atér	5	1	7	1	6	7	6	3	0	7	0	6	5	2	8	,	3	
	ale)	1	0	8	7	5	6	9	0	7	2	0	5	7	8	7	,	9	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
تتبع	Cor	,	,	,	,	-	-	,	,	,	,	,	-	,	-	,	,	1	,153
مؤسس	réla	0	0	0	2	,	,	3	1	0	0	3	,	0	,	4	2		
تكم	tion	3	0	5	2	0	2	7	8	0	3	2	0	6	1	3	8		
طريقة	de	1	0	1	7	5	1	2	9	0	7	3	9	6	4	5	7		
التدرج	Pea					0	9	**				*	2		7	**	*		
في	rso																		
عملية	n																		
تقييم	Sig.	,	1	,	,	,	,	,	,	1	,	,	,	,	,	,	,	,280	
الاداء	(bil	8	,	7	1	7	1	0	1	,	7	0	5	6	3	0	0		
	atér	2	0	2	0	2	1	0	7	0	9	1	1	4	0	0	3		
	ale)	9	0	1	6	7	9	7	9	0	2	9	6	5	0	1	9		
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	52	
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Y	Cor	-	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	1	
	réla	,	2	3	4	2	3	4	4	5	2	3	7	3	3	3	2	1	
	tion	0	9	9	7	5	2	4	4	9	5	3	5	8	1	5	2	5	
	de	6	8	4	5	6	5	9	1	2	2	3	6	7	6	1	3	3	
	Pea	0	*	**	**		*	**	**	**		*	**	**	*	**			
	rso																		
	n																		
	Sig.	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	,	
	(bil	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
	atér	7	3	0	0	6	1	0	0	0	6	1	0	0	2	1	0	8	
	ale)	2	0	4	0	5	8	1	1	0	8	5	0	4	1	0	8	0	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	53	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	

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

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

الملحق رقم: 05

معامل الثبات الفا كرومباخ: مقياس ادارة الموارد البشرية الحديثة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	21

معامل الثبات الفا كرومباخ: مقياس اداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,732	17

معامل الثبات الفا كرومباخ للاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	38

الملحق رقم: 06

النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	ذكر	42	79,2	79,2	79,2
e	انثى	11	20,8	20,8	100,0
	Tota	53	100,0	100,0	
	ا				

العمر

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	اقل من 30 سنة	5	9,4	9,4	9,4
e	من 30 الى اقل من 40 سنة	16	30,2	30,2	39,6
	من 40 الى اقل من 50 سنة	22	41,5	41,5	81,1
	50 سنة فاكثر	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	ثانوي	28	52,8	52,8	52,8
e	ليسانس	18	34,0	34,0	86,8
	ماستر	5	9,4	9,4	96,2
	دراسات عليا	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	من 10 سنوات الى 15 سنوات	14	26,4	26,4	26,4
	من 11 سنة الى 15 سنة	20	37,7	37,7	64,2
	اكثر من 15 سنة	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الرتبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	رئيس مركز	1	1,9	1,9	1,9
	مهندس	2	3,8	3,8	5,7
	مكلف بالدراسات	5	9,4	9,4	15,1
	مسير	6	11,3	11,3	26,4
	محاسب	3	5,7	5,7	32,1
	اطار	9	17,0	17,0	49,1
	رئيس قسم	2	3,8	3,8	52,8
	مسؤول الامن	7	13,2	13,2	66,0
	عون	5	9,4	9,4	75,5
	مصلح	4	7,5	7,5	83,0
	سائق	7	13,2	13,2	96,2
	سكرتاريا	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

الملحق رقم: 07

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الففقرات الخاصة بالبعد الأول من المحور الاول:
التخطيط

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
لدى شركتكم خطة طويلة الاجل لتسيير ادارة الموارد البشرية	53	4,19	,810	,111
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخرجية لتحديد خططها المستقبلية	53	4,13	,735	,101
b1	53	4,1604	,67776	,09310

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
لدى شركتكم خطة طويلة الاجل لتسيير ادارة الموارد البشرية	10,684	52	,000	1,189	,97	1,41
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخرجية لتحديد خططها المستقبلية	11,216	52	,000	1,132	,93	1,33
b1	12,464	52	,000	1,16038	,9736	1,3472

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار الفلقرات الخاصة بالبعد الثاني من المحور الاول: تصميم الوظائف

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تعتمد الشركة على اسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف	53	3,64	1,021	,140
تعتمد مؤسستكم على اسلوب توسيع الوظيفة في تصميم الوظائف	53	3,79	,743	,102
تعتمد مؤسستكم على اسلوب التناوب الوظيفي في تصميم الوظائف	53	3,83	,849	,117
تعتمد مؤسستكم على اسلوب الاثراء اوظيفي تصميم الوظائف	53	3,85	,718	,099
b2	53	3,7783	,64982	,08926

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تعتمد الشركة على أسلوب تبسيط العمل في تصميم الوظائف	4,575	52	,000	,642	,36	,92
تعتمد مؤسساتكم على أسلوب توسيع الوظيفة في تصميم الوظائف	7,763	52	,000	,792	,59	1,00
تعتمد مؤسساتكم على أسلوب التناوب الوظيفي في تصميم الوظائف	7,120	52	,000	,830	,60	1,06
تعتمد مؤسساتكم على أسلوب الائتراف اوظيفي تصميم الوظائف	8,611	52	,000	,849	,65	1,05
b2	8,720	52	,000	,77830	,5992	,9574

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الاول:
تحليل الوظائف

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تخضع مؤسساتكم الى الى خطوات محددة لتحليل الوظائف	53	3,72	,841	,115
يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة اعتمادا على متطلبات العمل	53	3,62	,985	,135
b3	53	3,6698	,75920	,10428

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure

تخضع مؤسستكم الى خطوات محددة لتحليل الوظائف	6,209	52	,000	,717	,49	,95
يتم تغيير المتطلبات الوظيفية في الشركة كل مدة معينة	4,602	52	,000	,623	,35	,89
اعتمادا على متطلبات العمل	b3	6,423	52	,000	,66981	,4606
						,8791

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد الرابع من المحور الاول:
الاستقطاب والتعيين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط فيمن تريد استقطابهم	53	4,09	,838	,115
تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	53	4,09	,714	,098
تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير المتحيزة عند التعيين	53	3,96	,854	,117
b4	53	4,0503	,62154	,08537

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد مواصفات و شروط فيمن تريد استقطابهم	9,506	52	,000	1,094	,86	1,33
تستخدم مؤسستكم عدة مصادر داخلية و خارجية عند استقطاب الموارد البشرية	11,154	52	,000	1,094	,90	1,29
تعتمد مؤسستكم على المقابلات غير المتحيزة عند التعيين	8,203	52	,000	,962	,73	1,20
b4	12,302	52	,000	1,05031	,8790	1,2216

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد الخامس من المحور الاول:

التدريب

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
يخضع العاملین في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	53	4,32	,510	,070
يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	53	4,23	,776	,107
b5	53	4,2736	,55958	,07686

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يخضع العاملین في المؤسسة الى برامج تدريبية كل مدة معينة	18,838	52	,000	1,321	1,18	1,46
يساهم التدريب في الوصول الى الاهداف في وقت اقل	11,511	52	,000	1,226	1,01	1,44
b5	16,569	52	,000	1,27358	1,1193	1,4278

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد السادس من المحور الاول:

تقييم الاداء

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تشرع مؤسستكم في تقييم اداء الموظفين بعد عدة اشهر من تعيينهم	53	4,02	,635	,087
يستخدم تقييم الاداء لتحديد مستوى كل موظف من اجل التدريب لرفع المستوى	53	4,11	,776	,107
b6	53	4,0660	,62047	,08523

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تشرع مؤسستكم في تقييم أداء الموظفين بعد عدة أشهر من تعيينهم	11,677	52	,000	1,019	,84	1,19
يستخدم تقييم الأداء لتحديد مستوى كل موظف من أجل التدريب لرفع المستوى	10,442	52	,000	1,113	,90	1,33
b6	12,508	52	,000	1,06604	,8950	1,2371

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد السابع من المحور الأول:
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تطبق مؤسستكم أحيانا افكاركم في العمل	53	3,77	,776	,107
هناك ملف خاص لتسجيل اقتراحاتكم و افكاركم	53	3,68	1,034	,142
تطلب الادارة الخاصة بكم ان تبدو رأيكم قبل اجراء تغييرات عاى الطريقة التي تعملون بها	53	4,91	1,255	1,546
b7	53	4,1195	3,84035	,52751

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تطبق مؤسستكم أحيانا افكاركم في العمل	7,261	52	,000	,774	,56	,99
هناك ملف خاص لتسجيل اقتراحاتكم و افكاركم	4,784	52	,000	,679	,39	,96
تطلب الادارة الخاصة بكم ان تبدو رأيكم قبل اجراء تغييرات عاى الطريقة التي تعملون بها	1,233	52	,223	1,906	-1,20	5,01
b7	2,122	52	,039	1,11950	,0610	2,1780

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالبعد الثامن من المحور الاول:
التحفيز

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية ماديا	53	3,83	,995	,137
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية معنويا	53	4,26	,738	,101
يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين مهامكم	53	4,45	,695	,095
b8	53	4,1824	,67167	,09226

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية ماديا	6,075	52	,000	,830	,56	1,10
يتم مكافئة العاملين ذوي الكفاءة العالية معنويا	12,475	52	,000	1,264	1,06	1,47
يساعدكم التحفيز على تطوير و تحسين مهامكم	15,214	52	,000	1,453	1,26	1,64
b8	12,816	52	,000	1,18239	,9973	1,3675

نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t للفرقات الخاصة بالمحور الثاني: اداء العاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج اوقات العمل ان لزم الامر	53	3,75	,918	,126

يقوم العمال بتادية مهامهم بكفاءة و فعالية	53	4,25	,585	,080
يستطيع الموظفون تحمل المسؤولية و حل مشاكل العمل	53	4,11	,725	,100
يقوم العمال بالبحث عن طرق افضل و لا يقتصر او يلزم بالطرق السابقة	53	4,00	,620	,085
يتم تحقيق الاهداف المخططة في قسمك في وقت اقل	53	3,96	,437	,060
يحقق قسمك الخاص الاهداف المخططة بميزانية اقل	53	3,92	,583	,080
تعتمد مؤسستكم على بعد جودة العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين	53	4,04	,587	,081
تعتمد مؤسستكم على بعد الالتزام لقياس مستوى نجاح العاملين	53	3,98	,537	,074
تعتمد مؤسستكم على بعد كمية العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين	53	4,00	,555	,076
يتم تقييم اداء العاملين وفقا لمعيار العناصر	53	3,70	,638	,088
يتم تقييم اداء العاملين وفقا لمعيار معدلات الاداء	53	3,91	,529	,073
تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم لتقييم اداء العاملين	53	4,68	5,539	,761
تتبع مؤسستكم طريقة الترتيب البسيط في عملية تقييم الاداء	53	3,60	,689	,095
تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الاداء	53	3,17	,871	,120
تتبع مؤسستكم طريقة الادارة بالاهداف في عملية تقييم الاداء	53	3,68	,644	,088
تتبع مؤسستكم طريقة قوائم المراجعة في عملية تقييم الاداء	53	3,55	,667	,092
تتبع مؤسستكم طريقة التدرج في عملية تقييم الاداء	52	3,62	,690	,096
Y	53	3,8778	,43407	,05962

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تتوفر لدى العاملين الرغبة و الاستعداد للعمل خارج اوقات العمل ان لزم الامر	5,986	52	,000	,755	,50	1,01

يقوم العمال بتادية مهامهم بكفاءة و فعالية	15,490	52	,000	1,245	1,08	1,41
يستطيع الموظفون تحمل المسؤولية و حل مشاكل العمل	11,181	52	,000	1,113	,91	1,31
يقوم العمال بالبحث عن طرق افضل و لا يقتصر او يلزم بالطرق السابقة	11,739	52	,000	1,000	,83	1,17
يتم تحقيق الاهداف المخططة في قسمك في وقت اقل	16,035	52	,000	,962	,84	1,08
يحقق قسمك الخاص الاهداف المخططة بميزانية اقل	11,537	52	,000	,925	,76	1,09
تعتمد مؤسستكم على بعد جودة العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين	12,868	52	,000	1,038	,88	1,20
تعتمد مؤسستكم على بعد الالتزام لقياس مستوى نجاح العاملين	13,307	52	,000	,981	,83	1,13
تعتمد مؤسستكم على بعد كمية العمل المنجز لقياس مستوى نجاح العاملين	13,124	52	,000	1,000	,85	1,15
يتم تقييم اداء العاملين وفقاً لمعيار العناصر	7,965	52	,000	,698	,52	,87
يتم تقييم اداء العاملين وفقاً لمعيار معدلات الاداء	12,474	52	,000	,906	,76	1,05
تتبع مؤسستكم طريقة قائمة معايير التقييم لتقييم اداء العاملين	2,207	52	,032	1,679	,15	3,21
تتبع مؤسستكم طريقة الترتيب البسيط في عملية تقييم الاداء	6,380	52	,000	,604	,41	,79
تتبع مؤسستكم طريقة المقارنة الزوجية في عملية تقييم الاداء	1,419	52	,162	,170	-,07	,41
تتبع مؤسستكم طريقة الادارة بالاهداف في عملية تقييم الاداء	7,682	52	,000	,679	,50	,86
تتبع مؤسستكم طريقة قوائم المراجعة في عملية تقييم الاداء	5,972	52	,000	,547	,36	,73
تتبع مؤسستكم طريقة التدرج في عملية تقييم الاداء	6,428	51	,000	,615	,42	,81
Y	14,723	52	,000	,87784	,7582	,9975

الملحق رقم: 08

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Z	,166	53	,089	,863	53	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,014	1	2,014	13,193	,001 ^a
Résidu	7,784	51	,153		
Total	9,798	52			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,014	1	2,014	13,193	,001 ^a
Résidu	7,784	51	,153		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), B

b. Variable dépendante : Y

الملحق رقم: 09

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,385 ^a	,148	,132	,40450

a. Valeurs prédites : (constantes), b1

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,453	1	1,453	8,880	,004 ^a
Résidu	8,345	51	,164		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b1

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,852	,349		8,176	,000
	b1	,247	,083	,385	2,980	,004

a. Variable dépendante : Y

نتائج تحليلي الانحدار لاختبارالفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,418 ^a	,175	,159	,39808

a. Valeurs prédites : (constantes), b2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,716	1	1,716	10,828	,002 ^a
Résidu	8,082	51	,158		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b2

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,822	,326		8,666	,000

	b2	,280	,085	,418	3,291	,002
--	----	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,576 ^a	,331	,318	,35844

a. Valeurs prédites : (constantes), b3

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,245	1	3,245	25,258	,000 ^a
Résidu	6,553	51	,128		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b3

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,670	,245		10,887	,000
b3	,329	,065	,576	5,026	,000

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,670	,245		10,887	,000
b3	,329	,065	,576	5,026	,000

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484 ^a	,235	,220	,38348

a. Valeurs prédites : (constantes), b4

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,298	1	2,298	15,624	,000 ^a
Résidu	7,500	51	,147		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b4

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,508	,351		7,155	,000
b4	,338	,086	,484	3,953	,000

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,273 ^a	,075	,056	,42166

a. Valeurs prédites : (constantes), b5

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,730	1	,730	4,106	,048 ^a
Résidu	9,068	51	,178		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b5

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,973	,450		6,602	,000
b5	,212	,104	,273	2,026	,048

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 ^a	,190	,174	,39449

a. Valeurs prédites : (constantes), b6

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,861	1	1,861	11,960	,001 ^a
Résidu	7,937	51	,156		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b6

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,638	,363		7,276	,000
b6	,305	,088	,436	3,458	,001

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 ^a	,031	,012	,43146

a. Valeurs prédites : (constantes), b7

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,304	1	,304	5,632	,007 ^a
Résidu	9,494	51	,186		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b7

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,796	,087		43,451	,000
b7	,120	,016	,176	1,277	,007

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,332	,35473

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 ^a	,345	,332	,35473

a. Valeurs prédites : (constantes), b8

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,380	1	3,380	26,864	,000 ^a
Résidu	6,417	51	,126		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), b8

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,290	,310		7,384	,000
b8	,380	,073	,587	5,183	,000

a. Variable dépendante : Y

نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 ^a	,406	,190	,39068

a. Valeurs prédites : (constantes), B

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,014	1	2,014	13,193	,000 ^a
Résidu	7,784	51	,153		
Total	9,798	52			

a. Valeurs prédites : (constantes), B

b. Variable dépendante : Y

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,865	,284		10,092	,000
B	,252	,069	,453	3,632	,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم: 10

أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	7,217	47	,154	,512	,897
Intra-groupes	1,500	5	,300		
Total	8,717	52			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	37,670	47	,801	1,145	,494
Intra-groupes	3,500	5	,700		
Total	41,170	52			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	29,689	47	,632	,702	,767
Intra-groupes	4,500	5	,900		
Total	34,189	52			

ANOVA

الاقدمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	26,028	47	,554	,426	,945
Intra-groupes	6,500	5	1,300		
Total	32,528	52			

ANOVA

الرتبة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	438,925	47	9,339	1,729	,284
Intra-groupes	27,000	5	5,400		

ANOVA

الرتبة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	438,925	47	9,339	1,729	,284
Intra-groupes	27,000	5	5,400		
Total	465,925	52			

