

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – قالمة –

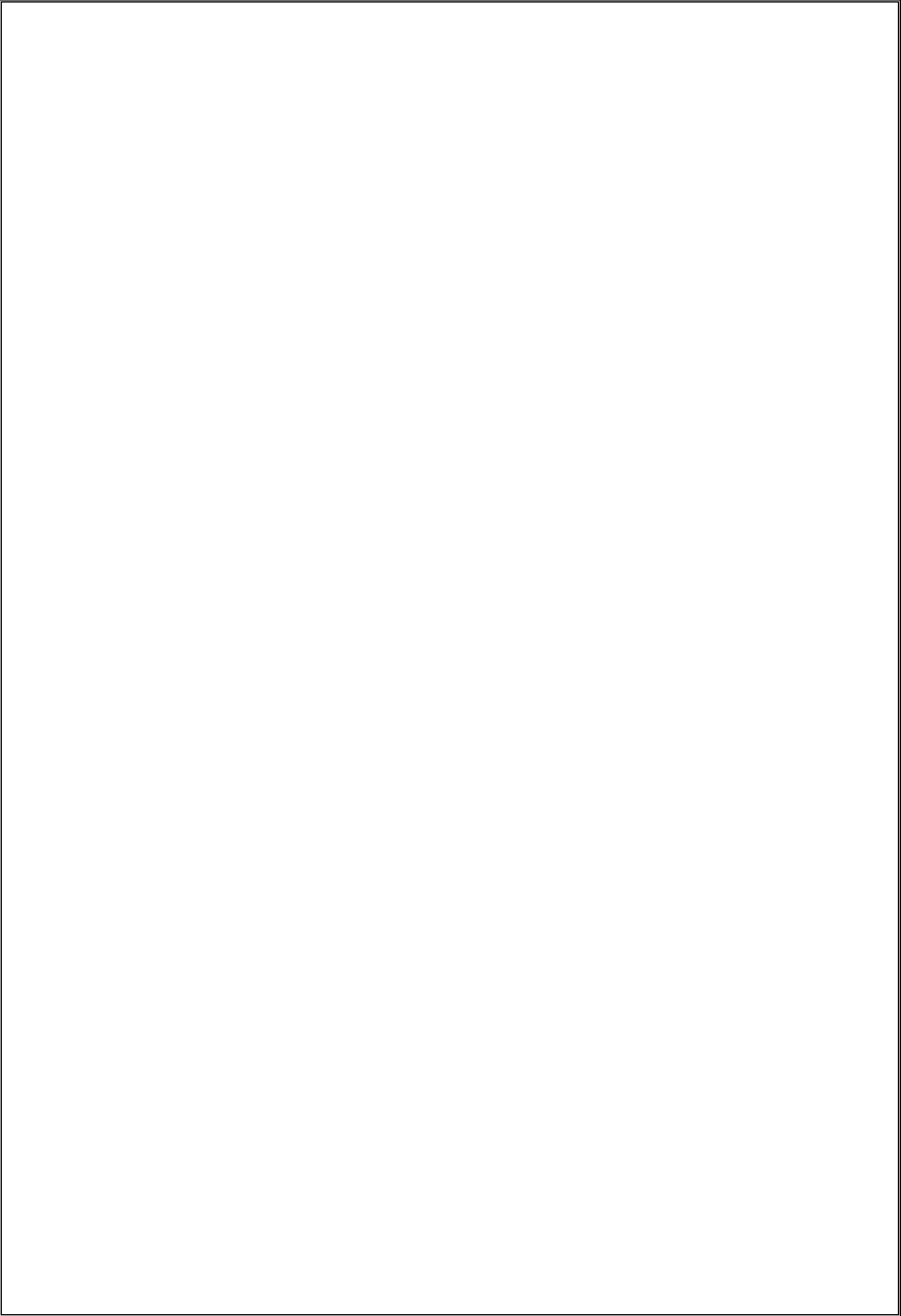
إشراف الأستاذة:

مرابطي ياسمين

إعداد الطالب:

أومدور محمد ضياء الدين

السنة الجامعية 2024 – 2025



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – قالمة –

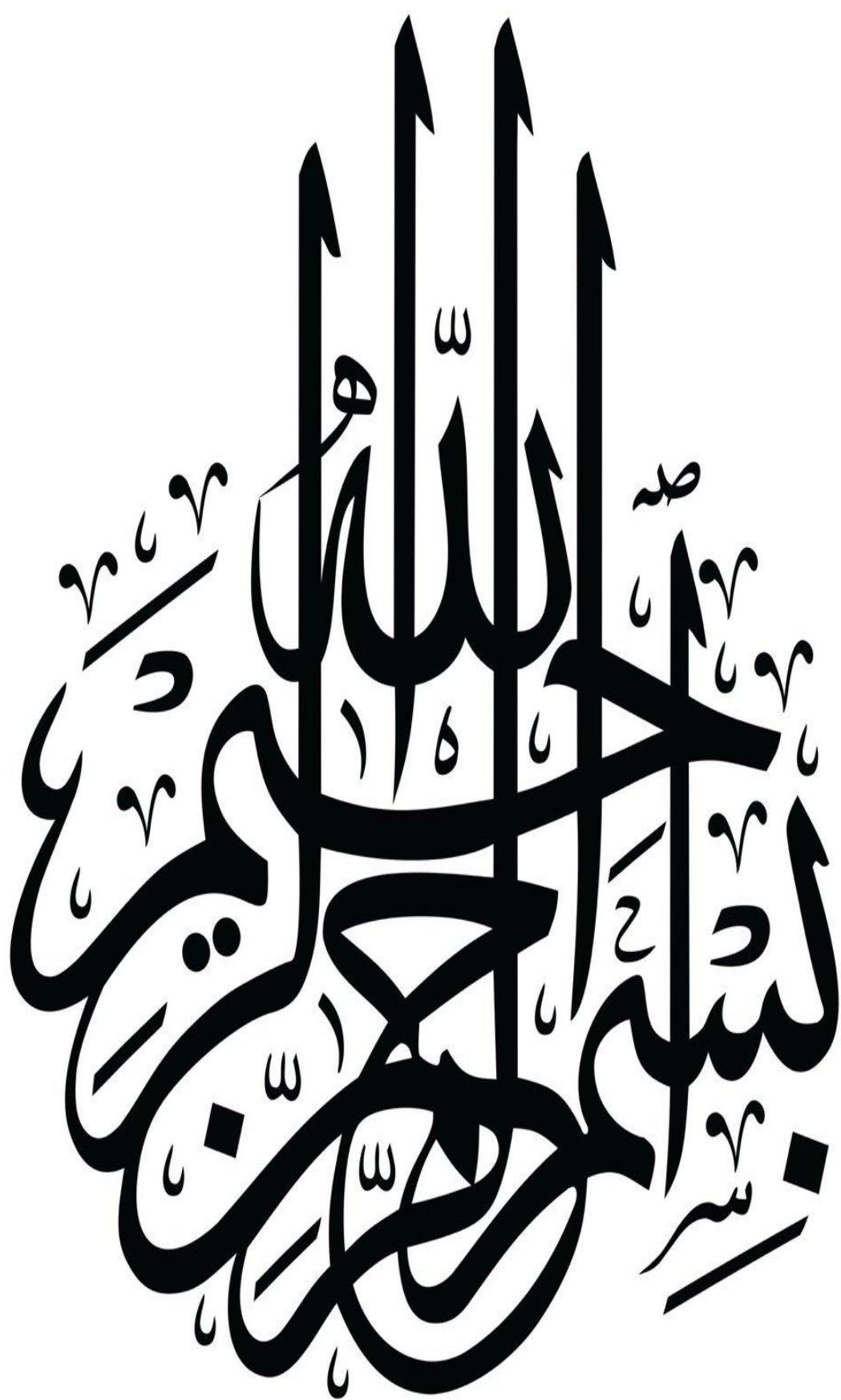
إشراف الأستاذة:

مرابطي ياسمين

إعداد الطالب:

أومدور محمد ضياء الدين

السنة الجامعية 2024 – 2025



شكر وتقدير

الحمد لله، خالق الأكوان، حمدا يفيض بركة ونورا، كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه. لله أن جعل للسماء أبوابا، وفتح لنا من رحمته أسبابا، وجعل دعاءنا إليه مُجابا، والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على سيد البشر، نبينا محمد وعلى آله وصحبه الأطهار، ومن سار على نهجه القويم وإتبع.

أنتدّم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة مرابطي ياسمينه على جهودها ومتابعتها المستمرة لإنجاز هذا العمل، فجزاها الله عنا خير الجزاء. كما أسدي جزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاح هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ القدير خالد بن جلول، الذي أغدق علينا من نصائحه الثمينة، وتجلت فيه روح التواضع والمعاملة الحسنة. فجزاه الله عنا خير الجزاء.

وإني لأعرب عن وافر الشكر وعظيم العرفان لكافة أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية، الذين كانوا لنا سندا ومرجعا. كما نتوجه بتحية إجلال وتقدير لكل الطاقم الإداري بقسم العلوم الاقتصادية، على جهودهم المقدرة.

ختاماً، نرفع أسمى آيات الشكر لكل من مد يد العون، سواء كان قريباً أو بعيداً، في سبيل إنجاز هذا العمل. وإن لم يتسنّ لنا ذكر أسمائهم فرداً فرداً، فإن الشكر موصول للجميع، لكم منا خالص الامتنان.

إهداء

إلى نفسي التي كابدت وصابرت، وتحملت ثقل الأيام وعناء الليالي، إلى روعي التي عانقت الصعاب وذاقت مرارة التعب والإرهاق، إلى ذاتي التي لم تستسلم يوماً رغم الإحباطات والعثرات، إلى قلبي الذي ظلّ ينبض بالأمل والطموح حتى بلغ المراد، أقول لك: هنيئاً لك بما صبرت، فنعم عقبى الدار، وإن غداً لناظره قريب.

إلى من غرست في قلبي عناوين القيم والفضائل، فجادت عليّ حباً وأفاضت عليّ كرماً، فتعلمت منها معنى أن نحب الآخر، أن نحترمه وأن نضحى من أجله. إلى مربيتي، مدرستي، جنتي، حبيبتي والدتي الحنون العزيزة الراقية، يا من كانت تغمرني بالدعاء، وكانت سندي في نائبات الزمان، أهدي لك هذا الجهد البسيط لكي أؤكد لك أن سهرك وتعبك ودعاءك لم يذهب سُدىً.

إلى الوالد السند الوتد، المعين الذي لا ينضب، والعطاء الذي لا ينفذ، إلى شقيقي الوحيد يحيى، وإلى زهرات عمري ورياحين حياتي، أخواتي الغاليات الأربع، أنتم النبض الذي يسكن الفؤاد.

إلى أستاذي الفاضل حمدون طهراوي، يا من كنت لي عوناً وسنداً في كل حين، ويا من كنت بوابة لي في طريق إحتراف التعليق الصوتي وأخذت بيدي في بداية المشوار، فكنت نعم المعلم ونعم الموجه، لك مني خالص الشكر وعظيم الامتتان.

إلى بيتي الثاني الذي احتضن شغفي وصقل موهبتي، النادي الجامعي المبدع "كرياتيفا"، إلى كل من آمن بي وساندني، إليكم جميعاً...

أضع بين أيديكم هذه الثمرة العلمية التي كبرت ونمت سنين طوال، إذ ما كان لها ذلك لو لم تُسقى من منابع الجُهد والجد والكد والسهر والتعب والوصب، فكانت ثمرةً طيباً حلّوا مذاقها، كيف لا وأنا أستشعر هذه اللحظات الرائعة المتوجة بهذا الإنجاز العلمي الذي سيكون دون شك مرجعاً للطلبة والباحثين مستقبلاً.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
06	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة
18	المطلب الثالث: علاقة الوظائف الإدارية بوظيفة الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية ومقوماتها
22	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: تقييم وتنمية الموارد البشرية
33	المطلب الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية
36	المطلب الرابع: الحفاظ على الموارد البشرية
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
40	تمهيد



قائمة المحتويات

41	المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين
41	المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه
43	المطلب الثاني: تعريف أداء العاملين وأهميته
44	المطلب الثالث: محددات أداء العاملين
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
47	المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين الأداء
47	المطلب الأول: تعريف عملية تحسين الأداء
47	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء
48	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين في المؤسسة
49	المطلب الرابع: أساليب وأبعاد عملية تحسين الأداء
51	المبحث الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
51	المطلب الأول: مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء
53	المطلب الثاني: أهمية التقييم في تحسين أداء العاملين
55	المطلب الثالث: دور التطوير في تحسين أداء العاملين
57	المطلب الرابع: مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة -
62	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها
65	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز - قالمة
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قالمة
71	المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة
76	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة
77	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
79	المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الإستبيان

قائمة المحتويات

86	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة
91	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة
97	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
108	خلاصة الفصل
110	الخاتمة العامة
114	قائمة المراجع
119	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	78
02	طول الخلايا	78
03	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول	80
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول	80
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول	81
06	صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول	82
07	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المحور الثاني	83
08	صدق الاتساق الداخلي للعبارات المحور الثالث	84
09	معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة.	85
10	نتائج ألفا كرونباخ	85
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	86
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	87
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	88
14	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	89
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	90

قائمة المحتويات

16	نتائج التحليل الاحصائي لتطبيق مؤسسة سونلغاز لأبعاد إدارة الموارد البشرية	91
17	نتائج التحليل الاحصائي لبعء تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	92
18	نتائج التحليل الاحصائي لبعء تقييم وتنمية الموارد البشرية	93
19	نتائج التحليل الاحصائي لبعء تعويض وتحفيز الموارد البشرية	94
20	نتائج التحليل الاحصائي لبعء الحفاظ على الموارد البشرية	94
21	نتائج التحليل الاحصائي لأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة	95
22	نتائج التحليل الاحصائي لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	96
23	اختبار "كلموغروف سمرنوف" و"شبيرو ويلك" للتوزيع الطبيعي	98
24	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	99
25	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	99
26	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	100
27	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	100
28	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	101
29	نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة	102
30	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	103
31	نتائج اختبار ستودنت لمتغير النوع	104
32	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	104
33	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	105
34	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب الوظيفي	106
35	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في العمل	107

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات تنمية الموارد البشرية	31
02	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	46
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - ولاية قالمة	67
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	86
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	87
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	88
07	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	89
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	90

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - قالمة-	119
02	الإستبيان	120
03	محكمين الاستبيان	124
04	نتائج spss	125

المقدمة العامة

يعتبر العنصر البشري من بين أهم موارد المؤسسة، وذلك لكونه المسؤول الأول عن وضع السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسات، لذلك أصبحت هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية لا سيما في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال، فبرز بشكل واضح دور إدارة الموارد البشرية الفعال في استقطاب الأفراد الأكثر كفاءة والعمل على تطويرهم وزيادة مهاراتهم، وتشجيعهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

فالمؤسسات اليوم وعلى اختلاف أشكالها أو طبيعة نشاطها أصبحت تبحث عن مختلف الوسائل التي تمكنها من تحسين أداء مواردها البشرية معتبرة ذلك هدفا استراتيجيا تسعى جاهدة لتحقيقه، خاصة وأن الأداء الجيد للعاملين ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة سواء على الإنتاجية والجودة، أو من خلال مساهمته في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وبالتالي تعزيز مكانتها في بيئة الأعمال. وتتضمن عملية تحسين أداء العاملين مختلف الجهود والأساليب التي تستخدمها المؤسسات والتي تهدف من خلالها إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة التزامهم المهني، وتحسين جودة الأعمال المقدمة، معتمدة بذلك على توفير بيئة عمل محفزة وتبني استراتيجيات فعالة في عملية التوظيف، والتدريب المستمر لمواكبة كافة التطورات، والتحفيز المادي والمعنوي الملائم، بالإضافة إلى التقييم والمتابعة الدائمة للأفراد.

❖ إشكالية الدراسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في التأثير على أداء العاملين، وذلك من خلال تبني مجموعة من الممارسات لرفع كفاءة العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، معتمدة بذلك على سياسات واستراتيجيات تتضمن إدارة فعالة وتنمية مستمرة للمهارات. وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة؟

ولتدعيم هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف تهتم مؤسسة سونلغاز - قالمة - بمواردها البشرية؟
- ✓ ما هو مستوى الأداء لموظفي مؤسسة سونلغاز - قالمة؟
- ✓ ما هو أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة؟
- ✓ هل توجد فروق في آراء العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وذلك حسب المتغيرات الشخصية؟



❖ فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن وضع الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الاهتمام بأبعاد مواردها البشرية. حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** تولي مؤسسة سونلغاز - قالمة - اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الاهتمام بتقييم وتنمية مواردها البشرية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** تهتم مؤسسة سونلغاز - قالمة - بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الحفاظ على مواردها البشرية.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يتمتع الموظفون بمؤسسة سونلغاز - قالمة - بأداء جيد.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة -.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** هناك فروق في آراء العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الهامة في الوقت الحالي والمتمثل في العنصر البشري، لا سيما مع الاهتمام الكبير للمؤسسات بتوفير كافة الشروط لتحسين أداء مواردها البشرية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ومكانتها وتميزها في العمل.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبأداء العاملين وتوضيح مختلف العناصر المرتبطة به؛
- ✓ إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؛
- ✓ التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة -؛
- ✓ تحليل مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة؛
- ✓ توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة - في تحسين أداء العاملين بها؛

✓ اختبار مدى وجود فروق في آراء العاملين حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أدائهم تبعا لمتغيراتهم الشخصية؛

❖ أسباب اختيار الموضوع

كانت هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ أسباب شخصية: مرتبطة أساسا بالرغبة الشخصية في دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في تحسين أداء العاملين.
- ✓ أسباب موضوعية: تتمثل في:
 - تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص؛
 - القيمة العلمية والعملية للموضوع والتي كانت دافعا للتعمق فيه.

❖ منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وللتمكن من الإلمام بمختلف جوانبه وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب في وصف وعرض المفاهيم المرتبطة بالدراسة وتحليلها نظريا للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز وكذا الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج الدقيقة باستخدام برنامج SPSS.

❖ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة.
- ✓ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية الحالية 2024-2025.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والذي تمثل في موظفي مؤسسة سونلغاز بقالمة.

❖ الدراسات السابقة:

- فراكيس الحبيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2018.
- محمد محمدي، سمير واجبوط، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات: دراسة حالة اتصالات الجزائر - وكالة الجلفة 2010-2016، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية وعلى الأداء وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين، حيث تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بينت النتائج وجود علاقة طردية بينهما وذلك نتيجة التأثير الكبير لتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية.
- نوال بوديبة، نجوى الواهم، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، الجزائر، 2016. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف بالميلية ودورها في تحسين أداء العاملين بها، وكانت أبرز نتائج الدراسة الميدانية أن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة ليس لها دور في تحسين أداء العاملين.
- ولقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات والإدارات العمومية بالجزائر مع التركيز على البلدية كنموذج للدراسة، وتحديد أهم الأساليب التي تمكن من تحسين أداء الموارد البشرية، والوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تقديم مستوى جيد من الأداء في البلدية، حيث خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ضرورة خلق إدارة بالبلدية تسهر على إدارة الموارد البشرية بالمفهوم الصحيح القائم على النظريات والقواعد العلمية التي جاءت في هذا المجال.
- بعد تناول الدراسات السابقة تبين أن هناك تشابه فيما بينها وذلك من حيث التركيز على بعض العناصر المتعلقة بالجانب النظري، ووجود بعض الاختلافات المتعلقة بأهداف الدراسات وحدودها المكانية والزمنية، في حين فقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها ركزت في جانبها النظري على دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل وعلى دورها ومساهمتها في تحسين أداء العاملين، كما تم من خلال الدراسة الميدانية اختيار الأبعاد بناء على وظائف إدارة الموارد البشرية، ودراسة أثرها على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بقالة وبالتالي الاختلاف في طريقة التحليل المعتمدة للنتائج.

❖ هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المذكورة سابقا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول وذلك كما يلي:

الفصل الأول بعنوان **الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية**: وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: حيث المبحث الأول بعنوان **عموميات حول إدارة الموارد البشرية**، والمبحث الثاني بعنوان: **أساسيات حول إدارة الموارد البشرية**، أما المبحث الثالث فكان بعنوان **وظائف إدارة الموارد البشرية**.

الفصل الثاني بعنوان **مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**، حيث قسم هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان **عموميات حول أداء العاملين**، والمبحث الثاني بعنوان: **أساسيات حول تحسين الأداء العاملين**، والمبحث الثالث بعنوان **مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**.

الفصل الثالث: خصص للجانب التطبيقي وكان بعنوان **دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالقالة** حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث: المبحث الأول بعنوان **تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - قالة-**، والمبحث الثاني بعنوان **تصميم الدراسة الميدانية**، والمبحث الثالث بعنوان **عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**.

❖ صعوبات الدراسة:

- أثناء إنجاز هذه الدراسة كانت هناك العديد من الصعوبات نذكر منها ما يلي:
- نقص المراجع المتعلقة بموضوع تحسين الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة؛
- صعوبة استرجاع البيانات الموزعة حيث وزع 50 استبياناً في حين تم استرجاع 39 استبياناً.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسات، والتي تسعى من خلالها إلى التسيير الجيد لكل ما يتعلق بالعنصر البشري، باعتباره المسؤول الأول عن نجاح المؤسسات وتطورها واستمرار نشاطها. فمع التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على المهام التقليدية كالتوظيف ودفع الرواتب، بل أصبحت تلعب دوراً هاماً في صنع القرار وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، نظراً لمشاركتها الفاعلة في تحسين الأداء الفردي والجماعي، والمساهمة في تعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق فقد تم تقسيم هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
- **المبحث الثالث:** الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات المعاصرة، نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في تسيير العنصر البشري من خلال تبني استراتيجية شاملة تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتطوير ومتابعة العنصر البشري بالإضافة إلى العمل على المحافظة عليه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة، لذلك فقد ازداد الاهتمام بهذا العنصر نظرا لدوره الفاعل في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تعزيز مكانتها وزيادة قدرتها التنافسية.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "وظيفة متميزة لإدارة البشر التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية محددة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء، والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد." ¹

كما يمكن تعريفها 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." ²

وتعرف أيضا على أنها: "إدارة تشتمل على الممارسات والسياسات المتعلقة باختيار العنصر البشري والأفراد العاملين ليتم توظيفهم بعد تقييم كفاءتهم للعمل" ³

كما ينظر إليها أنها "عملية استقطاب وجلب العنصر البشري والعمل على تطويره والحفاظ عليه من حيث الكم والنوع بما يتناسب مع أهداف المؤسسة." ⁴

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص39.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022، ص19.

³ حازم خليل سليم ابداح، فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص7.

⁴ المرجع نفسه، ص7.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية أساسية داخل المؤسسة تهدف إلى تنظيم وتوجيه الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، وتعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجاتها للعاملين وتطويرهم بما يساهم في زيادة كفاءتها وتنافسيتها.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

- تتميز إدارة الموارد البشرية بالعديد من الخصائص أهمها ما يلي:¹
- تنطوي إدارة الموارد البشرية على ممارسة العملية الإدارية المتمثلة في: التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري داخل المؤسسة؛
- يمثل الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في نفس الوقت؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها رغم تغيرات البيئة الخارجية والداخلية لتحقيق الفعالية المطلوبة وبالتالي وصول المؤسسة لأهدافها.

المطلب الثاني: المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية سلسلة من التطورات حيث مرت في سيرورتها التاريخية بالعديد من المراحل بداية من الثورة الصناعية وصولاً إلى العصر الحالي.

الفرع الأول: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي خلال القرن الثامن عشر بينما بدأت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وكان من أبرز سماتها ظهور الاختراعات والاكتشافات، بالإضافة لاستخدام القوى المحركة والآلات التي بدأت في النصف الثاني من القرن الثامن عشر. ولقد واجه أصحاب الأعمال حينها تحدي كبير لتهيئة الأفراد الذين تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، مما استوجب الاستعداد لمتطلبات الصناعة الجديدة وعاداتها، ومع ازدهار الصناعة تم تجاهل العنصر البشري، مما أدى لبروز النقابات العمالية في منتصف القرن التاسع عشر التي دافعت على حقوق العمال باستخدام الإضراب كوسيلة ضغط، ما أجبر أصحاب الأعمال على الدخول في مفاوضات جماعية، وأخذت النقابات تطور من تنظيماتها بشكل مستمر. كل هذه الأحداث والتغيرات كان لها تأثيراً كبيراً على القيم الإنسانية، وبالتالي فقد نتج عنها بروز الفلسفات والنظريات العلمية التي عكست هي الأخرى الجوانب المختلفة لتطور الفرد، حيث عبرت كل منها عن مرحلة تاريخية من مراحل تطور الفرد الذي يعتبر جوهر إدارة الموارد البشرية.²

¹ سيف الدين بومناد، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019، ص 25

² خالد زهمول، سامي بدبوس، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2010، ص ص 36، 37.

الفرع الثاني: مرحلة الإدارة العلمية

حيث كانت على يد فريدريك تايلور سنة 1914، ولقد انتهج أسلوباً مختلفاً لما كان شائعاً حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية فعامل الإنسان كآلة منتجة وفي ظل سعيه لإنجاح الفكرة تبني أساليب الرقابة المشددة والعقوبات حيث زادت أرباح الشركات في تلك الفترة. وكان من أبرز ما ميز هذه المرحلة ما يلي: ¹

- تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية: أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة، مع ربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم؛
- التجارب والبحوث العلمية: وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات ذات البيانات الصحيحة والدقيقة؛
- تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد؛
- تدريب العاملين وإيجاد أسلوب علمي لطريقة إختيارهم وتطويرهم وتحسين آدائهم؛
- الاعتماد على القانون وبالتالي الانضباط في تأدية العمل.

الفرع الثالث: مرحلة العلاقات الإنسانية

في فترة الثلاثينات بدأ التأكيد على الجانب الإنساني في المؤسسات، حيث اعطت هذه الأخيرة اهتماماً كبيراً للجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين بها، واعتبرت بذلك نقطة حاسمة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ومن بين أهم العوامل التي أدت لتبني حركة العلاقات الإنسانية ما يلي: ²

- ظهور تشريعات حكومية تنص على المساواة الجماعية في الولايات المتحدة الأمريكية ما أدى لبحث الإدارات عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد؛
- مطالبة الباحثين في مجال السلوك البشري والاهتمام بالعامل الإنساني بتحسين شروط العمل في المؤسسات.

ولقد جاءت هذه المرحلة بغية تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحقيق التعاون بين العاملين؛
- زيادة كفاءة وحجم الإنتاج؛
- إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وكان لهذه الحركة الجديدة أثراً كبيراً على تطور إدارة الموارد البشرية، وذلك نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها عالم الإدارة " إلتون ميو " وزملاؤه فيما يعرف بتجارب هوثورن، والتي أظهرت مؤشرات جديدة

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص 16، 17.

² غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 56.

حول الأسلوب الذي يجب أن تتبعه الإدارة في التعامل مع النشاط الإنساني داخل المنظمات، حيث تبين أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتحدد فقط من خلال الطريقة التي يقيم بها العمل أو نظام الأجور الذي تطبقه الإدارة، بل هناك أيضا عوامل اجتماعية ونفسية تلعب دورا مهما في ذلك.¹

خلال وبعد هذه المرحلة تغيرت النظرة للمورد البشري، حيث تحول التركيز عليه أكثر ككائن اجتماعي له مشاعر تتأثر بفعل ظروف كثيرة عكس المراحل السابقة التي كان يعتبر فيها المورد البشري كائنا اقتصاديا بحتا، فتحول الاهتمام به في هذه المرحلة للتركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية المحيطة به بدل العوامل الاقتصادية والمادية فقط.²

الفرع الرابع: مرحلة إدارة الموارد البشرية

في هذه المرحلة تحول المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية أن الأفراد هم موارد ليسوا مجرد أناس يتصرفون وفق عواطفهم وأحاسيسهم، كما بينت هذه المرحلة القيمة الكبيرة للإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة فقامت بدراسة حاجات المورد البشري واهتمت بتطويره وتنميته باستمرار، كما اعتبرت الأفراد بمثابة استثمار إذا ما تم الاعتناء بهم جيدا من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تشجعهم على بذل كامل جهودهم واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن، كما حرصت على وضع برامج وممارسات تحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وهذا من خلال العمل على خلق ميزة تنافسية يكمن أساسها في المورد البشري.³

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا لدورها في تسيير وإدارة العنصر البشري، كما تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي لتنظيم العلاقات بين المؤسسة ومواردها البشرية، حيث تتجلى أهميتها فيما يلي:⁴

- تعتبر من الوظائف التنفيذية في المؤسسة، حيث لا تقل أهمية عن وظيفة التسويق والإنتاج؛
- تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتلاءم مع ظروف العاملين؛
- تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة؛

¹ مؤيد سالم، عادل حرجوش صالح، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، العراق، 2000، ص37.

² محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص14.

³ غنية بودوح، مرجع سبق ذكره، ص58.

⁴ عبد العزيز عبد الرحمان حسن، إدارة الموارد البشرية، دار زاد للنشر والتوزيع، السعودية، 2021، ص ص 51، 52.

- تتعامل مع الموارد البشرية في المؤسسة على أنها أصول إستثمارية يجب تطويرها وحسن إدارتها. كما تكمن أهميتها أيضا في: ¹
- يتم من خلال خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية جلب واستقطاب أفضل الموارد البشرية لشغل المناصب، ومن ثم العمل على تطوير هذه الموارد والمحافظة عليها بما يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز مكانتها وأرباحها على المدى الطويل؛
- قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي محفز على العمل وذلك من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموارد البشرية وتدفعهم لبذل أفضل ما لديهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، وبالتالي يزيد من فعالية المؤسسة وأرباحها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- الأهداف التنظيمية:

من أهمها: ²

- تعظيم قدرة المؤسسة على البقاء والتطور وتحقيق ميزة تنافسية تزيد من عوائد وأرباحها وتحقيق ولاء الأفراد اتجاهها؛
- دعم المجتمع المحلي والحفاظ عليه؛
- تخفيض تكلفة الانتاج مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة.
- **الأهداف الإنسانية والاجتماعية:** من بين هذه الأهداف إشباع رغبات وحاجات العاملين وتقديم الفرص إليهم للتطور في مجال عملهم، تشغيلهم حسب قدراتهم وبالتالي وضع كل شخص في مكانه المناسب، وكذا رفع المستوى المعيشي من خلال تأمين العمل ومساعدة الأفراد على اختيار الوظيفة التي تناسب تخصصهم وقدراتهم. ³
- **الأهداف المتخصصة:** وتشمل تطوير الموارد البشرية وتدريبها ودفع الرواتب والمستحقات في أوقاتها وتقديم المكافآت والحوافز، كما تهدف لخلق لدعم التعاون والتفاهم بين مختلف التخصصات والوظائف، وإشعار العاملين بالارتياح والأمان والاستقرار في العمل. ⁴

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 23، 24.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل: استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، بدون دار النشر، مصر، 2009، ص 95.

³ عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 38، 39.

⁴ عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، المرجع سبق ذكره، ص 39.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى مفهومها الحالي كإدارة استراتيجية حديثة، وقد ساهم في هذا التحول العديد من العوامل أبرزها ما يلي:

الفرع الأول: العوامل الاقتصادية

للعوامل الاقتصادية تأثير كبير على الموارد البشرية، حيث تميل المؤسسات إلى توسيع أنشطتها في إدارة الموارد البشرية خلال فترات الرواج، بينما تنقلص هذه الأنشطة في فترات الكساد حيث تضطر الكثير من المؤسسات إلى اعتماد استراتيجيات لتقليص قوة العمل والتعامل مع العمالة الفائضة. ولقد تميزت التطورات العالمية المعاصرة بازدياد حدة المنافسة الدولية والاتجاه نحو الخصوصية وما نتج عنه من تقلب الأسعار والسياسة النقدية والمالية، فأثر ذلك على القدرة الشرائية للأفراد، من جهة أخرى تغيرت احتياجات الأفراد نتيجة ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة الوعي والثقافة، فلم يعد العامل ينتظر من عمله العائد المادي فقط، بل أصبح يسعى للعمل في بيئة ملائمة تلبي احتياجاته الاجتماعية والنفسية مما استوجب ضرورة وجود خبراء مختصين في تحفيز العاملين.

كما أن الضغوط الاقتصادية التي تتعرض لها المؤسسات في الوقت الحالي والتي تدفعها لتعزيز ميزتها التنافسية وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لذلك كان من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية والوظائف التي تتضمنها، ووضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز بالإضافة إلى تطوير سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، وكل ذلك لا يمكن تحقيقه دون دعم إدارة الموارد البشرية.¹ ومن العوامل الاقتصادية كذلك:²

- النظام الاقتصادي السائد في الدولة؛
- السياسة المالية للدولة وذلك من حيث الإنفاق وقيمة الإنتاج القومي الإجمالي؛
- القوى الشرائية في الأسواق المحلية للدولة وفرص تواجد منتجاتها في الأسواق العالمية؛
- الحالة الاقتصادية للدولة ومدى استقرارها ومدى قدرتها على مقاومة تغيرات التضخم، معدلات النمو، الأسعار؛
- البنية التحتية للدولة وجودة المرافق والخدمات العامة المتاحة فيها.

¹ خالد زهمول، سامي بوديوس، المرجع سبق ذكره، ص 33.

² صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص53.

الفرع الثاني: العوامل التعليمية

تعد العوامل التعليمية من أهم المؤثرات على إدارة الموارد البشرية، فمخرجات النظام التعليمي هو الذي يشكل بدوره القوى العاملة في المؤسسات، من حيث التخصصات المطلوبة والمناصب في كل تخصص فعجز المنظومة التربوية عن التكوين الجيد للكفاءات ينعكس على مستوى الموارد البشرية ويعيق تطورها ومن بين أهم العوامل التعليمية ما يلي: ¹

- زيادة عدد خريجي الجامعة يؤدي لانتشار البطالة فينتج عنه عزوف الشباب عن الدراسة؛
- عدم كفاءة النظام التعليمي في التدريب والتنمية الإدارية؛
- ارتفاع نسب الأمية؛
- عجز النظام التعليمي في تغطية التخصصات المطلوبة في سوق العمل أو التكوين دون الكفاءة اللازمة.

الفرع الثالث: العوامل الاجتماعية

- تؤثر العوامل الاجتماعية بشكل كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال: ²
- نظرة المديرين لمفهوم السلطة خاصة والأعمال الإدارية عامة وكيفية التعامل مع مرؤوسيه؛
 - التصنيف الاجتماعي في المجتمع ومدى قدرة الفرد على الانتقال بين طبقات المجتمع؛
 - سيرورة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل والتغير المستمر في قيم العمل؛
 - التغير المستمر للتركيبة السكانية وذلك من حيث عدد وثقافة الأجيال القادمة؛
 - التشريعات الحكومية في المجال الاجتماعي كأنظمة الحماية الاجتماعية للأفراد، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفرع الرابع: العوامل السياسية والقانونية

ويبرز دورها في تشكيل سياسات الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تمثل الإطار الذي يجب أن تنفذ من خلاله إدارة الموارد البشرية التزاماتها بتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة بالعاملين. فللبعد القانوني تأثير كبير على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات، حيث انتقلت إدارة الموارد البشرية من نظام "اتركه يعمل" إلى نظام آخر محكوم بالقوانين والتشريعات الحكومية. فمنذ ثلاثينات القرن الماضي ازداد اهتمام الحكومات بسن التشريعات والقوانين التي ترسم السياسات الخاصة بالأفراد، حيث كان التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ يركز بشكل أساسي على مجالات السلامة الصناعية والصحة لينتقل إلى تدخل الحكومات في العديد من المجالات، خاصة تلك المتعلقة بتحديد الحد الأدنى

¹ غنية بودوح، المرجع سبق ذكره، ص 52.

² صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، المرجع سبق ذكره، ص 51، 52.

للأجور، ساعات العمل الإضافية، نظام التأمين الاجتماعي، وجميع الجوانب المتعلقة بتوظيف الأفراد كمقابلتهم واختبارهم، تدريبهم وحماية صحتهم، ترقيةهم وتقييمهم.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

أصبح للموارد البشرية اليوم مكانة مهمة في المؤسسة، نظرا للدور المحوري الذي تلعبه في تحقيق التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة لضمان نجاحها في مواجهة مختلف التحديات.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: المبادئ الجوهرية في إدارة الموارد البشرية

تشكل المبادئ الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الأساس الذي تبنى عليه مختلف الممارسات في هذا المجال، فهي توجه مسؤولي الإدارة نحو اتخاذ قرارات عادلة وفعالة ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:²

أولاً: مواءمة الأهداف التنظيمية

يعد التوافق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عنصراً أساسياً لضمان النجاح المستدام، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من أن جميع العمليات مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، تسير في اتجاه يتماشى مع رؤية ورسالة المؤسسة.

ثانياً: ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة

تعد العدالة من القيم الأساسية التي تضمن بيئة عمل مستقرة ومحفزة، ويتجلى ذلك من خلال ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف، الرواتب، الترقّيات، وتوزيع المهام. فالمؤسسات التي تركز مبدأ العدالة تسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويقلل من فرص حدوث نزاعات داخلية.

ثالثاً: الاستناد إلى الكفاءة والاستحقاق

تعتمد إدارة الموارد البشرية الفعالة على معيار الاستحقاق، بحيث تُبنى عمليات التوظيف والترقيات على الكفاءات والمؤهلات، وذلك بعيداً عن العلاقات الشخصية أو التحيز، مما يعزز المهنية في بيئة العمل ويشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم. فالمؤسسات التي تعتمد معايير موضوعية وواضحة في اختيار مواردها البشرية، تساهم في ترسيخ ثقافة تنافسية إيجابية تدعم الإبداع والابتكار.

¹ خالد زهمول، سامي بودبوس، المرجع سبق ذكره، ص 34.

² محمد عبد الكريم الصمادي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2017، ص ص 72-88.

رابعاً: تعزيز الشفافية والمشاركة

حيث أن إشراك الموظفين في القرارات المرتبطة بأعمالهم يزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة. فتؤدي بذلك الإدارة الشفافة في معايير اتخاذ القرار مثل سياسات المكافآت أو آليات التقييم، إلى بناء بيئة قائمة على الثقة المتبادلة.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المؤسسة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صياغة استراتيجية المؤسسة، حيث تساهم في مواءمة الإمكانيات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية، وتسعى لضمان توفر الكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية، وذلك عن طريق مشاركتها الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية

رغم أن إعداد الاستراتيجية عادة ما يتم على مستوى الإدارة العليا، إلا أن البعد البشري يبقى عنصراً أساسياً في ذلك، ما يجعل مشاركة إدارة الموارد البشرية ضرورية. وتتنوع هذه المشاركة بين المؤسسات، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مستويات:¹

- **المساهمة الإدارية:** يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على الأنشطة التشغيلية اليومية، دون تدخل فعلي في صياغة الاستراتيجية، وهو ما يمثل أدنى مستويات التكامل، حيث تكون الموارد البشرية معزولة عن العملية الاستراتيجية.

- **المساهمة المحدودة:** في هذا النمط، تعد الإدارة العليا الاستراتيجية دون إشراك إدارة الموارد البشرية، ويتم إعلامها بعد الانتهاء منها فقط. وغالباً ما يُنتج هذا النهج استراتيجيات غير قابلة للتنفيذ الفعال نظراً لعدم مواءمتها مع الإمكانيات البشرية المتوفرة.

- **المساهمة التبادلية:** يتم في هذا المستوى تبادل المعلومات بين إدارة الموارد البشرية وفريق التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال ثلاث خطوات:

✓ إطلاع إدارة الموارد البشرية على البدائل الاستراتيجية الممكنة؛

✓ تحليل هذه البدائل من قبل الموارد البشرية وتقدير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ كل خيار؛

✓ نقل التقديرات إلى فريق التخطيط لاختيار الاستراتيجية الأنسب، ثم القيام بوضع خطط التنفيذ.

- **المساهمة التكاملية:** يمثل هذا المستوى أقصى درجات المشاركة، حيث يكون هناك تعاون وثيق بين الإدارة العليا والموارد البشرية، ما يؤدي إلى شراكة استراتيجية حقيقية. من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في جميع مراحل الإعداد الاستراتيجي، وتكامل أنشطتها مع العملية التخطيطية بشكل مباشر.

¹ كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 02، 2015، ص ص 257، 258.

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

يرتبط نجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة بمجموعة من المتغيرات الأساسية، والتي يبلغ عددها عموماً خمسة، تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية مباشرة عن ثلاثة منها، في حين تؤثر على المتغيرين الآخرين بصورة غير مباشرة:¹

أولاً: المتغيرات التي تمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مباشراً فيها

- تحليل وتصميم الوظائف: تهدف إلى تحديد المهام والمسؤوليات بدقة لضمان توافق الوظائف مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التوظيف، التدريب، وإدارة المسار المهني: حيث تسعى إلى جذب الكفاءات المناسبة وتطويرها لدعم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية؛
- أنظمة إدارة الأداء والمكافآت والحوافز: والتي تساهم في تحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية، مما يعزز الالتزام والإنتاجية؛

ثانياً: المتغيرات التي تؤثر فيها إدارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر

- توفير المعلومات والبيانات: فهي تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وذلك من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة وتقارير تحليلية تتعلق بالقوى العاملة؛
- تصميم الهيكل التنظيمي: حيث تعمل الإدارة على مواءمة الهيكل التنظيمي مع المتطلبات الاستراتيجية من خلال توزيع الأدوار والمهام بشكل يتلاءم مع طبيعة الأنشطة والعمليات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية. ومنه حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجيتها بفعالية، يتوجب على إدارة الموارد البشرية الخروج بجملة من المهام الأساسية أبرزها تنظيم المهام والمسؤوليات داخل وظائف محددة بما يضمن الانسجام مع التوجهات الاستراتيجية، وتوفير الكفاءات المناسبة من خلال الاستقطاب والتعيين والتدريب وإدارة المسار المهني، إلى جانب وضع نظم فعالة لإدارة الأداء وتوزيع المكافآت بما يعزز من التزام العاملين ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة واستدامة.

¹ مصطفى محمد كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص26.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الاستراتيجية

تسهم إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الاستراتيجية من خلال متابعة مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة، إضافة إلى رصد التحديات التي قد تعيق التنفيذ. ويعد ذلك ضرورياً لتحديد الحاجة إلى تعديل الاستراتيجية أو استبدالها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية مراجعة سياساتها وممارساتها بما يضمن توافقها مع البدائل الاستراتيجية الجديدة ومتطلبات المرحلة المقبلة.¹

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى

لا تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة منفصلة عن بقية الوظائف الإدارية بل تعد وظيفة إدارية جوهرية في المؤسسة وتظهر علاقتها بها فيما يلي:²

الفرع الأول: الدور الاستشاري

يعتبر جهاز الموارد البشرية في العديد من المؤسسات وحدة فنية متخصصة تعنى بإدارة وظائف الموارد البشرية، بالإضافة إلى كونه جهة استشارية تقدم الدعم للوحدات التنظيمية الأخرى فيما يتعلق بشؤون العاملين. ويعني دوره الاستشاري أنه لا يمتلك سلطة تنفيذية تخوله إصدار الأوامر، بل يقتصر على تقديم النصائح والمشورات التي يمكن للوحدات الأخرى الأخذ بها أو تجاهلها.

تشمل هذه النصائح صياغة سياسات الموارد البشرية ومعالجة المشكلات المرتبطة بسلوكيات العمل مثل الغياب والتأخير. أما الخدمات التي يقدمها جهاز الموارد البشرية للوحدات الأخرى فتتمثل في تخفيف بعض الأعباء عنها، كإعداد برامج الوصف الوظيفي، إدارة ملفات العاملين، تنظيم برامج التدريب، وإجراء مقابلات المرشحين للوظائف الشاغرة. هذه المهام تتيح للوحدات التنظيمية التركيز على أعمالها الأساسية بكفاءة أكبر، علاوة على ذلك يلعب جهاز الموارد البشرية دوراً رقابياً لضمان تطبيق السياسات واللوائح المتعلقة بالعمل بشكل عادل على جميع الموظفين دون تمييز.

الفرع الثاني: التحول نحو السلطة التنفيذية

رغم أن جهاز الموارد البشرية يصنف نظرياً كجهة استشارية، إلا أن الواقع العملي في العديد من الشركات يشير إلى تحول دوره ليصبح جهة تنفيذية ملزمة، وذلك نتيجة لتطور دور مدير الموارد البشرية ليصبح شريكاً استراتيجياً وتشغيلياً يؤدي مجموعة من المهام المتنوعة.

الفرع الثالث: الأدوار الجديدة لمدير الموارد البشرية

- **استراتيجي:** يربط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة المدى؛
- **منسق استراتيجي:** يعمل على دمج خطط الموارد البشرية ضمن الرؤية الشاملة للمؤسسة؛
- **خبير إداري:** يساهم في بناء بنية تحتية إدارية فعالة تدعم كفاءة العمليات التشغيلية؛

¹ المرجع نفسه، ص 26.

² محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص ص 135، 136.

- راعي التنمية الإدارية: يعنى بتطوير الكفاءات الإدارية وتعزيز قدرات الموظفين؛
- شريك الموظفين: يعمل على زيادة التزام الموظفين وتحسين قدراتهم لتحقيق الأداء الأمثل؛
- وكيل التغيير: يتبنى مبادرات التغيير داخل المؤسسة ويسهل في تنفيذها؛
- محامي الموظفين: حيث يقدم الدعم للموظفين عبر برامج التطوير المهني واستراتيجيات تحسين بيئة العمل والمزايا الوظيفية.

الفرع الرابع: أهمية التكامل بين جهاز الموارد البشرية والوحدات التنظيمية

- يعد تحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية وبقية الوحدات التنظيمية أمراً ضروريا لضمان نجاح المؤسسة ككل، حيث لم يعد نشاط الموارد البشرية هامشيا كما كان في الماضي، بل أصبح جزءاً أساسياً يتكامل مع الأنشطة الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة، وعموماً تتجلى أهمية ذلك فيما يلي:
- تعزيز التعاون بين روح المجموعة: يتطلب هذا التكامل القضاء على ظاهرة الانعزال، حيث تعمل كل وحدة بشكل منفصل دون تنسيق مع الوحدات الأخرى، لذلك يجب أن تسود ثقافة التعاون والتنسيق لضمان تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام للمنظمة.
 - دور الموارد البشرية في دعم الوحدات الأخرى: حيث يساهم جهاز الموارد البشرية في تسهيل عمل الوحدات التنظيمية الأخرى، وذلك عبر تقديم خدمات إدارية وتنظيمية تخفف من أعبائها، مما يمكنها من التركيز على مهامها الأساسية بكفاءة أكبر. كما يعزز هذا التعاون الالتزام بسياسات العمل الموحدة ويضمن تطبيق القواعد واللوائح بشكل عادل ومنظم داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية ومقوماتها

تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم تحديات كثيرة ومتجددة تفرض عليها تطوير أساليب عملها باستمرار، حتى تظل قادرة على مواكبة متغيرات العصر السريع وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تحديات إدارة الموارد البشرية

أولاً: تحديات الجودة

الجودة لم تعد مجرد شعار بل أصبحت روح العمل وطريق النجاح الحقيقي. فالمؤسسات التي تهتم بالجودة وتحرص على تقديم أفضل ما لديها هي التي تظل في المقدمة وتكسب ثقة العملاء وتنتفتح على الأسواق العالمية. هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في صقل مهارات الموظفين، وبث روح الالتزام بمعايير الجودة في كل تفاصيل العمل اليومي حتى يصبح التميز عادة لا استثناء.¹

¹ عبد السلام محمد عبد الجواد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2022، ص 17.

ثانياً: التحديات الاجتماعية

هناك العديد من التحديات الاجتماعية لا يمكن تجاهلها منها:

- تغير القيم والأخلاقيات بين الأجيال الجديدة من الموظفين، ما يتطلب من الإدارة أن تخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للجميع؛
- ظهور قوانين وتشريعات جديدة تنظم سوق العمل، مما يستدعي متابعة دائمة لضمان الالتزام بها؛
- تطور العادات والتقاليد وتغير النظرة إلى العمل والمسؤولية؛
- الفجوة بين ما يتم تعلمه في الجامعات وما يحتاجه سوق العمل فعلياً، الأمر الذي يدفع المؤسسات للاستثمار في التدريب والتطوير المستمر؛
- التحولات الديموغرافية، مثل تزايد الإقبال على قطاعات معينة كال تكنولوجيا والخدمات، وتحول الاقتصاد من الزراعة إلى الصناعة والخدمات، ما يتطلب إعادة توزيع الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم باستمرار.¹

ثالثاً: التحديات التكنولوجية

تعد التطورات التكنولوجية المتسارعة من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، حيث تؤدي التحولات المستمرة في مجال التكنولوجيا والإلكترونيات إلى تغييرات جذرية في طبيعة الأعمال والمهارات المطلوبة. وفي هذا السياق تبرز أهمية تعزيز أنشطة التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى ضرورة التخطيط المستقبلي للوظائف بما يتوافق مع متطلبات هذه التغيرات، وذلك لضمان قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها المتجددة بكفاءة وفعالية.²

رابعاً: التغيرات في تركيب القوى العاملة

تشهد القوى العاملة في المؤسسات تغيرات ملحوظة في تركيبها، من أبرزها الزيادة المستمرة في نسبة النساء المشاركات في سوق العمل. حيث يترتب عن هذا التحول تحديات جديدة أمام إدارة الموارد البشرية، فتزداد الحاجة إلى تطوير سياسات تضمن تحقيق المساواة في الأجور، وتكافؤ الفرص في سياسة الترقية، بالإضافة إلى وضع سياسات خاصة تدعم احتياجات المرأة العاملة.³

¹ عبد السلام محمد عبد الجواد، المرجع سبق ذكره، ص 17.

² صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 9.

³ المرجع نفسه، ص 9.

الفرع الثاني: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تتولى مسؤولية إدارة رأس المال البشري وتطويره، مما يجعلها عنصراً أساسياً في أية خطة استراتيجية. ومن أجل ضمان فاعلية هذه الإدارة وتحقيق النتائج المرجوة، يجب توفر مجموعة من المقومات التي تضمن نجاحها وتعزز من فاعلية دورها داخل المؤسسة أبرز ما يلي:¹

- **دعم المؤسسة لإدارة الموارد البشرية:** يظهر هذا الدعم من خلال وجود قيادة واعية وملتزمة تشجع على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز ثقافة العمل التشاركي ويوفر بيئة تنظيمية محفزة على النمو والتطور.
- **كفاءة مدير إدارة الموارد البشرية:** ينبغي أن يتمتع المدير بفهم شامل للموارد البشرية من حيث الكم والنوع بما يمكنه من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وتوقعات مستقبلية مدروسة.
- **كفاءة العاملين:** يتطلب النجاح وجود أفراد يمتلكون المهارات والمعارف والخبرات المناسبة، إلى جانب توفر الحوافز التي تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، وهو ما تعمل إدارة الموارد البشرية على دعمه وتطويره بشكل مستمر.
- **مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تزويد فرق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات المتعلقة بقدرات الموظفين، مما يجعلها طرفاً فاعلاً في صياغة السياسات والبدائل الاستراتيجية المناسبة.
- **تعزيز الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية:** حيث تساهم الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة من خلال التركيز على تطوير المهارات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق أنظمة إدارية فعالة.
- **مساهمة الموارد البشرية في دعم الاستراتيجيات المختلفة:** ويتضح ذلك فيما يلي:
 - **في استراتيجية خفض التكاليف:** من خلال تحسين كفاءة الأداء وتقليل الهدر؛
 - **في استراتيجية التميز:** عبر تشجيع الإبداع والعمل الجماعي وتحقيق جودة عالية؛
 - **في استراتيجية التركيز:** بالمحافظة على المهارات المتاحة وتوجيه التدريب نحو تلبية متطلبات السوق المحدد.

¹ مؤيد علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص ص 55-58.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الوظائف التي تمثل مختلف الأنشطة والممارسات المستخدمة في إدارة العنصر البشري وذلك من كافة الجوانب المرتبطة بعمله بالمؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

تتم إدارة الموارد البشرية من خلال عدة وظائف من بينها تخطيط الموارد البشرية الذي يتم من خلاله دراسة مختلف الإمكانيات من الموارد البشرية ومقارنتها بما هو مطلوب مستقبلاً، كما يمكنها ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لا يما تلك المتعلقة بالتوظيف.

الفرع الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

لا تقوم عملية التخطيط على دراسة الموارد المادية والمالية فقط، بل يمتد كذلك ليشمل الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة القوة الدافعة في أية مؤسسة، لا سيما في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة التي تتطلب قوى عاملة ذات مهارات عالية، لذلك يعد تخطيط الموارد البشرية من الأدوات الأساسية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط بأنه "عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول المستقبل، ثم صياغة خطة تحدد الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية معينة، وتحديد الإمكانيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدامها بكفاءة وفعالية".¹

كما يعرف بأنه "العمل الإداري المنتظم والذي يعود لأسس علمية بهدف تكوين قوة عاملة توفى بالمتطلبات اللازمة بطريقة مستقرة ومستمرة".²

ومنه نستنتج أنه تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والقدرة على التنبؤ بحاجاتها المستقبلية والتأكد أنها تلبي الاحتياجات دون فائض.

ثانياً: أهداف التخطيط

تتمثل أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:³

- التأكد من حصول المؤسسة على احتياجاتها اللازمة من الموارد البشرية بالعدد والكفاءة اللازمة؛
- مواجهة مخاطر حركية الموارد البشرية الداخلية والخارجية؛
- وضع خطط للأجور وللحوافز؛
- ترشيد السياسات والنظم التعليمية حسب المستوى والتخصص الموجود؛

¹ خالد زهمول، سامي بودبوس، المرجع سبق ذكره، ص 125.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1998، ص 147.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 21.

- زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة.

ثالثاً: مراحل تخطيط القوى العاملة

تتمثل مراحل عملية التخطيط فيما يلي:¹

- التحليل ومعرفة الشروط اللازمة لشغل الوظيفة؛
- التنبؤ بالعدد الكافي لشغل المناصب وذلك حسب حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي؛
- وضع الخطة وتحويلها لبرامج تنفيذية في مجالات الاختيار والتعيين والتدريب؛
- مقارنة الخطة المقترحة مع العمالة الموجودة حالياً وإعادة الترتيب والتنظيم.

رابعاً: مقومات تخطيط الموارد البشرية

يتطلب نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتوفر ما يلي:²

- يجب أن يكون الهدف واضحاً؛
- وضوح نشاط المؤسسة بالتحديد وجميع السياسات المعمولة بها؛
- توفر البيانات اللازمة عن كل ما يتعلق بالمنصب المطلوب؛
- توفر البيئة المناسبة والتنظيم الإداري المطلوب؛
- توفر إجراءات العمل اللازمة.

الفرع الثاني: توظيف الموارد البشرية

تعتبر عملية التوظيف المرحلة التي تلي تخطيط الموارد البشرية، حيث من خلالها يتم الحصول على الموارد البشرية اللازمة، ولذلك تعد من ركائز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث من خلالها يتم تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية. وتتضمن عملية التوظيف بدورها ثلاثة عمليات أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

أولاً: الاستقطاب

يعتبر الاستقطاب أولى مراحل التوظيف، حيث يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل مناصب العمل الشاغرة. ويعرف على أنه "مجموعة من الأنشطة والعمليات المستخدمة والتي تهدف إلى الحصول على العدد الكافي من المرشحين المؤهلين في المكان والزمان المناسبين لتلبية احتياجات المنظمة وبأقل تكلفة".³

¹ المرجع نفسه، ص ص20، 21.

² علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 151.

³ صالح إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 95

كما يعرف بأنه "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل وجذبها لملأ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة".¹

- أهداف الاستقطاب

تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي:²

- توفير العدد الكافي من المتقدمين المناسبين للوظيفة وبأقل التكاليف؛
- المساهمة في فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين وتقليل عدد الأفراد غير المناسبين؛
- المساهمة في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة؛
- التركيز على جذب موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة يساهم في التقليل من جهود ونفقات التدريب.

- مصادر استقطاب الموارد البشرية

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وتسعى معظم المؤسسات إلى المزج بين المصدرين لتوفير الموارد البشرية اللازمة والتي تغطي احتياجاتها في الوقت المناسب.

➤ **مصادر الاستقطاب الداخلية:** تعتمد من خلالها المؤسسة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، والذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، ومن بين أهم المصادر الداخلية للاستقطاب ما يلي:³

- ✓ **الترقية والتقدم:** وتمثل أكثر الأنواع استخداماً في المؤسسات، حيث يتم ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما ينطوي عليها مسؤوليات إدارية أعلى وزيادة في الأجور والاستحقاقات. وتساهم هذه العملية في تحفيز العاملين لأداء أفضل، ورفع الروح المعنوية لديهم مما يعزز الولاء والانتماء للعمل.
- ✓ **النقل والتحويل:** ويعني تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم لآخر دون إحداث أي تغيير في الرتبة والمسؤوليات، ويكون ذلك بناء على رغبة الموظف أو استجابة لمصلحة العمل.
- ✓ **الموظفون السابقون:** وتتم من خلال استقطاب الموظفين السابقين لشغل الوظائف الشاغرة، لا سيما مع إدراك هؤلاء الموظفين للتنظيم والأدوار والمسؤوليات الوظيفية.
- ✓ **الإعلانات الداخلية:** ويتم من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة والشروط الواجب توفرها في الأشخاص المطلوبين، ليتم ترشيح من يستوفي الشروط المطلوبة.

¹ سعد علي الريحان المحمدي، المرجع سبق ذكره، ص 217.

² فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، دار يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص ص 22، 23.

³ صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، المرجع سبق ذكره، ص ص 101، 102.

➤ **مصادر الاستقطاب الخارجية:** يتم اللجوء إليها عند عدم كفاية المصادر الداخلية بحاجتها من الموارد البشرية المطلوبة أو عند البحث عن كفاءات ومهارات غير موجودة بالمؤسسة، ومن بين المصادر الخارجية للاستقطاب ما يلي:¹

✓ **الإعلانات في الصحف والمجلات:** وهو من الطرق الشائعة والأكثر تطبيقاً في الواقع العملي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المؤسسة لشغلها.

✓ **مكاتب ومراكز التوظيف:** حيث تفضل بعض المؤسسات الاعتماد على المكاتب المتخصصة لتوفير العدد المناسب من المرشحين والمتقدمين لشغل الوظائف للاختيار بينهم، وقد تكون هذه المكاتب حكومية أو خاصة.

✓ **الجامعات والمعاهد العلمية:** يتم الاعتماد عليها في تأمين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبالتالي الحصول على المؤهلين في مجالات معينة.

ثانياً: الاختيار

بعد عملية الاستقطاب يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وذلك حسب معايير الاختيار التي تم وضعها. ويعرف على أنه " العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة."² فالاختيار إذن هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء بين مجموعة من الموظفين الأكثر كفاءة لتعيينه في المؤسسة.

- أهمية الاختيار

تكمُن أهميته فيما يلي:³

- تساعد عملية الاختيار الدقيقة المؤسسات في الوصول لتحقيق أهدافها المتعلقة بالكفاءة والنمو والاستمرارية على المدى الطويل وذلك من خلال توظيف الموارد البشرية الفعالة؛
- تؤدي ملاءمة الوظائف لاحتياجات الموظفين إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة ويقلل من المشاكل وعدم الاستقرار؛
- يؤدي اختيار الشخص الأمثل إلى تسهيل عملية التدريب؛
- ترتبط إنتاجية أية مؤسسة بالدرجة الأولى على أداء العاملين، حيث كلما كان اختيار الكفاءات صائباً انعكس ذلك على مستوى أداء المؤسسة.

¹ سعد علي الريحان المحمدي، المرجع سبق ذكره، ص ص 235-237.

² المرجع نفسه، ص 240.

³ المرجع نفسه، ص 147.

- أهداف الاختيار

- تتمثل أهم أهداف عملية الاختيار فيما يلي: ¹
- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات ضرورية لشغل الوظيفة؛
- وضع أساس سليم لعملية التدريب، خاصة أنه يسهل تدريب الفرد المناسب للوظيفة وتقل تكاليف تدريبه مقارنة بالشخص غير المناسب؛
- اعداد موارد بشرية فعالة نتيجة الاختيار الجيد؛
- تحقيق رضا العاملين وتعزيز شعورهم بإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ثالثا: التعيين

يعتبر التعيين العملية الأخيرة في وظيفة التوظيف حيث يتم من خلاله تقرير نتيجة اختيار المرشحين وبالتالي اصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة. ويعرف بأنه "عملية تركز على جلب المرشحين المتميزين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين عن طريق تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب التعيين". ²

فيقص بالتعيين إذن " توجيه الفرد للوظيفة التي تناسب قدراته ومؤهلاته وميوله ومساعدته على التكيف والاندماج في محيط العمل الجديد وأسرة العاملين وتزويده بالمعلومات كافة التي تساعده على تفهم سياسات الافراد ورسالة المنظمة". ³

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 112، 113.

² فراكيس الحبيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، سنة 2018، ص 82.

³ فارس السيد عبد السلام، المرجع سبق ذكره، ص 8.

المطلب الثاني: تقييم وتنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تقييم الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث من خلالها يتم الحصول على مختلف المعلومات الخاصة بالعاملين والتي على أساسها يتم اتخاذ العديد من القرارات والتي من بينها تنمية كفاءات الموارد البشرية.

الفرع الأول: تقييم الموارد البشرية

يعد تقييم من الركائز الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، حيث يتطلب إجراء تحليل دقيق لقياس مدى كفاءة الموظفين وذلك من خلال مقارنتها بالمعايير والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة.

أولاً: تعريف التقييم

يعرف التقييم بأنه "عملية منهجية يتم من خلالها قياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث معرفة سلوك العاملين وأدائهم من تبعاً لأدائهم الفعلي بالمقارنة مع المعايير الموضوعية مسبقاً، من أجل تدارك نقاط الضعف والقوة وانعكاساتها على مردودية الموظف وأداء المؤسسة".¹

فتقييم الأداء يمثل أداة موضوعية لقياس مدى فاعلية الموظف وسلوكياته في العمل، وذلك عبر مقارنة أدائه الواقعي بما حدد مسبقاً، وبذلك فإن هذه العملية تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشرية، مما يعزز من أهمية اختيار القرار المناسب لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه القصور وبالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي، بما ينعكس إيجاباً على نمو المؤسسة وتحقيق المنفعة العامة للمجتمع. كما يعتبر تقييم الأداء عملية حاسمة لقياس مدى توافق أداء الموظف مع الأهداف المتوقعة من دوره الوظيفي.

ثانياً: أهمية التقييم

تظهر أهمية عملية التقييم فيما يلي:²

- تحديد مستوى الأداء حيث يسهم تقييم الأداء في التعرف على مدى قبول أو عدم قبول أداء الموظف؛
- تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة حول أداء الموظفين، مما يساعدها في اتخاذ قرارات فعالة تدعم تحقيق أهداف المنظمة؛
- يمكن القائمين على التقييم من رصد جوانب القصور وبالتالي توجيه الموظفين لتحسين أدائهم؛
- يساهم التقييم في وضع خطط تطوير مهني تتوافق مع متطلبات المنظمة؛
- يستخدم التقييم لقياس مدى تأهيل الموظف لشغل مناصب جديدة أو للترقية؛
- يساهم في التحفيز على رفع مستوى الإنتاجية سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.

¹ موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص 27.

² ديزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 94.

ثالثاً: أهداف التقييم

تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي:¹

- اختيار الأفراد المؤهلين للترقية: يساعد في التعرف على الموظفين الذين يستحقون الترقية بناءً على جودة أدائهم.
- رصد الاحتياجات التدريبية: يُستخدم التقييم لاكتشاف جوانب القصور التي تستدعي تدريباً إضافياً.
- تحديد أهداف واضحة ومحددة للموظفين.
- تحليل الأداء السابق: يُستخدم لمراجعة أداء الموظفين خلال فترات زمنية ماضية وتقييمه بدقة.
- توجيه المسار الوظيفي: يُساهم في وضع خطة مستقبلية لمسيرة الموظف المهنية.
- ربط المكافآت بالأداء: تُعتمد نتائج التقييم كأساس لتقديم المكافآت المادية والمعنوية، شريطة أن تكون هذه النتائج دقيقة ومحيدة، بهدف تعزيز التنافسية وتحفيز الموظفين.
- التحقق من صلاحية الموظف الجديد: نظراً لأن أدوات التوظيف الأولية قد لا تعكس الأداء الفعلي، فإن تقييم الأداء يُساهم في قياس كفاءة الموظف في موقعه العملي بدقة ومن أهدافه أيضاً:²
- تعزيز فعالية الإشراف الإداري: لا يقتصر التقييم على أداء الموظفين فقط، بل يعكس أيضاً كفاءة المديرين المباشرين في التوجيه والمتابعة، مما يُحفزهم على تطوير مهاراتهم القيادية.
- تعزيز العلاقات التنظيمية: تُوفر عملية التقييم فرصة للتواصل المباشر بين الموظف ورئيسه، مما يُقوي جسور الحوار البناء، ويُساهم في تقبل النقد والعمل على تطوير الذات.
- اتخاذ قرارات النقل والترقية: تُستخدم نتائج التقييم لتحديد مدى ملاءمة الموظف لشغل مناصب مختلفة أو أعلى، كما تكشف عن مهارات كامنة يمكن الاستفادة منها في مواقع وظيفية.
- تحسين الأداء وتطويره: حيث أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في معرفة نقاط الضعف وتقويمها ونقاط القوة وتعزيزها مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم مستوى الأداء الماضي
- المساعدة في تخطيط الموارد.

¹ المرجع نفسه، ص 28.

² حازم خليل سليم إبداع، المرجع سبق ذكره، ص 13.

رابعاً: خطوات تنفيذ تقييم الأداء

- تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية، وهي:¹
- تحديد أهداف التقييم: كأن يكون الهدف تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، أو دعم روح الابتكار داخل بيئة العمل.
- اختيار أساليب التقييم المناسبة: تحدد الطريقة وفقاً لطبيعة الوظيفة والمستوى الإداري، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد.
- تدريب المشرفين على إجراء التقييم: وذلك لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء وضمان موضوعية النتائج.
- مناقشة معايير التقييم مع الموظفين: يتم شرح المعايير التي سيبنى عليها التقييم، وتوضيح أهمية هذه العملية في تطويرهم المهني.

خامساً: أنواع التقييم

لوظيفة التقييم عدة أنواع أبرزها ما يلي:²

- تقييم الرئيس للمرؤوس: يُنفذ عادةً من قبل المدير المباشر، ويوفر تصوراً عن النتائج التي حققها الموظف. ومع ذلك، قد لا يعكس هذا التقييم بدقة الكيفية التي تم بها تحقيق تلك النتائج أو الوسائل المستخدمة، خاصة في المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الأفقي، حيث يصعب على المدير الإلمام بجميع التفاصيل المتعلقة بكل موظف.
- تقييم المرؤوس للرئيس: يُتيح للموظفين تقديم ملاحظاتهم حول أسلوب القيادة وإدارة العمل من قبل رؤسائهم. ويُعتبر هذا النوع من التقييم أداة فعالة في دعم التطوير والتحسين المستمر.
- التقييم الذاتي: يطلب من الموظف أن يقيم أدائه بنفسه. ورغم أن هذه الطريقة قد توفر رؤية مفيدة، إلا أنها قد تتأثر بالتحيز الذاتي، حيث يمكن أن يبالغ الموظف في تقدير إنجازاته.
- تقييم الزملاء: يُستخدم عندما يكون هناك تعاون مباشر بين الموظفين، ويتم التقييم استناداً إلى آراء الزملاء حول سلوكيات العمل. إلا أن هذا النوع غالباً ما يعتمد على الانطباعات الشخصية أكثر من اعتماده على نتائج الأداء الفعلية.
- تقييم العملاء: يُعد العملاء مصدراً مهماً للمعلومات المتعلقة بجودة الخدمات أو المنتجات. ومع ذلك، فإن رؤيتهم تكون محدودة من زوايتهم الخاصة، ما قد لا يُعطي صورة كاملة عن الأداء العام.

¹ اسراء الناجي محمد وديان، أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص34.

² ديزن تيم، المرجع سبق ذكره، ص ص 95-98.

- **تقييم 360 درجة:** يُعد من الأساليب المتقدمة، حيث يتم جمع آراء متعددة من الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، والعملاء لتكوين تقييم شامل للأداء. ويساهم هذا النوع في تقديم صورة أكثر موضوعية ومتوازنة، مما يقلل من تحيزات الأنظمة التقليدية

سادسا: طرق التقييم

- **الترتيب الرقمي أو الرمزي:** تُعتمد هذه الطريقة على تصنيف الموظفين استنادًا إلى صفاتهم مثل مستوى التعاون، دقة الأداء، والمعرفة بالمهام. ويتم التقييم باستخدام مقاييس رقمية (من 1 إلى 10) أو رمزية.
- **طريقة الاختيار الإيجابي:** تركز على اختيار عبارات محددة (إيجابية وسلبية) ذات صلة بالوظيفة، ويُطلب من المقيم اختيار ما يعكس بدقة سلوك وأداء الموظف، دون ترك خيار للانحياز الشخصي.
- **طريقة التوزيع الإيجابي:** يتم من خلالها تصنيف الموظفين إلى فئات أداء مثل فئة الأداء الممتاز، الأداء المتوسط، والأداء الضعيف. وتستخدم هذه الطريقة لضمان العدالة وتقليل فرص التحيز في التقييم.
- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد على تسجيل المواقف أو السلوكيات الإيجابية والسلبية المهمة التي تحدث خلال فترة التقييم، مما يساعد على توفير تغذية راجعة واقعية وموضوعية.
- **طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج:** تستند إلى الاتفاق المسبق على أهداف محددة بين الموظف ومديره، ثم يتم تقييم الأداء وفقًا لمدى تحقيق تلك الأهداف، مع التركيز على النتائج الفعلية بدلاً من الجوانب الشخصية.

- **مقابلة تقييم الأداء:** تُعتبر من أكثر المقابلات صعوبة من ناحية الإدارة، نظرًا لأنها تتناول مناقشة نقاط الضعف أو الأداء غير المرضي. ويعتمد نجاحها على مدى قوة العلاقة بين المدير والموظف، إضافة إلى أسلوب الحوار والتواصل المستخدم خلالها.¹

الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز وضمان الاستدامة. فهي تهدف إلى تعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، فإن عملية التنمية لا تتم بمعزل عن السياق المحيط، بل تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، مما يستدعي من المؤسسات التكيف المستمر وتحديث سياساتها الإدارية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية فهم العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية لضمان استثمار فعال في رأس المال البشري.

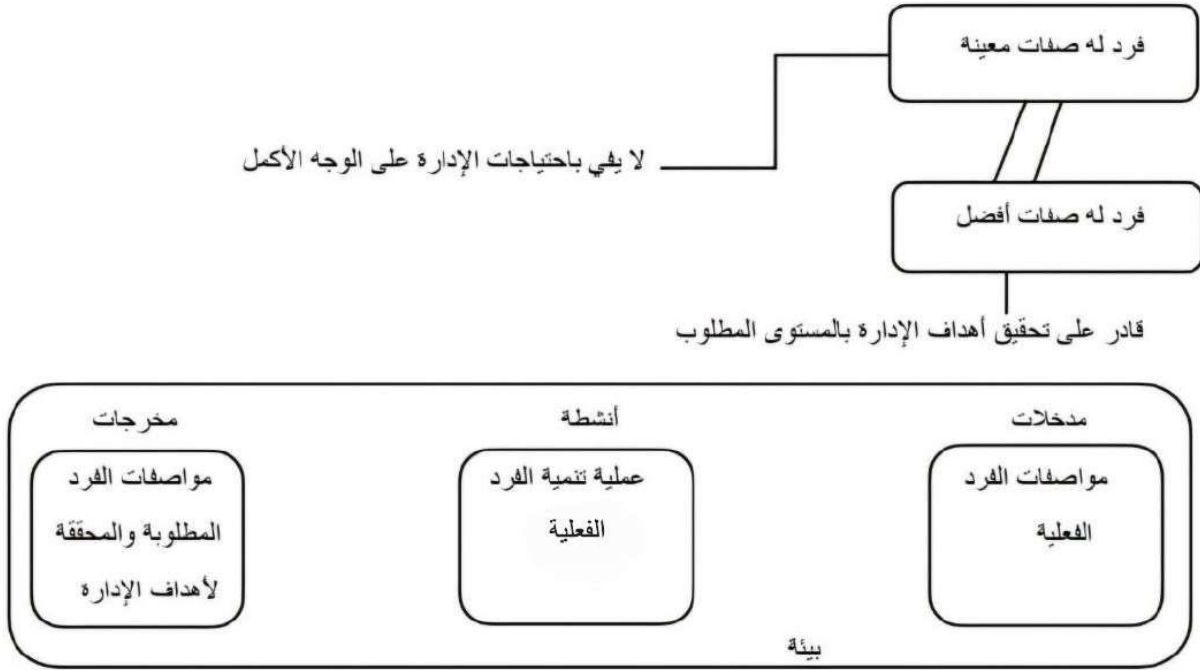
أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية عملية مترابطة تبدأ من فرد لا يمتلك بعد المهارات أو الصفات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، لتتطور بعدها سلسلة من الخطوات تشمل تحليل الوظائف، البحث عن مصادر للكوادر البشرية، استقطاب الكفاءات، واختيار الأنسب منها، ثم تهيئة الأفراد للاندماج في بيئة العمل،

¹ ديزن تيم، المرجع سبق ذكره، ص ص 100-104.

تتواصل العملية بالتدريب لتطوير القدرات، والتحفيز لرفع مستوى الأداء، إلى جانب الإشراف والتوجيه لضمان التقدم. وتشمل أيضا تطوير المهارات القيادية لإعداد الأفراد لتولي مناصب أعلى، وكذلك العمل على ضبط السلوك المهني، وأخيرا تقييم الأداء لقياس التغير في مهارات الفرد. وتكون النتيجة النهائية فرداً مؤهلاً يمتلك المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): خطوات تنمية الموارد البشرية



المصدر:

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1998، ص 235.

ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية

تبرز الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية في الحاجة إلى تأهيل الأفراد وتدريبهم للاندماج في مواقع العمل والمساهمة بفعالية في عمليات التغيير داخل المؤسسة. بينما تظهر الأهمية الثانية في النتائج الإيجابية للتدريب حين يُبنى على سياسات واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، حيث تسهم البرامج التدريبية الفعالة في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، وهما من الدعائم الأساسية لأي استراتيجية ناجحة. كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي تُرافق التدريب تسهم بدورها في تحسين أداء الأفراد وتعزيز إنتاجيتهم، خاصةً عند تطوير برامج التدريب باستمرار ورفع مستواها.

¹ علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 236.

وتتمثل أبرز أهداف التدريب الفعال فيما يلي:¹

- رفع الإنتاجية من خلال تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة.
- تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء والهدر أو ارتفاع معدلات الاستبدال.
- تحفيز العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم عبر تطوير مهاراتهم.
- دعم فرص الترقية من خلال اكتساب مهارات جديدة.
- تحقيق استقرار وظيفي يضمن استمرارية العمل وتنفيذ المشاريع بسلاسة

ثالثاً: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

تتأثر تنمية الموارد البشرية بعدد من العوامل التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاحها وفعاليتها، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:²

- العوامل التعليمية

تُعد من أهم المؤثرات على الموارد البشرية، حيث يُعتبر التعليم المصدر الأساسي لتأهيل الكوادر، كما تعتمد جودة الموارد البشرية على كفاءة النظام التعليمي وتوافقه مع سوق العمل.

- العوامل الاجتماعية

ترتبط بالقيم والعادات التي تؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسات، حيث تشمل:

- المسؤولية الاجتماعية: تتطلب سياسات مرنة تراعي مصالح المجتمع؛
- الاعتبارات الأخلاقية: تحدد أسس التعامل المهني داخل المؤسسة؛
- الزيادة السكانية: تؤدي إلى نمو الطلب والتوظيف، مما يتطلب رفع كفاءة العاملين.

- العوامل السياسية والقانونية

تؤثر البيئة السياسية والتشريعات على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال:

- الاستقرار السياسي وسنّ القوانين المؤسسة؛
- الرقابة على الأجور وضبط الوظائف؛
- قوانين العمل والبيئة والتسويق.

- العوامل الاقتصادية

تؤثر بشكل مباشر على السياسات والقرارات داخل المؤسسات حيث:

- في حالات النمو: زيادة فرص العمل والتدريب والتوسع.
- في حالات الركود: تقليل التوظيف واعتماد سياسات تقشفية.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص ص 238، 239.

² غنية بودوح، المرجع سبق ذكره، ص ص 70-73.

المطلب الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية

يعتبر التعويض والتحفيز من بين أهم الأساليب التي تعمل على تشجيع الموارد البشرية ودفعهم لتقديم أفضل ما لديها.

الفرع الأول: تعويض الموارد البشرية

أولاً: تعريف تعويض الموارد البشرية

يعرف التعويض على أنه "أسلوب منهجي تخطط له إدارة الموارد البشرية بعناية بهدف دعم نمو المؤسسة من خلال استخدام فعال لنظم المكافآت، وذلك عبر ربط تعويضات العاملين بأدائهم وسلوكهم داخل البيئة".¹

ويشمل التعويض عدة جوانب فهناك المباشر الذي يدفع مقابل الجهد المبذول، بالإضافة إلى غير المباشر والمتمثل في مختلف المكافآت التي تمنح نظير الأداء المتميز. وتعد سياسة التعويضات ركيزة أساسية كونها تحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة في تحقيق التوازن بين تطلعات الطرفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ونجاحها.²

ثانياً: أهمية تعويض الموارد البشرية

تشكل التعويضات جانباً جوهرياً على مستوى الأفراد والمؤسسات حيث يتمثل دورها في:³

- تعد أداة فعالة لتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، وتساهم في شعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي والتقدير والاحترام من قبل المؤسسة، فينتج عن ذلك التزام الموظف واستمراره في العمل وتحسين أدائه؛
- تعد أداة رئيسية لاستثمار قدرات الموظفين وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل، مما يساهم في ترسيخ سلوكيات وقيم إيجابية ضمن بيئة العمل؛
- تعتبر سياسة التعويضات من الأدوات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظف وإنتاجيته، لذلك تعمل المؤسسات على تطوير هاته السياسات مع مراعاة ظروف العاملين، وذلك بهدف خلق توازن فعال بين احتياجات العاملين وعوائدهم المالية، فيساعد ذلك في الحفاظ على الكفاءات ومنع انتقالها إلى مؤسسات أخرى.

¹ مصطفى عبد الرزاق حردان، أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص26.

² غنية بودوح، المرجع سبق ذكره، ص49.

³ مصطفى عبد الرزاق حردان، المرجع سبق ذكره، ص27.

ثالثاً: أهداف تعويض الموارد البشرية

- تسعى المؤسسة من خلال سياسة تعويض الموارد لبشرية إلى:¹
- توجيه وتنسيق جهود العاملين بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة؛
 - تقديم مكافآت عادلة ومحفزة للعمل أفضل؛
 - ضمان التميز في سوق العمل من خلال توفير أجور مشجعة؛
 - تحقيق العدالة في توزيع الأجور، مما يسهم في ترسيخ الشعور بالإنصاف؛
 - تشجيع العاملين على تحسين أدائهم المستقبلي؛
 - دعم الاستقرار الوظيفي؛
 - الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة وذلك من خلال وضع مستويات مناسبة من الأجور والمكافآت والحوافز مع ضمان الرقابة على التكاليف؛
 - استقطاب الكفاءات المتميزة من خلال تقديم عروض مالية تفوق المعروض في السوق.

الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية

يعتبر التحفيز من بين أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات للتأثير في مواردها البشرية، حيث تسعى من خلاله إلى تحقيق رضا العاملين وتعزيز ولائهم وبالتالي ضمان تحسين أدائهم.

أولاً: تعريف تحفيز الموارد البشرية

يعرف التحفيز على أنه مختلف " الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم."²

كما تعرف على أنها "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله."³

¹ خالد زهمول، سامي بودبوس، المرجع سبق ذكره، ص155.

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 130.

³ محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص151.

ثانيا: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز من العوامل الأساسية المؤثرة في الأفراد، حيث يكون له أثرا مباشرا في أداء الفرد وفي التزامه أكثر في عمله، فأهمية التحفيز كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة خاصة وأنه يشمل:¹

✓ بالنسبة للفرد: يمكن حصرها فيما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير؛
- أداة للتغذية العكسية المرتدة؛
- الدعم المالي، حيث يمكن من إشباع الحاجات المادية للفرد؛
- تمكن الفرد من تحمل المسؤولية.

✓ أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية: أبرزها ما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته، مع المحافظة على جودته؛
- تخفيض التكاليف.

✓ أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة: أهمها ما يلي

- وضع أساس للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- الزيادة في مردودية المؤسسة.

ثالثا: أنواع الحوافز

تعتبر الحوافز من الأساليب التي تستخدم لتعزيز دوافع العاملين وتحسين أدائهم، وتنقسم إلى عدة أنواع وذلك حسب معايير تصنيفها، حيث يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، فالحوافز المادية تشمل المكافآت المالية مثل الزيادة في الراتب، المكافآت السنوية، والعمولات، والتي تهدف إلى توفير تحفيز فوري للعاملين، وتساهم في تحسين مستوى المعيشة للعاملين، وتعزز الشعور بالعدالة والمساواة في بيئة العمل. أما الحوافز المعنوية فهي فعالة في تحسين الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، حيث تشمل على التقدير من خلال الثناء على الإنجازات في العمل، أو من خلال تقديم شهادات التقدير ومكافآت، وكلها مؤشرات على تقدير القيم الفردية للعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء.

كما يمكن تصنيف الحوافز وفقا لطبيعة تأثيرها، حيث تقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية. فالحوافز الإيجابية تمكن من تعزيز طموح العاملين وتحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم، بينما الحوافز السلبية تنشأ نتيجة تخوف العاملين من فقدان مكافآتهم أو حتى وظائفهم إن فشلوا في تحقيق أهداف محددة، لذلك من الضروري

¹ وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز: دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 406.

إنشاء توازن بين الحوافز الإيجابية والسلبية لضمان بيئة عمل مستقرة ومحفزة مع ضرورة تطوير استراتيجيات محفزة تناسب احتياجات العاملين المختلفة، بما يزيد من إنتاجيتهم ويحسن أدائهم.¹

المطلب الرابع: الحفاظ على الموارد البشرية

في ظل التنافس المتزايد على الكفاءات، تبرز وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية كأحد أهم التحديات والاستراتيجيات التي تواجه المؤسسات الحديثة لضمان بقاء أفضل العناصر.

أولاً: تعريف وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية

وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية تعني "وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وضمان رضاهم وتحفيزهم للعمل بفعالية داخل المؤسسة".² كما تعرف أنها "وظيفة جوهرية لا غنى عنها في إدارة الموارد البشرية تختص باستقطاب وتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها وتقويم العلاقات بين العاملين وكل هذا بغرض تحقيق أهداف المنظمة".³

ثانياً: أهمية الحفاظ على الموارد البشرية

تتمثل أهمية الحفاظ على الموارد البشرية فيما يلي:⁴

- رفع مستوى الإنتاجية والاستقرار التنظيمي، وذلك من خلال تقليل تكاليف التوظيف؛
- تحقيق الميزة التنافسية والتي تتحقق بمدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب التي تمتلك قدرات كبيرة على الابتكار وتجاوز العقبات؛
- تحسين رضا الموظفين لشعورهم بالأمان والانتماء؛
- ضمان التطور المستمر للكفاءات وذلك من خلال امتلاك الخبرة مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة والاستفادة من أكبر قدر من الدورات التدريبية.

ثالثاً: أهداف الاحتفاظ بالموارد البشرية

من الأهداف الأساسية للاحتفاظ بالموارد البشرية ما يلي:⁵

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة لضمان وذلك من خلال بقاء الموظفين الأكفاء في المؤسسة لفترات طويلة، مما يقلل من الحاجة للتوظيف المستمر ويحافظ على استقرار العمليات؛
- صيانة القوى العاملة والحفاظ على سلامتها وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، بالإضافة إلى برامج التطوير والتدريب التي تحافظ على كفاءة الموظفين وتواكب مختلف التطورات؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، المرجع سبق ذكره، ص ص 190-192.

² خالد زهمول، سامي بودبوس، المرجع سبق ذكره، ص 45.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 24.

⁴ عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 88.

⁵ سمير محمد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 10.

- يمكن الحفاظ على الموظفين من خلق درجة عالية من الرضا لديهم تجاه وظائفهم وبيئة عملهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى؛
- تقديم التعويضات والمزايا العادلة والتنافسية من خلال توفير نظام أجور ورواتب عادل، وتنويع الخدمات المقدمة، وذلك لتحفيز الموظفين وإقناعهم بالبقاء في المؤسسة؛
- توفير ظروف عمل جيدة والتي تشمل تهيئة بيئة عمل مناسبة تدعم الموظفين وتشجعهم على الأداء المتميز والاستمرار في العمل؛
- زيادة التحفيز والالتزام في العمل، حيث تهدف استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية إلى جعل الموظفين أكثر ارتباطًا بالمؤسسة، مما يزيد من التزامهم بتحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في المؤسسات، كونها المسؤولة عن نموها وتطورها وبالتالي استمرارها في النشاط، فمن خلال الإدارة الجيدة للعنصر البشري يمكن الحصول على الكفاءات والعمل على تطويرها وذلك باتباع أساليب متطورة لزيادة مهاراتها ومعارفها، وتطبيق مناهج متنوعة في التقييم تمكنها من تحديد نقاط القوة ومكامن الضعف، والتعرف على الطاقات الكامنة وبالتالي صقل الكفاءات للاستفادة من المهارات والخبرات، إضافة إلى التحفيز للتشجيع على تقديم أفضل الأداء، وصولا إلى اتخاذ كافة التدابير للمحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

الفصل الثاني:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في

تحسين أداء العاملين

تمهيد:

يعبر الأداء عن مدى فعالية وكفاءة الأفراد في انجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فهو مرتبط بمختلف السلوكيات التي تمكن من الوصول إلى النتائج الجيدة في الوقت المناسب، ولهذا أصبحت المؤسسات المعاصرة تسعى جاهدة للاهتمام بهذا العنصر، وذلك من خلال توفير كافة الشروط التي تمكن من تحسينه والارتقاء به، عن طريق تعزيز دور وظائف إدارة الموارد البشرية للمساهمة في دفعه نحو الأفضل. وعلى ضوء ذلك سوف يتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول أداء العاملين
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول تحسين أداء العاملين
- **المبحث الثالث:** مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: عموميات حول أداء العاملين

يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات التي نالت رواجاً كبيراً داخل الإدارات، وهذا لأهميته الكبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث يستخدم كمؤشر رئيسي لقياس مدى تحقيق الأفراد والمؤسسات لأهدافهم، ويعكس مستوى الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه

يعبر الأداء عن فعالية الأفراد في انجاز المهام الموكلة إليهم، والتي تمكنهم من تحقيق النتائج الجيدة، فهو مرتبط إذن بمدى قدرة الفرد على تحقيق النتائج من خلال مجموعة من السلوكيات التي يظهرها أثناء قيامه بمهامه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه " مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها".¹

كما يعرف بأنه "مدى تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف المحددة ضمن إطار زمني وموارد معينة".² ويعرف أيضاً على أنه "انعكاس مباشر لمستوى الجهد المبذول والمهارات المستخدمة في تنفيذ المهام".³ فهو بذلك يعبر عن مختلف العمليات والسلوكيات التي تظهر أثناء تأدية المهام وذلك قصد تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

¹ موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص 26.

² عبد العزيز بن عبد الله الزيد، إدارة الأداء: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الميمان للنشر والتوزيع، السعودية، 2017، ص 35.

³ محمد حسن الطويل، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 2014، ص 22.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء لاختلاف معايير التقسيم المعتمد عليها وذلك كما يلي:¹

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الداخلي:** والذي ينتج عن العناصر التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة والذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة

وتحقيق التنافسية وذلك من خلال كفاءة تسيير مهاراتهم؛

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بفعالية؛

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** ويكون نتيجة للمتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الخارجي، ويظهر هذا النوع بصفة

عامة من خلال النتائج المحققة من طرف المؤسسة، ويكون لهذه التغيرات تأثير على الأداء سواء بشكل إيجابي

أو سلبي مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها خاصة إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

- الأداء الكلي

ويتجسد هذا النوع من خلال مختلف الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، حيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر بمفرده دون ذكر مساهمة العناصر الأخرى.

- الأداء الجزئي

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع وذلك حسب المعيار

المعتمد في عملية تقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة

المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر،

جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018، ص ص 484، 485.

المطلب الثاني: تعريف أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

يعرف أداء العاملين على أنه " السلوك الذي يقوم به الفرد للتعبير عن مساهماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك من قبل المؤسسة بما يضمن الجودة والنوعية من خلال برامج التدريب." ¹ كما يعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته." ² ويعرف أيضا بأنه "مدى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة." ³

نستنتج من التعاريف السابقة أن أداء العاملين هو قيامهم بمختلف الأنشطة والمهام الموكلة لهم، والتي تبرز مدى قدرتهم على تحقيق تلك المهام وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يعد أداء الفرد في مختلف المستويات وشتى التنظيمات انعكاسا مباشرا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث يمثل مستوى أداء العاملين مؤشرا على مدى فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويعبر الأداء الجيد للعاملين عن كفاءة المؤسسة ونجاحها في توظيف مواردها البشرية بشكل فعال، كما أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه بشكل ايجابي في عدة جوانب أبرزها ما يلي: ⁴

- يعتبر الأداء معيارا لمدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه الحالية، كما يعد مؤشرا على قدرته على أداء مهام أخرى قد تختلف نسبيا مستقبلا، وعند توفر أنظمة موضوعية دقيقة لقياس كفاءة الأداء يصبح الأداء الفردي أحد الأسس الرئيسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية الهامة مثل النقل والترقية؛
- يكتسب الأداء أهمية خاصة بالنسبة للفرد نظرا لارتباطه المباشر بما يتقاضاه من أجور ومرتببات شريطة توافر مقومات العلاقة الإيجابية بين الحوافز ومستوى الأداء؛
- يرتبط الأداء أيضا بإحدى الحاجات الأساسية للفرد، وهي الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي وإثبات الذات داخل بيئة العمل.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص219.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص25.

³ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص13.

⁴ محمد بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل (غير منشورة)، كلية علم الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر، 2014، ص61.

كما تكمن أهمية الأداء فيما يلي:¹

- يساهم في تجسيد القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة؛
- المساهمة في القدرة الدائمة على تحقيق نتائج إيجابية؛
- دعم مهام الإدارة الرئيسية وفي مقدمتها الاهتمام بتحقيق الأهداف؛
- زيادة القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة لأداء العمل.

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العناصر والمحددات التي تتداخل فيما بينها لتشكل مستوى من الأداء الفعال داخل المؤسسة، وفيما يلي أبرز العناصر والمحددات المتحركة في أداء العاملين:²

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

والتي تتجلى من خلال امتلاك الفرد للمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية اللازمة لأداء مهامه بكفاءة بالإضافة إلى الإلمام بالخلفية العامة عن طبيعة الوظيفة والمجالات ذات الصلة بها، مما يتيح له القدرة على التعامل مع مختلف جوانب العمل بفعالية.

ثانياً: جودة العمل

تعكس جودة العمل مدى إدراك الفرد لطبيعة المهام الموكلة إليه، ومدى تمتعه بالرغبة والمهارات والبراعة اللازمة في تنفيذها، كما تشمل كذلك قدرته على التنظيم والدقة في الأداء وإنجاز الأعمال دون الوقوع في أخطاء، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإتقان في العمل.

ثالثاً: كمية العمل

تشير كمية العمل إلى حجم المهام التي يستطيع الموظف إنجازها ضمن الظروف الاعتيادية للعمل بالإضافة إلى سرعة الإنجاز، حيث يعتبر هذا العنصر مؤشراً على مستوى الإنتاجية والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

رابعاً: جهود ومثابرة العامل

تتضمن المثابرة جدية العامل في أداء مهامه، ومدى قدرته على تحمل المسؤولية والالتزام بإنجاز الأعمال ضمن الأطر الزمنية المحددة. كما تشمل كذلك مدى اعتماده على الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، حيث

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص12.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،

2013، ص128.

يعد الاستقلال في أداء العمل مع الحد الأدنى من الإشراف دليلاً على ارتفاع مستوى المثابرة والاعتمادية لدى الموظف.

خامساً: نمط الأداء

يقصد به الطريقة التي يبذل بها العامل مجهوداته في الوظيفة، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء الأنشطة، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حلول أو قرارات استراتيجية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

تتأثر مستويات أداء العاملين في المؤسسة بعدة عوامل متداخلة، تشمل جوانب متعددة منها التنظيمية والشخصية والبيئية، وفيما يلي أبرز العوامل المؤثرة على أداء العاملين:¹

- نقص التسهيلات الملائمة في بيئة العمل أو ضعف التجهيزات والتركيبات، بالإضافة إلى السياسات الإدارية غير الواضحة التي قد تعرقل سير العمل وتحد من فاعليته؛

- ضعف التعاون بين الزملاء أو بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب روح الفريق؛

- أسلوب الإشراف المتبع سواء كان محفزاً وداعماً أو محبطاً للهمم، والذي ينعكس بشكل مباشر على

مستوى الأداء؛

- الظروف البيئية غير الملائمة مثل درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة أو الإضاءة غير الكافية؛

- الضوضاء في مكان العمل والتي قد تشتت انتباه العاملين وتقلل من قدرتهم على التركيز؛

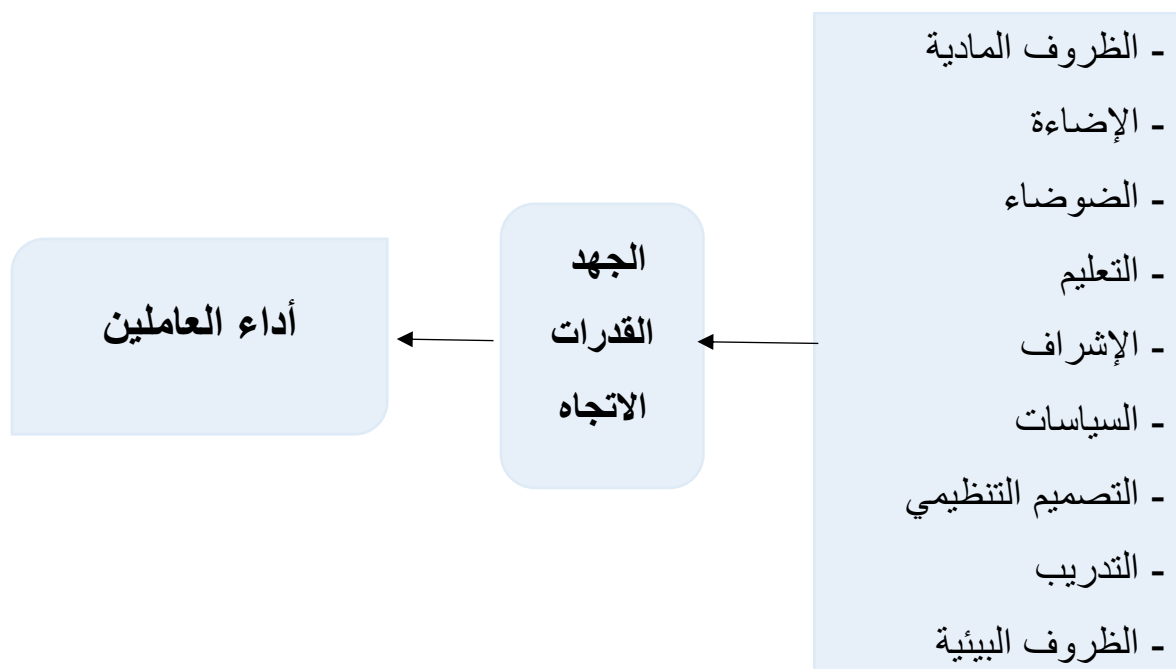
- سوء تنظيم وترتيب المعدات أو الورش، الأمر الذي يعيق العمل ويؤثر على كفاءة الإنجاز.

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه من المهم إدراك أن هذه العوامل تمثل مؤثرات حقيقية على الفرد وبالتالي على الجهد الذي يبذله وعلى طريقة تعامله مع مهامه اليومية، حيث أن أي نقص على مستوى هذه العوامل يؤدي إلى تقليل الجهود المبذولة ويؤثر سلباً على جودة الأداء. كما أن السياسات غير الواضحة أو أساليب الإشراف غير الفعالة قد تشتت جهود العاملين وتوجهها في غير مسارها الصحيح، وكذا نقص أو عدم كفاية التدريب يمنع الأفراد من استثمار قدراتهم وإمكاناتهم بالشكل الأمثل.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 211، 212

بالإضافة إلى ما سبق يمكن ذكر عدة عوامل أخرى لها تأثير كبير على أداء العاملين وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص213.

المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين أداء العاملين

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة لا سيما في ظل التغيرات المستمرة لبيئة العمل وللتنافسية العالية أيضا، الأمر الذي يستوجب ضرورة تحسين أداء العاملين لضمان الاستمرارية والنجاح.

المطلب الأول: تعريف عملية تحسين الأداء

يشير مصطلح التحسين إلى " التقدم والانتقال من وضعية إلى أخرى في نفس المرحلة، لذا ففكرة تحسين الأداء تقوم على محاولة تصحيح الانحرافات في كل عناصر الأداء وفي حالة عدم وجود انحرافات تتم عملية تحسين الأداء لزيادة الكفاءة والفعالية في أي مدة زمنية كانت."¹

ويعرف تحسين الأداء على أنه "عملية مستمرة متكاملة تقوم على أنشطة مخطط لها وشاملة للمؤسسة ككل، تتم وفق استراتيجيات وبرامج واضحة ومحددة في أساليبها وأهدافها وأولوياتها."²

كما يعرف كذلك بأنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين إنتاجية العمليات، وتحقيق تكامل مع التكنولوجيا التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى."³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تحسين الأداء هو عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة كفاءة وجودة العمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء

لعملية تحسين الأداء أهمية كبيرة للمؤسسة حيث تساهم في تطوير أدائها بشكل فعال كما تساهم في تعزيز مكانتها، لذلك تعمل المؤسسات اليوم على اتباع إجراءات عديدة تمكنها من تحقيق ذلك.

الفرع الأول: أهمية تحسين الأداء

تساهم عملية تحسين الأداء في الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة لدى المؤسسة، كما تساهم في تلبية احتياجات العاملين فيها والمتعاملين معها، ويعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطور والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المؤسسة.

ويعتبر تحسين الأداء في المؤسسات من العمليات الحيوية التي تسعى إلى استثمار الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل أمثل مع مراعاة الجانب العملي والإنساني، كما أن هذه العملية لا تقتصر على تحقيق الأهداف

¹ علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 57.

² محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر،

المجلد 17، العدد 1، 2022، ص 35.

³ المرجع نفسه، ص 35

العامّة للمؤسسة فحسب، بل تتجاوزها إلى تلبية احتياجات العاملين والمتعاملين معها. كما يعد تحسين الأداء عملية مستدامة ومتواصلة، نظراً لارتباطه الوثيق بمسارات التطوير والتغيير التي تفرضها بيئة العمل المتجددة باستمرار، لذلك فإن تحسين الأداء ليس حدثاً عرضياً بل هو مسار مستمر يعتمد على عناصر أساسية. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج تحسين الأداء لا تظهر مباشرة بل تحتاج إلى وقت طويل، مما يستدعي الاستمرارية في هذه الجهود، كما أن التغيرات المتسارعة التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة تتطلب تكريس عملية التحسين بشكل دائم، وذلك لضمان قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المستجدات.¹

الفرع الثاني: أهداف عملية تحسين الأداء

تسعى المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:²

- رفع مستوى العاملين وتحسين قدراتهم وبالتالي تطوير مواهبهم ومهاراتهم؛
- تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية؛
- تحسين نسبة مشاركة العاملين وتخفيض معدلات التغيب لديهم؛
- زيادة روح التعاون بين الإدارة والموظفين وتحسين العمل الجماعي؛
- زيادة قدرة الموارد البشرية على شغل مناصب مستقبلية أخرى.

المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين في المؤسسة

تتم عملية تحسين أداء العاملين من خلال اتباع مجموعة من الخطوات أبرزها ما يلي:³

الفرع الأول: تحديد الأسباب وراء مشكلات الأداء

من الضروري الوقوف على الأسباب الحقيقية وراء انخفاض أداء العاملين عن المستوى المطلوب، هذا التشخيص يساعد الإدارة في تحديد ما إذا كان تدني الأداء يعود إلى العاملين أنفسهم أم إلى نقص الموارد المتاحة لهم. كما أن معرفة الأسباب تساهم في تقليل حدة الصراعات بين الإدارة والموظفين، لاسيما عندما تشارك إدارة الموارد البشرية في تحليل العوامل المؤثرة على الأداء والتي تشمل الدوافع الشخصية، الظروف المحيطة ببيئة العمل، بالإضافة إلى عناصر أخرى مثل الأجور والحوافز، الاحتياجات الذاتية، العوامل التنظيمية كنوعية المواد المستخدمة، جودة الإشراف ومستوى التدريب، وظروف العمل بشكل عام.

¹ محمد معمر، المرجع سبق ذكره، ص 38.

² سعيد محمد جاب الرب، المرجع سبق ذكره، ص 509.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 157، 158.

الفرع الثاني: إعداد خطة عمل لمعالجة المشكلات

تتطلب معالجة مشكلات الأداء وضع خطة عمل واضحة وذلك بالتعاون بين الإدارة والموظفين، مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين في تطوير الأداء. ويعتبر الحوار المفتوح ومناقشة المشكلات بالإضافة إلى الشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالأداء من العوامل الأساسية التي تمكن من وضع حلول عملية تساهم في رفع مستوى الأداء وتجاوز مختلف العقبات التي تواجه العاملين.

الفرع الثالث: تعزيز قنوات الاتصال المباشر

تلعب الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين دوراً هاماً في تحسين الأداء، حيث يكون لمحتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه الواضحة والمناسبة للموقف أهمية كبيرة في معرفة أسباب تراجع الأداء والعمل على المشاركة في البحث عن حلول.¹

المطلب الرابع: أساليب وأبعاد عملية تحسين الأداء

الفرع الأول: أساليب عملية تحسين الأداء

يمكن الوصول إلى تحسين أداء جيد وفعال وذلك من خلال اتباع ما يلي:²

- تحسين أداء الموظف: وذلك من خلال:

- التركيز على القوة: وذلك من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة والعمل على تنميتها.
- التركيز على المرغوب: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه، حيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الجيد.
- الترابط بين الأهداف: الترابط بين الأهداف الشخصية وأداء العمل، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف، وذلك من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.

- تحسين طبيعة العمل: يرى الكثير من الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية تمكن من تحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو غير مناسبة في تدني مستوى الأداء.

¹ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص375.

² محمد معمر، المرجع سبق ذكره، ص40.

الفرع الثاني: أبعاد عملية تحسين الأداء

- تمتد مظاهر تحسين الأداء لتشمل مختلف الجوانب الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك كما يلي:¹
- **البعد الإنساني:** يتجلى ذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة والسعي إلى تلبية احتياجاته النفسية والوظيفية.
 - **البعد التنظيمي:** تعد الخصائص التنظيمية من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في أداء المنظمة، ولذلك فإن تحسين الأداء يتطلب الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وتبني أساليب قيادية فعالة، بالإضافة إلى تطوير أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت، ومواكبة التطورات التكنولوجية في العمل...
 - **البعد الثقافي والتشريعي:** تتطلب عملية تحسين الأداء إعادة النظر في القوانين والتشريعات التي تؤثر على عمل المؤسسة، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز القيم والأطر الثقافية للأفراد، ومراعاة التكاليف الاجتماعية المرتبطة بذلك.

¹ محمد معمري، المرجع سبق ذكره، ص38.

المبحث الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة أداء العاملين بالمؤسسة حيث تعتبر الجهة المسؤولة عن التأثير فيه، وذلك من خلال مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها في مجالات التوظيف، التدريب والتحفيز، وتقييم الأداء، والتي تساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التزام الموظفين ورضاهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي.

المطلب الأول: مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء

يلعب التخطيط دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات حيث يعتبر الإطار الذي ينظم الجهود والموارد لتحقيق الأهداف. فعند وجود خطة واضحة ومحددة يتمكن العاملون من تحديد أولوياتهم وأدوارهم بدقة مما يساهم في تعزيز تركيزهم وفعاليتهم، وتكمن أهمية التخطيط في تحسين التواصل والتنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة إذ يؤدي التخطيط الجيد إلى توضيح المهام والمسؤوليات مما يقلل من التداخلات في الأعمال اليومية، وبالتالي يساعد هذا على بناء بيئة عمل تعتمد على التعاون والإبداع. بالإضافة إلى ذلك ومن خلال التخطيط الدقيق يمكن توقع التحديات والعقبات المحتملة وهو ما يمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات للتصدي لها بفعالية، هذا النوع من الاستعداد يزيد من القدرة على التكيف والمرونة وهي عناصر أساسية للحفاظ على أداء جيد في بيئات العمل المتسمة بالتغير المستمر.¹

الفرع الأول: دور التخطيط في تحديد الأهداف

يلعب التخطيط دوراً محورياً في تحديد الأهداف داخل المؤسسات، إذ يعتبر نقطة انطلاق لتحسين أداء العاملين، حيث يبدأ بتحديد الرؤية الشاملة والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مما يوفر توجيهها واضحاً للأفراد وينشط روح الانتماء لديهم. فمن خلال إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن للمؤسسات صياغة أهدافها والعمل على تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف، مما يستلزم التنسيق الجيد بين العاملين في المؤسسة، وتوجيههم نحو الأهداف المحددة بما يساهم في تعزيز التواصل وخلق بيئة عمل جماعية تعزز من جودة الأداء وتحفز العاملين على بذل جهد إضافي وبالتالي تزداد الإنتاجية والكفاءة.²

ولا تقتصر أهمية التخطيط فقط على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل دور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة لهم في هذه العملية، والتي تمنحهم الشعور بتمكن أكبر وقدرة أكثر

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الداء الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 90.

² المرجع نفسه، ص 91.

على التأثير، حيث لا يقتصر الأمر على تحقيق النتائج بل يعزز الارتباط الشخصي والمهني للفرد بالمؤسسة. وبذلك يعتبر التخطيط وتحديد الأهداف عنصرين أساسيين في عملية تحسين الأداء، من خلال المساهمة في الربط بين الرؤية الاستراتيجية والجهود اليومية لرفع مستويات الفاعلية والإنتاجية في جميع الأصعدة.¹

الفرع الثاني: دور التخطيط في توزيع المهام

يساهم التخطيط من خلال دوره في توزيع المهام في تعزيز أداء العاملين في أية مؤسسة، حيث يعمل على تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات التي سيتم تحقيقها، مما يعزز من وضوح رؤية المؤسسة وبالتالي يمكنها من وضع تصور أولي لكيفية توزيع المهام وبالطريقة التي تضمن استغلال مختلف الموارد المتاحة وبالكفاءة المطلوبة. فتوزيع المهام يتطلب فهما جيدا ودقيقا لمختلف المهارات والقدرات الخاصة بكل فرد في الفريق، مما يتيح وضع الشخص المناسب وذلك بناء على كفاءاته في المكان المناسب.

علاوة على ذلك فإن التخطيط الجيد يساعد على تحديد الأوقات المناسبة لإنجاز كل مهمة مما يعزز من القدرة على تحقيق الأهداف في المواعيد المحددة ويزيد من مستوى الإنتاجية، كما أن توزيع المهام بشكل مدروس يمكن من تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح مما يساعد العاملين على فهم نطاق عملهم والتوقعات المرتبطة بذلك. إضافة إلى أن عملية تقييم النتائج الناتجة عن أنشطة التخطيط وتوزيع المهام تؤدي إلى تحسين مستمر ومتابعة مستمرة للأداء، مما تتيح المجال لتعديل الخطط وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج أفضل، وبتطبيق التخطيط السليم وتوزيع المهام بشكل متوازن تتمكن المؤسسات من وضع قواعد جيدة لتحسين أداء العاملين فيها، مما يساهم في نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل.²

الفرع الثالث: دور التخطيط في التطوير

يلعب التخطيط دورا محوريا في تطوير الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستويات الأداء لديهم، وذلك من خلال تصميم استراتيجيات شاملة تسلط الضوء على أهمية استثمار الوقت والموارد في بناء قدرات الأفراد فمن خلال التخطيط المحوري يمكن المؤسسات تحديد المهارات المطلوبة لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مما يساعد على تعزيز الأداء الفردي والجماعي. ويتطلب التخطيط الفعال استخدام أساليب تحليلية لتشخيص الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ خطوات مدروسة لتلبية احتياجات التدريب. فضلا على ذلك يعتبر التدريب عنصرا بالغ الأهمية في تعزيز كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار والتكيف مع التغيرات، سواء ما تعلق منه بتطوير المهارات والمعارف العملية المرتبطة بالوظائف مثل استخدام

¹ خالد زهمول، سامي بدبوس، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2010، ص 125.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع سبق ذكره، ص 92.

أدوات وتقنيات متقدمة، أو التطوير الإداري الذي يعزز مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي. فالتطوير المستمر إذن يعتبر استراتيجية أساسية في تحقيق التحسين المستدام لأداء الأفراد ومنه أداء المؤسسة ككل.¹

الفرع الرابع: دور التخطيط في التحفيز

يعد دور التخطيط في تحفيز العاملين استراتيجية فعالة في تعزيز الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف المحددة وزيادة الإنتاجية، حيث يبدأ التخطيط بتحديد الأهداف الأساسية بوضوح التي تساعد على تحفيز الأفراد من خلال توجيههم لما يحتاجونه لتحقيق النجاح. فعندما يعرف العاملون ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم الوصول إلى تلك الأهداف، يزداد ارتباطهم بالعمل ويرتفع مستوى التزامهم اتجاهه. إضافة إلى ذلك يلعب التخطيط دورا مهما في تحديد الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية وبالتالي وضع الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز المهارات وتوفير التدريب المناسب الذي يمكن من تقليص الفجوات المعرفية التي قد تعيق الأداء، فيعزز بذلك الشعور لدى العاملين بتلقي الدعم الكافي والمستمر لهم، فتزداد طاقتهم وقدرتهم على الابتكار ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من رضاهم الوظيفي، وهنا يظهر دور التخطيط ليعزز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والإبداع وتساهم في دفع العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز.²

المطلب الثاني: أهمية التقييم في تحسين أداء العاملين

تعد عملية التقييم جزءا جوهريا من بيئة العمل الحديثة حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للعاملين ورفع مستوى الإنتاجية. فالتقييم يوفر إطارا منهجيا يسمح للممسؤولين والموظفين بفهم نقاط القوة والضعف في الأداء مما يساعد في تحديد مجالات التطوير اللازمة. ومن خلال التقييمات المستندة إلى معايير واضحة يمكن للمؤسسات تسليط الضوء على الإنجازات الفردية والجماعية، تعزيز نقاط القوة وابتكار خطط عمل تستهدف تعديل أو تحسين السلوكيات أو المهارات التي تعوق التقدم.

علاوة على ذلك يشكل التقييم أداة فعالة في تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين والإدارة وذلك من خلال تقديم تغذية راجعة منظمة وبناءة، حيث يتيح التقييم للموظفين الفرصة لفهم توقعات الإدارة بشكل أفضل، مما يعزز شعورهم بالمساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. يعتبر هذا النوع من التواصل عنصرا حاسما في بناء ثقافة مؤسسية قوية تدفع نحو التحسين المستمر وتعزز من التفاعل الإيجابي من خلال شعور الأفراد بتقدير جهودهم. لذلك تتجاوز أهمية التقييم في بيئة العمل من مجرد قياس الأداء الفردي حيث تتعلق أيضا بتوجيه استراتيجيات التدريب والتطوير المهني. فأصبحت المؤسسات تستخدم التقييم كأساس لتطوير موظفيها

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، ص 191.

² خالد زهمول، سامي بدبوس، المرجع سبق ذكره، ص 126

لتكون أكثر قدرة على تحديد احتياجات التدريب بدقة مما يؤدي إلى تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، هذه العملية لا تؤدي فقط إلى زيادة مهارات العاملين ولكنها أيضا تساهم في بناء مسارات مهنية محددة، مما يجعل العاملين يشعرون بأن هناك فرصا للنمو والتقدم داخل المؤسسة.¹

إن وضع أهداف للتقييم يعتبر جزءا أساسيا من عملية إدارة أداء العاملين، حيث يساهم في تحديد وتصحيح نقاط القوة والضعف في المهارات والقدرات الوظيفية، ويتمثل الهدف الرئيسي من التقييم في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال توفير تغذية راجعة تمكن الأفراد من فهم مدى تحقيقهم لأهدافهم المهنية، وبالتالي تعزيز مستوى الكفاءة والإنتاجية. فيشجع بذلك التقييم الفعال على تحديد المسارات التطويرية المناسبة لكل موظف لكي يتمكن من تحقيق أقصى استفادة من قدراته.

إضافة لذلك يعتبر التقييم أداة استراتيجية للمؤسسات لتعزيز ثقافة التقييم الذاتي والتعلم المستمر، فمن خلال إنشاء نظام تقييم مستمر وموضوعي، يتمكن القائمون على الإدارة من رصد التغيرات في الأداء وتحديد العوامل المؤثرة سواء كانت داخلية أو خارجية، هذا الشمول في الأهداف يعزز من فعالية العملية التقييمية ل يتيح بذلك فرصة للمؤسسات لتحسين البيئة الوظيفية ورفع مستوى التحفيز بين العاملين.²

كما يمكن القول بأن عملية التقييم تعتبر أحد العناصر الأساسية في إدارة الأداء وذلك من خلال مساهمتها في تحسين جودة العمل وتعزيز كفاءة العاملين، حيث تشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تهدف إلى قياس أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بناء على معايير محددة، فالتقييم يبدأ عموما بتحديد الأهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها والتي تعد بمثابة المعايير التي يقاس من خلالها الأداء، لذلك ينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس لتسهيل عملية التقييم وتعزز من دقتها وفعاليتها.³

ويتمثل الجزء التالي من عملية التقييم في جمع المعلومات والبيانات المناسبة التي تعكس أداء الأفراد، حيث يمكن أن تشمل هذه البيانات تقارير الأداء، ملاحظات المشرفين، وآراء الزملاء والتي تساهم في تمكين المديرين من تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، لذلك يفضل استخدام أدوات تقييم موضوعية: مثل استبيانات الأداء أو أدوات قياس أخرى، حيث تساهم هذه الأدوات في تقديم تقييم شامل وعادل، لتأتي بعدها مرحلة التغذية الراجعة والتي يتم من خلالها مناقشة نتائج التقييم وتقديم توصيات للتحسين، كما يستعرض فيها آراء العاملين واقتراحاتهم. وتعتبر التغذية الراجعة أداة مهمة تمكن من تحقيق النمو سواء الشخصي أو المهني، حيث تساعد الأفراد على فهم كيفية تحسين أدائهم، وتعزز من شعورهم بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة، لذلك لا بد من

¹ علي السلمي، المرجع سبق ذكره، ص 191.

² ديزن تيم، المرجع سبق ذكره، ص 94.

³ المرجع نفسه، ص 95.

القيام بتقييم دوري للحفاظ على مستوى الأداء، وضمان التكيف مع التغيرات الدائمة في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التطور والتحسين المستمر.

المطلب الثالث: دور التطوير في تحسين أداء العاملين

تهدف برامج التنمية والتطوير إلى تحسين أداء العاملين، حيث تدخل في مجالات عديدة منها تطوير المهارات الفنية والإدارية، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، ورعاية الصحة النفسية والمهنية للعاملين. كما تساهم برامج التدريب المهني سواء من خلال ورش العمل أو الدورات التدريبية الميدانية إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المطلوبة وتعزيز كفاءاتهم لأداء مهامهم بشكل فعال. إضافة إلى ذلك تتيح برامج التطوير القيادي تنمية المهارات القيادية للأفراد لتحضيرهم لتولي أدوار أكبر داخل المؤسسة.

يمثل كل من التدريب والتطوير المهني أحد الركائز الأساسية في تعزيز أداء العاملين، بحيث يساهمان في بناء القدرات وتحقيق الكفاءات المطلوبة للنجاح في بيئات العمل المتغيرة. حيث يهدف التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بفعالية وتعزيز قدرات القيادة، فهو يساهم في تحسين نوعية العمل وزيادة الإنتاجية، كما يعمل على تجاوز تحديات العمل اليومية وبالتالي دعم الإنجاز والالتزام المؤسسي.¹

الفرع الأول: أهمية التدريب في تحسين الأداء

يعتبر التدريب من العناصر الأساسية التي تدعم جهود التنمية والتطوير في المؤسسات، حيث يساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز مهاراتهم ودعم الكفاءة الوظيفية، وذلك من خلال تطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية تنعكس إيجاباً على جودة العمل والإنتاجية العامة للمؤسسة. كما يمكن التدريب من تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي لديهم، فيزيد من ولائهم للمؤسسة مما يساهم في تحسين بيئة العمل، كما يشجع على الابتكار والإبداع، خاصة وأن تزويد الموظفين بالمعلومات الحديثة يعزز من قدرتهم على التفكير النقدي وبالتالي إيجاد الحلول للتحديات التي قد تواجههم.

بالإضافة إلى ما سبق، يعتبر التدريب أداة لتطوير المسارات المهنية للعاملين، فمن خلال استخدام برامج التدريب المتنوعة يمكن توجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يساهم في بناء مسارات مستقبلية داخل المؤسسة، كما أن استراتيجيات التدريب تمكن من اكتشاف الكفاءات الكامنة لدى الموظفين، مما يتيح للمؤسسة استغلال هذه المهارات بشكل أفضل، لذلك لا بد من تحديد أهداف واضحة للتدريب لكي يؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة تعزز فعالية الأداء الوظيفي وترتقي بمستوى المؤسسة.²

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص35.

² محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2006، ص 258.

الفرع الثاني: تقييم فعالية التدريب في تحسين الأداء

يمثل تقييم التدريب أحد المراحل الأساسية في عملية التنمية والتطوير، حيث يساهم بشكل كبير ومباشر في تحديد مدى القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية، ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من الأدوات التي تمكن من قياس الأداء والتحصيل المعرفي للموظفين بعد تلقيهم التدريب، حيث تتوفر أساليب تقييم فعالية التدريب بين الكمية والنوعية، حيث تشمل المقاييس الكمية الاستبيانات والاختبارات التي تساعد على جمع بيانات دقيقة حول مدى فهم واستيعاب الموظفين للمحتوى التدريبي، في حين تركز المقاييس النوعية على ملاحظات المدربين وآراء المشاركين حول تجربتهم التدريبية ومدى تطبيقهم للمعارف المكتسبة في بيئة العمل. وتعتبر عملية تقييم فعالية التدريب عملية مستمرة ولا تنتهي بانتهاء البرنامج التدريبي، إذ ينبغي أن تتضمن البيانات والمعلومات المحللة للدورات التدريبية، لكي تتمكن المؤسسات من تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة مستوى أداء العاملين.¹

الفرع الثالث: أهمية التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين

يعتبر التطوير التنظيمي عملية منهجية تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسات وذلك من خلال تعزيز قدرات الأفراد والفرق وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتضمن هذا المفهوم تحسين الأداء الوظيفي، تغيير الهياكل الثقافية والتفاعلات داخل المنظمة، مما يساهم في تطوير بيئة عمل تعزز التعاون والإبداع. تتوفر استراتيجيات التطوير التنظيمي لتشمل مجموعة من الأساليب التي تستهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة. من بين هذه الاستراتيجيات التدريب والتطوير المستمر للموظفين، حيث يساهم توفير فرص التعلم في تعزيز المهارات والمعرفة فيعزز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تستند إلى الحقائق، مما يساهم في تحسين النتائج.²

علاوة على ذلك، يعتبر قياس النتائج والتقييم جزءاً لا يتجزأ من مفهوم التطوير التنظيمي. لذلك يجب على المؤسسات أن تتحلى بالمرونة والقدرة على رصد تأثير التغييرات المعتمدة على الأداء العام، حيث يساعد ذلك في إجراء تعديلات سريعة وضمان تحسينات ملموسة. من خلال فهم العوامل التي تؤثر في التطوير التنظيمي، يمكن للمنظمات بناء بيئات عمل تحفز على الإبداع، وتعزز من شعور الأفراد بالانتماء والولاء. إذن فالتطوير التنظيمي يمكن المؤسسات من تحسين الأداء وزيادة الفعالية.³

¹ صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص196.

² محمد بن حمود العنزي، فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة نايف، السعودية، 2011، ص7.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2000، ص 129.

وتلعب استراتيجيات التطوير التنظيمي دورا مهما في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين حيث تشمل مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى تحقيق التغيير الفعال داخل المؤسسات، من بين هذه الاستراتيجيات التي تعمل تطبيق مفهوم النهج الشامل الذي يركز على جميع جوانب المؤسسة، أو التي تتعلق بتنميط التحسينات المستمرة من خلال إدخال التغييرات التدريجية والمستمرة بدلا من التغييرات الجذرية المفاجئة. وذلك لتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التحديات الخارجية والداخلية عن طريق إشراك جميع أعضاء الفريق، مما يسهل عملية قبول التغييرات ويساعد على تكوين بيئة عمل متعاونة تساهم في الابتكار. كما تساهم تقنيات التدريب والتوجيه في تعزيز مستوى الأداء، وذلك من خلال توفير برامج متخصصة لتدريب الموظفين على المهارات الجديدة وتحسين ما لديهم، يتم تحسين جودة الإنتاج ورفع مستوى رضا الموظفين، بناء فرق العمل الفعالة، حيث أن التعاون والتفاعل بين الأفراد يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع.¹

المطلب الرابع: مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين

تشير التحفيزات إلى تلك العوامل التي تلعب دورا محوريا في تشجيع الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل والعمل على زيادة الإنتاجية في بيئة العمل، كما تعتمد على مجموعة من العوامل النفسية والبيئية التي تؤثر في الرغبة الداخلية والخارجية للعاملين، مما يعزز من قدراتهم على مواجهة كافة التحديات التي تواجههم وتحقيق الأهداف المطلوبة سواء من خلال الحوافز المادية كالمكافآت المالية والعمولات، أو الحوافز المعنوية التي تشمل التقدير والتطوير المهني و تعزيز الحوافز المادية من الرغبة في الإنجاز عند الأفراد، حيث تدفعهم إلى تحسين مستمر في أدائهم وكذا تعمل على تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير والذي يكون له تأثير كبير وعلى المدى الطويل على سلوك العمال.

الفرع الأول: أهمية التحفيز في تحسين الأداء

للتحفيز أهمية كبيرة في تحسين الأداء حيث أظهرت دراسات عديدة أن البيئة المحفزة تؤدي إلى مستويات مرتفعة من الإبداع ورضا العمل، لذلك يجب أن تكون هذه الحوافز مصممة بعناية لتلبي مختلف احتياجات الأفراد واهتماماتهم، بما يساهم في خلق حالة من التوافق بين أهداف المؤسسة ورغبات الأفراد العاملين بها، كما يمكنها زيادة التفاعل الجماعي وتعزيز التعاون بين المجموعات داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس بدوره على جودة الأداء الجماعي، والتقليل من معدلات الانقطاع عن العمل حيث يشعر العمال بالتقدير والتحفيز للعمل بجدية أكثر ويزيد من رغبتهم في البقاء بالمؤسسة.

¹ محمد بن حمود العنزي، المرجع سبق ذكره، ص 11.

إن فهم العلاقة بين التحفيز ومستوى الأداء يستدعي العمل بجدية على توظيف مختلف الحوافز لتعزيز بيئة العمل، كأن تشمل خطط التحفيز التدريب المستمر والفرص للنمو المهني، كما يتطلب ذلك من القادة في المؤسسات التفاعل مع المرؤوسين واستيعاب احتياجاتهم وآمالهم لضمان ولائهم في العمل.¹

الفرع الثاني: تأثير الحوافز على الأداء

تعتبر الحوافز من الأدوات الأساسية التي تساهم في التأثير بشكل كبير ومباشر على أداء العاملين حيث تؤدي هذه الحوافز إلى تشجيع الأفراد على الالتزام بالعمل أكثر وعلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. خاصة بالنسبة للحوافز المادية التي تعمل على خلق دافع قوي للعاملين لتجاوز توقعات الأداء، وتعزيز التنافسية بين الزملاء، وبالتالي تكريس جهد أكبر لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل ملحوظ. أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي تلعب دوراً مهماً في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وتجعل هذه الأنواع من الحوافز الأفراد أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي ينتمون إليها، والذي ينعكس على مستوى الأداء المقدم أثناء العمل، فيعزز ذلك من روح الابتكار والإبداع، فيتفاعلون بشكل إيجابي مع التحديات ويبحثون عن فرص لتحسين كفاءاتهم.

فضلاً عن ذلك، يتأثر أداء العاملين أيضاً بتوافر بيئة عمل مشجعة حيث يعتبر وجود ثقافة تحفيزية في المؤسسة عاملاً مهماً لتحفيز الأفراد، خاصة إذا ما أدرك الموظفون أن نجاحهم مرتبط مباشرة بمدى تقانيهم في العمل مما يعزز من رغبتهم في المثابرة والابتكار وهكذا تعتبر الحوافز بمختلف أنواعها أحد العوامل المؤثرة في الأداء المرتفع، وهوما يجعل تحقيق أهداف المؤسسة أسهل وأسرع.

¹ غنية بودوح، المرجع سبق ذكره، ص 49.

خلاصة الفصل:

يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، وذلك لما له من أثر كبير ومباشر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لا سيما تلك المتعلقة بزيادة الكفاءة والفعالية. لذلك من الضروري أن يتم تبني استراتيجيات مدروسة، تعتمد على التحليل الدائم لمختلف التغيرات الممكنة الحدوث على أداء الفرد، وذلك من خلال المتابعة المستمرة والتقييم الجيد والدقيق لنقاط القوة والضعف، وبالتالي اتخاذ القرارات مناسبة وفي الوقت المناسب. لذلك تسعى المؤسسة من خلال إدارتها لمواردها البشرية إلى اتباع أدوات تحفيزية للتشجيع على تقديم الأداء الأفضل، كما تعمل على توفير كافة الشروط لتنمية وتطوير الكفاءات.

الفصل الثالث:

**دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد
البشرية في تحسين أداء العاملين في
مؤسسة سونلغاز - قالمة -**

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، والتطرق للعلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين، سيتم من خلال هذا الفصل اسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة لمعرفة الدور الذي تجسده إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال وظائفها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بها.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة-
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - قالمة -

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين إحدى أهم المؤسسات في الجزائر، وذلك لدورها الكبير كونها المسؤولة عن الإمداد بالكهرباء والغاز لمختلف مناطق الجزائر، كما لها مساهمة كبيرة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها

قبل التطرق للتعريف بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة لابد من استعراض مختلف المحطات التي مرت بها المؤسسة وصولاً إلى ما هي عليه في الوقت الحالي.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات المهمة في الجزائر وذلك لدورها الكبير كونها المسؤولة عن الإمداد بالكهرباء والغاز. إضافة إلى مساهمتها في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. شهد قطاع الكهرباء في الجزائر خلال بداية القرن العشرين سيطرة كبيرة للاستعمار، الذي تحكم في مختلف الامتيازات، مما جعل القطاع موجهاً أساساً لخدمة المصالح الاستعمارية والمناطق الزراعية والصناعات الصغيرة المرتبطة بها. وفي إطار السياسة الفرنسية لتأميم القطاعات الحيوية، صدر القانون رقم 46-628 بتاريخ 8 أبريل 1946، الذي نص على تأميم أنشطة الكهرباء والغاز، تلاه المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 5 يونيو 1947، والذي بموجبه تم تأميم شركات الكهرباء والغاز الخاصة العاملة في الجزائر وإنشاء المؤسسة العمومية تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر (EGA).

عقب الاستقلال واجهت شركة كهرباء وغاز الجزائر تحديات كبيرة تمثلت في مغادرة الإطارات الفرنسية بشكل جماعي، مما فرض ضرورة تعويض هذا النقص عن طريق تكوين كوادر جزائرية مؤهلة، ولذلك فقد تم إرسال شباب جزائريين من خريجي الجامعات والمدارس العليا الأجنبية للتكوين، إضافة إلى الاعتماد على العمال المحليين. ورغم هذه الجهود بقيت المهام التقنية صعبة بسبب نقص الكفاءات الفنية، ما استدعى الاحتفاظ بجزء من الموظفين الفرنسيين، إلى جانب توظيف مهندسين وأعوان تحكم جدد ووضعهم في مناصب مزدوجة إلى حين تحقيق الاكتفاء الذاتي في التشغيل والمراقبة.

وفي إطار القطيعة مع الإرث الاستعماري وتماشياً مع الخيارات السياسية والاقتصادية الوطنية، صدر في 28 يوليو 1969 المرسوم رقم 69-59 القاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، وذلك تجسيدا لمبدأ تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني الذي انطلق منذ 1966.

وبحلول سنة 1969، أصبحت سونلغاز تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء، إضافة إلى توزيع وبيع الغاز الطبيعي داخل البلاد، ودخلت بذلك الشركة مرحلة جديدة بقوة عاملة بلغت 6000 موظفاً،

وتخدم 700 ألف زبون بنسبة كهربة تقدر بـ 40%، كما امتلكت قدرة كهربائية مركبة بلغت 626 ميغاوات، كما شملت شبكتها 575 كم لنقل الغاز و1590 كم لتوزيعه، لتزويد أكثر من 168 ألف منزل. وفي عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من تأسيسها، خضعت سونلغاز لأول عملية إعادة هيكلة، نتج عنها إنشاء ست شركات فرعية متخصصة، خمس منها للأشغال المتخصصة ووحددة للتصنيع موضحة كالتالي:

- كهريف: (KAHRIF) مختصة في الكهرباء؛
- كهركريب: (KAHRAKIB) مختصة في الهياكل والمنشآت الكهربائية؛
- إينيرغا: (INERGA) للهندسة المدنية؛
- التركيب: (ETTERKIB) للتركيب الصناعي؛
- كاناغاز: (KANAGHAZ) لإنجاز شبكات الغاز؛
- (AMC) لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وفي عام 1991، عرفت سونلغاز تحولا قانونيا مهما، حيث صدر مرسوم تنفيذي حوّل الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، ما منحها استقلالية مالية وشخصية معنوية، كما جعلها خاضعة للقانون العام في تعاملاتها مع الدولة، مع إمكانية ممارسة نشاطها التجاري مع الخارج بصفتها تاجرا في مجال تخصصها.

استمر التطوير حتى عام 2002، أين تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة (SPA) بموجب مرسوم رئاسي، حيث أصبحت الدولة تملك كامل رأسمالها، وتدير نشاطات الإنتاج والنقل والتوزيع للكهرباء والغاز عبر فروعها المتخصصة. ولقد بلغ رأسمال الشركة حينها 150 مليار دينار جزائري موزعا على 150 ألف سهم، كل سهم بقيمة مليون دينار، تكتنّبها الدولة وحدها.

وفي سنة 2004، واصلت سونلغاز عملية إعادة الهيكلة من خلال تحويل كياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية إلى شركات فرعية متخصصة في إنتاج الكهرباء، تسيير شبكة نقل الكهرباء، إدارة النظام الكهربائي، وتسيير شبكة نقل الغاز .

وخلال سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية متخصصة، لتعزيز الأداء وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما تم تقسيم نشاط التوزيع إلى أربع شركات فرعية، هي:

- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز SDA: مقرها بالجزائر العاصمة؛
- ✓ ش توزيع الكهرباء والغاز بالغرب SDO: مقرها بوهران؛
- ✓ ش توزيع الكهرباء والغاز بالوسط SDC: مقرها بالبلدية؛
- ✓ ش توزيع الكهرباء والغاز بالشرق SDE: مقرها بقسنطينة.

بين عامي 2007 و2009، استمرت سونلغاز في تعزيز جهودها للرفع من أدائها، حيث اعتمدت هيكلة جديدة شملت مجموعة من 33 فرعا و6 شركات تابعة، كما تم خلال هذه الفترة افتتاح معهد التكوين في الكهرباء والغاز سنة 2007، وإنشاء شركات متخصصة في الهندسة ونظم المعلومات وإدارة الممتلكات، بالإضافة إلى اندماج شركة إنارة الرويبة في 2009.

في 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لسونلغاز، حيث تم دمج الشركة القابضة وكافة الشركات التابعة لها ضمن مجموعة واحدة تحت مسمى "مجمع سونلغاز"، دون إنشاء شخصية معنوية جديدة وفي عام 2017، شهدت المجموعة خطوة جديدة نحو تحسين الكفاءة، حيث تم دمج شركات التوزيع الأربع: (SDE) في كيان واحد هو شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية (SDC)، وذلك بهدف توحيد الجهود وتعزيز الأداء في نشاط التوزيع.¹

الفرع الثاني: التعريف بالمديرية الفرعية سونلغاز - قالمة -

تأسست المديرية الفرعية للتوزيع بولاية قالمة في شهر جانفي سنة 1979، وكان مقرها في وسط مدينة قالمة. في بدايتها كانت هذه المديرية تابعة لمنطقة التوزيع بعنابة، وتكفلت بتوزيع الغاز والكهرباء عبر كامل تراب الولاية. بلغ عدد موظفيها حوالي 450 موظفا، وكانت تعرف آنذاك بإسم "مركزية التوزيع"، أما اليوم فهي تحمل اسم "مديرية التوزيع".

تغطي المديرية مساحة تقدر بحوالي 23,308 متر مربع، وتضم أربع وحدات رئيسية هي:

- وحدة بوشقوف؛
- وحدة واد الزناتي؛
- وحدة هيليبوليس؛
- وحدة قلعة بوصبع.

تتولى المديرية مسؤولية توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي على مستوى الولاية، وتعمل بالتنسيق مع الجهات المعنية لضمان جودة الخدمة واحترام التشريع والتنظيم في هذا المجال، كما تشرف على متابعة تنفيذ البرامج التنموية المتعلقة بالكهرباء والغاز الطبيعي.²

¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

² المرجع نفسه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز - قالمة

لمؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة كما لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: أهمية مؤسسة سونلغاز - قالمة

تحتل مؤسسة سونلغاز المركز الثالث بعد كل من شركتي سونطراك ونفطال، تنتشر خدماتها عبر جميع أنحاء البلاد من خلال فروعها وأقسامها، حيث توفر الكهرباء والغاز للمواطنين ولمختلف المؤسسات العمومية والخاصة، وتلعب دورا مهما في دعم الاقتصاد الوطني، إضافة إلى ذلك تبرز أهمية سونلغاز في مواكبة التحولات الاقتصادية عبر دعم الاستثمار، حيث تم ربط 930 مستثمرة فلاحية بالكهرباء في قالمة، ما نتج عنه خلق فرص عمل جديدة وزيادة الإنتاجية المحلية، كما تساهم المؤسسة في تعزيز السلامة العامة من خلال حملات تحسيسية حول مخاطر سوء استعمال الغاز وتجهيز المنازل بكواشف أكسيد الكربون ما يعكس التزامها بحماية المواطنين. ولا تقتصر أهمية سونلغاز على الجانب الخدمي فقط، بل تشمل دورها التنظيمي في سوق العتاد الكهربائي والغازي، إذ تتيح مصارف الخدمات التابعة لها التحكم في جودة وتوفير الأجهزة، مما يعود بالنفع على المستهلكين. كما أن مشاريع تطوير البنية التحتية، مثل المحولات الكهربائية الكبرى، تضمن مواكبة الطلب المتزايد على الطاقة وتدعم استقرار الشبكة الكهربائية في الولاية.

تحظى سونلغاز باهتمام كبير من الدولة وهذا لأهميتها البالغة في تقديم خدماتها الحيوية للمجتمع، كما تخضع في تعاملاتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وتعامل كتاجر في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، مما يجعلها من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني.¹

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سونلغاز - قالمة

تهدف مؤسسة سونلغاز فرع قالمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تلامس حياة المواطنين اليومية وتدعم التنمية المحلية بشكل مباشر، من أبرزها ما يلي:²

■ تأمين نقل وتوزيع الغاز لتلبية حاجيات السوق المحلي

تسعى مؤسسة سونلغاز إلى ضمان وصول الغاز الطبيعي إلى أكبر عدد ممكن من السكان والمؤسسات داخل ولاية قالمة وخارجها، وذلك عبر شبكة واسعة من الأنابيب والقنوات الحديثة.

■ إنتاج الكهرباء وتوزيعها بكفاءة عالية

تعمل المؤسسة على إنتاج كميات كافية من الكهرباء وتوزيعها بشكل منتظم على جميع مناطق الولاية، مع الحرص على نقل الطاقة بشكل آمن وفعال وتسويقها للمستهلكين. هذا الدور أساسي لضمان استمرار النشاطات اليومية للمواطنين، وتشغيل المصانع والمؤسسات، ودعم الاستثمارات الجديدة.

¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

² المرجع نفسه.

■ تطوير وتقديم خدمات طااقوية متنوعة

لا تقتصر خدمات سونلغاز على الكهرباء والغاز فقط، بل تسعى لتقديم كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية، يشمل ذلك تطوير الخدمات، إدخال تقنيات حديثة، وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن وتواكب تطور المجتمع، ما يعود بفائدة مباشرة على المؤسسة والمواطنين.

■ توسيع وتحديث الشبكات الطاقوية

تستثمر سونلغاز بشكل مستمر في تطوير وتوسعة شبكات الكهرباء والغاز، بهدف رفع قدرتها الإنتاجية وتغطية الطلب المتزايد على الطاقة، حيث تعمل على إيصال الكهرباء والغاز إلى المناطق النائية والمعزولة، مما يساهم في تقليص الفوارق بين المناطق وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.

■ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن

تضع المؤسسة رضا الزبون في صلب اهتماماتها، وذلك من خلال تحديث وسائل التسيير، تعزيز الصيانة، وتوفير خدمات عصرية وسريعة. كما تولي أهمية كبيرة للاستجابة السريعة للأعطال، وتسهيل عمليات الربط الجديدة، وتطوير قنوات التواصل مع المواطنين.

وعموما فإن سونلغاز فرع قالمة تهدف إلى ضمان تزويد السكان والمؤسسات بالطاقة بشكل مستمر وموثوق، تطوير البنية التحتية الطاقوية، دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم خدمات حديثة وعالية الجودة تواكب تطلعات المواطنين وتساهم في تحسين حياتهم اليومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية سونلغاز - قالمة

يتبع الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة نظاما هرميا يشرف عليه المدير العام، الذي يخضع بدوره لسلطة المديرية العامة، وتضم وحدة قالمة عدة أقسام يمكن توضيحها كما يلي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية سونلغاز - قالمة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

الوثائق المقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز (الملحق رقم 01)

إستنادا للشكل الموضح أعلاه يمكن توضيح وشرح مهام كل قسم كالآتي:¹

- **المدير:** يشغل المدير منصب المسؤول الأول عن المديرية، حيث يتولى الإشراف العام والتنسيق وإدارة مختلف الأنشطة، ويمثل المديرية على جميع المستويات ضمن نطاق اختصاصها الجغرافي. ينبغي أن يتمتع المدير بمؤهلات علمية عالية، إضافة إلى تحمل المسؤولية والقدرة على القيادة الفعالة لفريق العمل، مع امتلاك مهارات الإدارة والتنظيم، من أبرز المهام التي يتولاها المدير ما يلي:

¹ وثائق مقدمة من قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز - قالمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالة

- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة للمديرية والمصادقة عليها؛
- ✓ توزيع المهام والمسؤوليات على رؤساء الأقسام والمساعدين؛
- ✓ التنسيق والتوجيه وتقديم الإرشادات لأعضاء مجلس المديرية، مع تشجيع تبادل الآراء ووجهات النظر؛
- ✓ متابعة سير العمل داخل المديرية، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.
- **الأمانة:** تقوم الأمانة بدور محوري خاصة في تنظيم الأعمال اليومية داخل مكتب المدير، وضمان سيرها بكفاءة ووفق برنامج دقيق يراعي الأولويات والمواعيد المحددة، تشمل المهام الأساسية للأمانة ما يلي:
- ✓ استلام البريد اليومي الصادر والوارد، عرضه على المدير، ثم توزيعه على الأقسام المعنية.
- ✓ استقبال المكالمات والمراسلات الخاصة بالمدير.
- ✓ تنظيم وتسجيل مواعيد المدير، وترتيب زيارته واستقبالاته.
- ✓ إبلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المركز بقرارات المدير ذات الصلة، وكذلك إعلامهم بمواعيد الاجتماعات التي يشرف عليها المدير.
- **المكلف بالاتصال:** هو إطار حاصل على شهادة ليسانس في الاتصالات، وتتلخص مهامه الرئيسية في:
- ✓ التنسيق بخصوص البرامج والمواعيد المتعلقة بالمدير داخل المديرية وخارجها.
- ✓ استقبال المواطنين والسلطات وكل المكالمات الهاتفية في غياب المدير، وتسجيل الطلبات وتنظيم المواعيد حسب الحاجة.
- ✓ تنظيم المعلومات الموجهة للعملاء وضمان وضوحها ودقتها.
- ✓ المشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام.
- ✓ لعب دور الناطق الرسمي للمؤسسة أمام وسائل الإعلام، والتواصل مع الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية لتحسين صورة المؤسسة لدى المواطنين.
- ✓ المساهمة في تحضير وتنظيم الاجتماعات والفعاليات الرسمية.
- **مصلحة الشؤون القانونية:** تتولى هذه المصلحة مسؤولية الدفاع عن المؤسسة في جميع القضايا والنزاعات القانونية، وتتميز بعدة مهام أساسية، من بينها
- ✓ متابعة جميع القضايا المتعلقة بالتعدي على ممتلكات المؤسسة أو سرقة الكهرباء.
- ✓ الإشراف على تحصيل المستحقات والتعويضات الخاصة بالمؤسسة في إطار النزاعات مع أطراف خارجية.
- ✓ معالجة شكاوى المواطنين المرتبطة بالأضرار الناتجة عن الكهرباء أو الغاز، وتحويل ملفاتهم إلى شركات التأمين لاستكمال إجراءات التعويض.
- ✓ تمثيل المدير أمام الجهات القانونية والنيابة عنه عند الضرورة.

- **المكلف بالأمن والوقاية:** يشغل هذا المنصب إطار حاصل على شهادة مهندس دولة في الأمن الصناعي، وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- ✓ تنفيذ التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.
- ✓ إعداد منهجيات وإجراءات العمل التي تضمن شروط الوقاية والسلامة في بيئة العمل.
- ✓ إجراء التحقيقات اللازمة في حالات الحوادث أو الأمراض المهنية، خاصة في حال الوفاة أو العجز.
- ✓ تنظيم دورات وورشات تكوينية للعمال في مجالات الوقاية، الأمن، والصحة.
- ✓ القيام بمراقبة دورية للتأكد من التزام العمال بتعليمات وإجراءات الوقاية والسلامة.
- **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة:** تتمثل المهام الجوهرية لمساعد الأمن الداخلي في:
 - ✓ التنسيق مع فروع الشركة لضمان الوقاية وتطبيق التدابير الأمنية داخل الوحدة.
 - ✓ حماية المؤسسة من السرقات أو الأعمال التخريبية التي قد تعرقل سير العمل.
 - ✓ التعاون مع السلطات المختصة في جميع المسائل الأمنية.
 - ✓ حماية العمال بمختلف درجاتهم من أي تهديدات أو مضايقات داخل أو خارج مقر العمل.

- **خلية المراقبة والتفتيش:** تم إنشاء هذه المصلحة استجابة لحاجة المؤسسة ووكالاتها إلى تعزيز جودة التسيير وضمان الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات المعتمدة في مختلف الأقسام. يشرف رئيس مصلحة المراقبة والتفتيش على متابعة سير العمل اليومي، ويحرص على انتظام المهام ودقتها بهدف تقليل الأخطاء والتجاوزات، والسعي المستمر نحو تحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات مستقبلاً.

- **قسم المحاسبة والمالية:** يُعد هذا القسم من الأقسام الحيوية في المؤسسة، ويضم أربع مصالح: مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية، ومصلحة المراقبة والتفتيش. تتنوع مهام هذه المصالح بين تسيير العمليات المالية والمحاسبية للمديرية، وضمان التنسيق فيما بينها لتحقيق فعالية الأداء المالي والإداري.

- **قسم العلاقات التجارية:** يتكوّن قسم العلاقات التجارية من مصلحتين مركزيتين بمقر المديرية (المصلحة التقنوتجارية ومصلحة الزبائن)، بالإضافة إلى خمس مصالح تجارية موزعة على مناطق قالمة، واد الزناتي، بوشقوف، ماونة، وهليوبوليس. تتمثل أبرز مهام هذا القسم في ضمان تطبيق إجراءات ربط الزبائن الجدد، بدءاً من استقبال طلباتهم وحتى تزويدهم فعلياً بالكهرباء والغاز، إلى جانب تسيير حسابات الزبائن ذوي التوتر والضغط المتوسط من حيث الأرصدة، الفواتير، وتسوية المستحقات، مع الإشراف على عمليات الإحصاء وإصدار الفواتير الخاصة بهم.

- **قسم الشؤون العامة:** يعنى هذا القسم بمتابعة وصيانة ونظافة مقرات المديرية، واستقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر، إضافة إلى تسيير ممتلكات المديرية، وشراء جميع الوسائل والمستلزمات الضرورية لضمان سير العمل اليومي.

- **القسم التقني للغاز:** يتكون هذا القسم من أربع مصالح رئيسية: مراقبة استغلال الغاز، تطوير الشبكات، صيانة الغاز، ومصلحة الغاز بمناطق قالمة، وادي الزناتي، بوشقوف، ماونة وهيليوبوليس. وتتمحور مهامه حول متابعة وتحليل القياسات الفنية، ودراسة إجراءات الحماية، وتطوير شبكات توزيع الغاز بما يضمن السلامة والكفاءة في الخدمة.

- **قسم الموارد البشرية:** يعد هذا القسم محور الإدارة وقلبها النابض، حيث يضطلع بمهام أساسية تشمل تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات الجماعية والمناشير التنظيمية. كما يتولى إعداد ومراقبة خطط التشغيل والتكوين والترقية، بالإضافة إلى تحرير الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين سواء داخل معاهد سونلغاز أو خارجها، مع متابعة مستمرة لتطوراتهم المهنية.

- **قسم إدارة الصفقات:**

يُعد قسم إدارة الصفقات من الأقسام المحورية في المديرية، إذ يمثل حلقة الوصل بين مختلف الأقسام، ويضطلع بمتابعة جميع العمليات المتعلقة بالمؤسسة منذ مرحلة اقتناء دفتر الشروط وحتى الانتهاء من تنفيذ المهام وتسليم الخدمة للزبون. يهدف هذا القسم إلى تعزيز التعاون بين سونلغاز والمؤسسات المناولة والمقاول، سواء في توزيع الغاز عبر القنوات داخل الجزائر أو خارجها وتسويقه، وضمان تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي بأفضل صورة ممكنة.

- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** تتمثل مهامه في إعداد الخطط والبرامج السنوية الخاصة بالكهرباء والغاز، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ قرارات التخطيط لضمان حسن سير المشاريع وتحقيق الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والطويل.

- **القسم التقني للكهرباء:** يُعنى هذا القسم بتطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية، ووضع برامج صيانة وقائية لمواجهة الأعطاب أو التلف الناتج عن الكوارث الطبيعية أو التعديات. كما يستقبل طلبات وبلاغات المواطنين بشأن الأعطال أو طلبات التزويد بالكهرباء، ويشرف على إرسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطال وضمان إعادة التيار الكهربائي بسرعة. إضافة إلى ذلك، يقوم بإجراء الدراسات التقنية اللازمة وينسق مع باقي الأقسام لتنفيذ المشاريع الكهربائية ميدانياً، بما يضمن التكامل بين مختلف مديريات الولاية.

- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** يُعنى هذا القسم بإدارة مركز معالجة الإعلام الآلي، حيث يشرف على جميع الأجهزة المعلوماتية على مستوى المديرية، ويتابع تشغيل وصيانة التطبيقات والبرمجيات المستخدمة في مجال الإعلام الآلي. كما يضطلع بمهام الصيانة الدورية ومراقبة أداء أجهزة الإعلام الآلي لضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (الكهرباء والغاز):** يختص هذا القسم بدراسة جميع الطلبات الواردة إلى المديرية، وتجميع الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت قيد الإنجاز، إلى جانب المتابعة اليومية لبرامج الأشغال ومتابعة ملفات القروض المرتبطة بالمشاريع.

المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة -

الفرع الأول: التخطيط للموارد البشرية:

تتميز وظيفة التخطيط بدورها المحوري في مؤسسة سونلغاز - قالمة - لضمانها فعالية التسيير والتنظيم لرأس المال البشري، حيث يهدف التخطيط إلى التوفيق بين الكفاءات المتاحة واحتياجات المؤسسة، سواء الحالية أو المستقبلية، في ضوء استراتيجيتها وأهدافها التشغيلية.

أولاً: تحديد المناصب وتقدير الاحتياجات

يتم تحديد عدد المناصب التي يمكن شغلها من طرف الإدارة العامة، استناداً إلى دراسة دقيقة للاحتياجات الفنية والتنظيمية. ويعتمد في هذا السياق على التنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) التي تتكفل بالإعلان عن المناصب وتنظيم مسابقات التوظيف على المستوى المحلي أو الوطني حسب طبيعة كل منصب. هذا الإجراء يضمن شفافية العملية ويعزز من فرص توظيف الكفاءات المؤهلة وفقاً للمعايير المحددة من طرف المؤسسة.

ثانياً: آليات التخطيط المعتمدة

تعتمد المؤسسة في تخطيطها على مؤشرات كمية ونوعية أهمها:

- معدل الإحالة على التقاعد خلال السنوات القادمة؛
- متوسط أعمار الموظفين والنمو الديمغرافي الداخلي؛
- البرامج والمشاريع الميدانية المقررة على المدى القصير والمتوسط؛
- تطور التكنولوجيا واحتياجات التكوين المرتبطة بها؛
- تقييم التوزيع الحالي للموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي.

يرتكز التخطيط على توقع الاحتياجات المستقبلية في بعض التخصصات التقنية الحساسة، كما يتم الأخذ بعين الاعتبار معدل الدوران الوظيفي لتفادي أي خلل في استمرارية الخدمة.

ثالثاً: توظيف محلي للحفاظ على الاستقرار

تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في التوظيف المحلي، حيث يفضل توظيف أبناء المنطقة كلما كان ذلك ممكناً. هذا التوجه يساهم في تحقيق استقرار اجتماعي ومهني، ويعزز من ارتباط الموظفين بمؤسستهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وولائهم المهني.

كما يسهل هذا الخيار عملية الاندماج داخل بيئة العمل ويُقلص من تكاليف الترحيل والإقامة التي قد تترتب عن توظيف خارجي.

وعموماً يمكن القول بأن:

- التخطيط الحالي يغلب عليه الجانب الكمي (عدد المناصب) أكثر من الجانب الكيفي (نوعية الكفاءات)؛

- توجد حاجة إلى تحديث الأدوات والأساليب المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية؛
- غياب نظام معلوماتي رقمي متكامل يبسط من عملية التخطيط ويحد من فعاليته؛
- رغم الجهود المبذولة، لا تزال بعض الوحدات تعاني من ضغط ناتج عن سوء توزيع الموارد البشرية.

الفرع الثاني: التعيين

تعتمد مؤسسة سونلغاز لولاية قالة على نظام توظيف منظم ومحكم، حيث يمر عبر مراحل مدروسة تضمن الشفافية وتكافؤ الفرص، كما يهدف إلى ترسيخ مبدأ الاستقرار المهني وتعزيز الكفاءة داخل المؤسسة.

أولاً: مراحل التوظيف

- تتم عملية التوظيف عبر سلسلة من الخطوات الرسمية والواضحة:
- **الإعلان عن المناصب:** يتم الإعلان عن فرص التوظيف من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل، وهو ما يسمح بتوسيع قاعدة المترشحين وضمان وصول المعلومات لجميع الباحثين عن عمل على المستوى المحلي والجهوي.
- **تنظيم مسابقة:** يُشترط على الراغبين في الالتحاق بالمؤسسة اجتياز مسابقة توظيف رسمية، تتضمن عادةً اختبارات كتابية، وفي بعض الحالات مقابلات شفوية، حسب نوع وطبيعة المنصب المطلوب.
- **التعيين بنظام الحفاظ:** بعد النجاح في المسابقة واجتياز فترة تجربة، يُدمج الموظف ضمن فئة الحفاظ، وهو نظام يعادل توظيف دائم مع احتساب الأقدمية والاستفادة من كامل حقوق الموظف.

ثانياً: خصائص نظام التعيين

- يُعتمد في سونلغاز الأجر المبدئي الخاص بفئة المحافظ، ما يمنح توازناً في الرواتب بين الموظفين الجدد؛
- يتم في الغالب اعتماد مبدأ التوظيف المحلي، مما يساعد على استقرار الموظف داخل محيطه الاجتماعي ويعزز ولاءه للمؤسسة؛
- يرافق التوظيف لاحقاً ترتيب محلي لمدة أسبوع، وهو شكل من أشكال الإدماج التكويني والوظيفي، يُمكن الموظف الجديد من فهم الهيكل الداخلي للمؤسسة ومهامه المستقبلية.

الفرع الثالث: التطوير والتنمية

تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة لتطوير وتنمية رأس مالها البشري، وذلك من خلال سياسة تكوينية منتظمة تهدف إلى تعزيز المهارات، تجديد المعارف، وتحقيق التكيف المستمر مع متطلبات العمل المتجددة.

أولاً: التكوين المستمر كأداة استراتيجية

تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية دورية، تُنظم بمعدل مرة أو مرتين في السنة، وتشمل جوانب تقنية متعلقة بطبيعة النشاط (مثل الكهرباء والغاز، الصيانة، السلامة) بالإضافة إلى محاور إدارية تتعلق بالتنظيم والتسيير والاتصال الداخلي. وتهدف هذه الدورات إلى:

✓ تحديث المعارف التقنية لمواكبة التحولات في القطاع الطاقوي؛

✓ تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل مختلف المصالح؛

✓ تحضير الموظفين لمهام مستقبلية ذات مسؤوليات أعلى.

ثانيا: الترتيب المحلي والتدريب الميداني

في إطار مواكبة الموظفين الجدد أو الراغبين في تطوير مهاراتهم، تخصص المؤسسة فترة تدريب أسبوعي محلي، وهو تكوين ميداني يُنظم على مستوى الوحدة، ويوجه خصيصا للملتحقين الجدد بهدف تسهيل اندماجهم المهني والتنظيمي، وللفنيين والإداريين قصد تطوير كفاءاتهم ومواكبة المستجدات في مهامهم اليومية. هذا الترتيب الميداني يُشكل حلقة وصل بين التكوين النظري والتطبيق العملي، مما يُعزز من جاهزية الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر.

ثالثا: إدارة مختصة في تسيير الكفاءات

تتوفر المؤسسة على هيئة داخلية مكلفة بتسيير الكفاءات، تلعب دورا رئيسيا في:

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى كل مصلحة؛

✓ تخطيط البرامج التكوينية وفقاً للأولويات الاستراتيجية؛

✓ ربط التكوين بمسارات الترقية وتطوير المسار المهني؛

هذه الإدارة تعمل أيضا على متابعة فعالية التكوين وتقييم أثره على أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الرابع: التحفيز

يشكل نظام التحفيز أحد الركائز الأساسية في سياسة إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز، حيث ينظر إليه كأداة فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، رفع معنويات العمال، وتحقيق الاستقرار المهني، خصوصا في أوساط الفئات التقنية والإدارية.

أولا: التحفيز المادي

يعتمد النظام التحفيزي المعتمد داخل المؤسسة على ما يلي:

✓ أجور ثابتة تحتسب وفق شبكة تصنيف رسمية تأخذ بعين الاعتبار الشهادات العلمية والأقدمية، ما

يضمن حدا أدنى من العدالة بين الموظفين؛

✓ مكافآت ومنح دورية تمنح بمناسبة أعياد ومناسبات وطنية ودينية، مثل عيد الفطر وعيد الأضحى،

الدخول المدرسي، ما يضيف طابعا إنسانيا واجتماعيا على العلاقة بين المؤسسة وموظفيها.

✓ منحة المردودية، وهي مرتبطة بتقييم الأداء سواء على المستوى الفردي أو حسب نتائج الفريق أو

القسم، مما يرسخ ثقافة الأداء والنتائج.

ثانيا: التحفيز المعنوي

- لا تقتصر جهود التحفيز على الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضا مجموعة من الممارسات ذات الطابع المعنوي التي تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية، منها:
- ✓ الاعتراف بالمجهودات من خلال منح شهادات تقديرية للموظفين المتميزين، سواء بشكل فردي أو جماعي؛
 - ✓ إشراك العمال في بعض القرارات الجزئية، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والثقة؛
 - ✓ تنظيم مناسبات اجتماعية كالمشاركة في رحلات جماعية أو إقامة احتفالات داخل المؤسسة، ما يساهم في تقوية الروابط بين الأفراد وخلق جو عائلي داخل بيئة العمل.

ثالثا: الترقية

- تعد الترقية من أهم أدوات التحفيز والتقدير، حيث تعتمد المؤسسة على نظام يرتكز على معايير موضوعية، أبرزها الأقدمية والنقاط المحصلة من تقييم الأداء، ما يعكس حرصها على مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين. وعند الترقية يتم الاعتماد على الآليات التالية:
- ✓ تقييم الأداء المهني سنويا، حيث يعتمد على معايير محددة ترتبط بانضباط الموظف، مردوديته، مساهمته في تحقيق أهداف المصلحة، ومدى التزامه بالتعليمات الإدارية والفنية؛
 - ✓ منح الترقية حسب توفر المناصب الشاغرة، ما يعني أن فتح آفاق الترقية مرهون بالبنية الهيكلية للمؤسسة، وقد يرتبط أيضا بتطور المشاريع أو المغادرات الطبيعية (مثل الإحالة على التقاعد)؛
 - ✓ يشترط في الترقية معايير إضافية كإثبات الكفاءة، اجتياز دورات تكوينية، وتحقيق نتائج إيجابية في منحة المردودية، ما يُرسخ مبدأ الاستحقاق.
- كما تعتمد المؤسسة على الترقية الداخلية بدل التوظيف الخارجي في أغلب الحالات، وهو توجه يحقق:
- ✓ ضمان الاستقرار المهني والاجتماعي للعمال؛
 - ✓ تعزيز روح الانتماء والثقة داخل المؤسسة؛
 - ✓ تحفيز الموظفين على التطوير والسعي نحو الكفاءة والاستمرارية.
- هذا الخيار يُظهر التزام المؤسسة بتنميين الموارد البشرية الموجودة بدل اللجوء إلى استقدام كفاءات خارجية قد تتطلب وقتًا للاندماج والتأقلم.
- في الأخير يمكن القول أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يساهم بشكل ملحوظ في تحقيق الرضا الوظيفي، خاصة لدى الفئات التقنية والإدارية، إذ يمنحهم شعورا بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم اليومية، وذلك رغم بساطة بعض الوسائل المعتمدة، إلا أنها تحدث فرقا واضحا في استقرار الموظفين، انخراطهم في الأهداف العامة، واستعدادهم لبذل جهد إضافي.

الفرع الخامس: الحفاظ على الموارد البشرية

تقوم مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة بالحفاظ على كفاءاتها البشرية وذلك من خلال:

- تقديم رواتب تنافسية والتي تعكس تقديرها لجهودهم وتساهم في تعزيز استقرارهم الوظيفي؛
- تقييم الأداء بانتظام، حيث تعتمد سونلغاز على تقييم دوري لأداء الموظفين، ما يسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف وتقديم الدعم اللازم للتحسين، ويعزز العدالة والشفافية في الترقية والمكافآت؛
- الاهتمام بالاندماج والتواصل الداخلي وذلك من خلال برامج الإدماج للإطارات الجدد، والاهتمام بتقوية الروابط بين الموظفين والمؤسسة، ما يعزز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي؛
- توفير بيئة عمل محفزة حيث تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل آمنة وداعمة مع الاهتمام بالجانب الاجتماعي والثقافي من خلال صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية للعمال
- الاستماع لمقترحات الموظفين وذلك للتشجيع على التواصل المفتوح مع العمال والأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم لتحسين ظروف العمل.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

بعد عرض مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع نظريا، كان لابد من تجسيد ذلك ميدانيا، وذلك من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية تضم فئات مختلفة، ليتم عرضها وتحليل المعطيات من خلال استخدام عدة أدوات.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع العينة عن مجموع الأفراد الذين سيتم دراستهم من خلال البحث، وفيما يخص مجتمع العينة في هذه الدراسة فتمثل في الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز. أما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لغرض إجراء الدراسة عليها واستخدام النتائج وتعميمها. وحسب موضوع الدراسة المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة فإن مجتمع الدراسة يتكون من كافة الأفراد الموظفين بمؤسسة سونلغاز بقالمة والذين يقدر عددهم بـ 540 موظفا وذلك من مختلف المستويات المهنية. ونظرا لعدم القدرة على الوصول إلى جميع مفردات الدراسة فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي قدر عددها بـ 39 موظفا مقسمة إلى ذكور وإناث على مختلف الأعمار، المستويات، المناصب والخبرة، حيث تم توزيع 50 استمارة تم استرجاع 39 منها صالحة للتحليل أي ما نسبته 78 % من الاستمارات الموزعة، والذي يقابل نسبة 7,2 % من مجتمع الدراسة الكلي.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للقيام بعملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد عينة المجتمع المدروس اعتمدنا على أدوات عديدة نذكر منها:

❖ الملاحظة:

هي وسيلة يستخدمها الفرد في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، لكن يجب على الملاحظ إتباع منهج معين يجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة دقيقة.¹ حيث تم استخدام الملاحظة في هذا البحث نظرا لأهميتها في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

❖ المقابلة:

يقوم الباحث من خلالها بجمع المعلومات والبيانات الشفوية وكتابة الإجابات المتحصل عليها من خلال المقابلة.²

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة عشر، الأردن، 2015، ص124

² المرجع نفسه، ص116

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة وذلك للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث نشأتها، دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية...

ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة المجتمع التي تم اختيارها بطريقة عشوائية والتي قدر عددها في هذا البحث في 39 موظفا بالمؤسسة محل الدراسة. ولقد احتوى الاستبيان الموزع على العينة على جزئين: الأول يتضمن البيانات الشخصية، والثاني يتمثل في الاستبيان الرئيسي والذي يضم 44 سؤالاً تم تقسيمها إلى ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-
 - المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة-
 - المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
- ❖ الوثائق الداخلية للمؤسسة:

هي كل ما يعتمد عليه ويرجع إليه لإثبات أمر أو دعم فكرة بحثية، وتشمل مختلف المستندات المكتوبة أو المسجلة التي تضم معلومات وبيانات ذات صلة بموضوع البحث. وتكمن أهمية هذه الوثائق والسجلات في كونها توفر الكثير من الوقت والجهد، نظراً لكونها بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وتتمثل المعطيات والبيانات التي يمكن الحصول عليها من الوثائق الداخلية للمؤسسة في:

- بيانات حول تاريخ المؤسسة وتعريفها؛
- بيانات حول أهمية وأهداف المؤسسة؛
- بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؛
- بيانات حول واقع عمل ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لاستخدامه في جمع المعلومات والبيانات، حيث تم تقسيمه إلى:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الأسئلة المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل.

القسم الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى 3 محاور كما يلي:

- المحور الأول بعنوان إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة، وقد تضمن هذا المحور 23 عبارة؛

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

- المحور الثاني بعنوان أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة، وقد تضمن هذا المحور 10 عبارات؛
- المحور الثالث بعنوان مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وقد تضمن هذا المحور 11 عبارة؛

ولقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث تعطى:

الدرجة 5: تعطى لعبارة موافق بشدة.

الدرجة 1: تعطى لعبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولقد تم الاعتماد على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستبيان وذلك لتسهيل عملية إدخال البيانات وتجنب الوقوع في الأخطاء.

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس الخمسة للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى درجات المقياس وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): طول الخلايا

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- معامل الارتباط سبيرمان: لقياس والتأكد من مدى صدق العبارات التي تضمنها الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح ووصف خصائص العينة المدروسة، وتحديد استجابة الأفراد لعبارات محاور الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة التوجه العام لآراء أفراد العينة من خلال إجاباتهم عن الاستبيان؛
- الانحراف المعياري: بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛
- اختبار كلومغروف سمرنوف وشابيرو ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛
- اختبار ستودنت: لدراسة الفروق بين المتوسطات؛
- اختبار الارتباط الخطي: لدراسة علاقة الارتباط بين محاور الدراسة، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية.

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات الاستبيان

الفرع الأول: قياس صدق الاستبيان

ويتمثل في مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، ويشمل على ما يلي:

- صدق المحكمين: حيث تم عرض استمارة الاستبيان لأستاذ متخصص للتحكيم وإبداء رأيه في مدى تغطيتها لمختلف جوانب الموضوع ومدى ملاءمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمحور الذي تنتمي إليه وللغرض الذي وضعت لأجله.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

يوضح الجدول الموالي نتائج معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول (إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقالمة) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

رقم البند	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية	0,009	0.870
02	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات	0,001	0.782
03	يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة	0,005	0.877
04	تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات عالية	0,023	0.955
05	يتم التوظيف حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	0,002	0.858
06	توجد معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المناسبة	0,001	0.960

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية في بعد تقييم وتكوين الموارد البشرية، نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثاني المعنون بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة 0,05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.782 و 0.960).

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

رقم البند	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وفق معايير ثابتة	0,022	0.852
02	توجد فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي	0,054	0.748
03	يتم تحديد احتياجات الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء	0,004	0.972
04	يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع	0,016	0.918
05	يتم تشجيع الموظفين على متابعة التعليم والتكوين المستمر	0,015	0.970
06	هناك تجديد في الأساليب المعتمدة في العملية التكوينية	0,006	0.960

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل صدق الاتساق الداخلي لعبارات الفرع الثاني من المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية في بعد تقييم وتكوين الموارد البشرية، أن جميع عبارات البعد الثاني المعنون بتقييم وتنمية الموارد البشرية قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان وذلك عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.748 و 0.972). ما عدا العبارة الثانية التي تبين أنها غير دالة إذ بلغ مستوى المعنوية 0.054.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول

رقم البند	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	تتبع المؤسسة نظاما واضح التحديد الرواتب والأجور	0,002	0.986
02	تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف	0,002	0.961
03	توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد	0,003	0.959
04	يتم شكر الموظف عند بذل مجهود كبير بشكل علني	0,002	0.969
05	سبق وإن استفدت من المكافآت التي تمنحها المؤسسة	0,005	0.983
06	هناك عدالة في حصولك على الترقية	0,041	0.921

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية في بعد تعويض وتحفيز الموارد البشرية، نجد أن جميع عبارات البعد الثاني المعنون بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.921 و 0.986).

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول

رقم البند	عبارات المحور الأول	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار	0,002	0.953
02	تسهر المؤسسة على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل	0,015	0.963
03	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	0,001	0.968
04	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد	0,002	0.987
05	يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين والعمل بها عند الإمكان	0,002	0.963
06	تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار	0,002	0.953

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول الخاص بإدارة الموارد البشرية في بعد الحفاظ على الموارد البشرية، نلاحظ أن جميع عبارات البعد الثاني المعنون بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية قد حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.953 و 0.987).

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي للعبارة المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة.

رقم البند	عبارات المحور الثاني	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وأسعى للتطور	0,006	0.777
02	انجز عملي في الوقت المحدد له ودون تأخير	0,003	0.968
03	أنجز العمل بدقة وانتقان	0,001	0.832
04	لدي القدرة على انجاز جميع المهام الموكلة لي	0,002	0.976
05	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	0,010	0.770
06	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر	0,003	0.854
07	أشعر بالتزام أكثر نحو عملي	0,004	0.986
08	ابذل جهد كبير أثناء تأدية عملي	0,002	0.868
09	أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب	0,005	0.860
10	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	0,009	0.977

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان أنها موجبة، حيث تراوحت ما بين 0.986 في حدها الأعلى أمام البند رقم (7) وبين 0.770 في حدها الأدنى أمام البند رقم (5)، كما نلاحظ أن جميع قيم الارتباطات عالية دال احصائيا وبذلك يمكن أن نعتبر بنود الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، مما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي للعبارات المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

رقم البند	عبارات المحور الثالث	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
01	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحسين أداء مواردها البشرية	0,003	0.972
02	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتقييم أداء مواردها البشرية	0,001	0.975
03	طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة	0,004	0.952
04	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	0,001	0.868
05	تعكس معايير التقييم حقيقة أداء العاملين	0,002	0.977
06	للتكوين تأثير كبير في تحسين أدائك لعملك	0,009	0.840
07	للتحفيز تأثير كبير على أدائك لعملك	0,006	0.960
08	يساهم تقدير وتثمين جهودك في تحسين أدائك	0,004	0.967
09	هناك تناسب بين الحوافز ومستوى الأداء المقدم	0,002	0.871
10	الأداء الجيد للموظف يزيد من فرص الترقية	0,008	0.964
11	الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع أدائك للعمل	0,009	0.940

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الموضح للنتائج أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان أنها موجبة، حيث تراوحت ما بين 0.977 في حدها الأعلى أمام البند رقم (5) وبين 0.840 في حدها الأدنى أمام البند رقم (6)، كما نلاحظ أن جميع قيم الارتباطات عالية دال احصائيا، بذلك يمكن أن نعتبر بنود الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، مما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

✓ **الصدق البنائي:** وهو الذي يتم قياسه من خلال قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (09): معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة.

المحور	مستوى المعنوية	قيمة الارتباط
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	0,002	0.967
المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	0,005	0.73
المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	0,009	0.964

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الموضح للنتائج أعلاه والذي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبيان نلاحظ أنها موجبة، حيث تراوحت ما بين 0.73 أمام المحور الثاني وبين 0.967 في حدها الأدنى أمام المحور الأول، كما نلاحظ أن جميع قيم الارتباطات عالية دال احصائيا، بذلك يمكن أن نعتبر محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، مما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يعتبر من العوامل المهمة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، ويقصد بثبات أداة الدراسة قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه في قياس نفس الشيء أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف تطبيقية مشابهة، معنى ذلك أنه لو قمنا بتكرار الاختبارات لعدة مرات لأظهرت نفس النتائج إذا ما استخدمت تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد.

- طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام هذه الطريقة لقياس مستوى ثبات الاستبيان، ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ
كل الاستبيان	0,888
المحور الأول	0,926
المحور الثاني	0,914
المحور الثالث	0,932

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان يساوي 0,888، وهذه القيمة أكبر من 0.8 ومنه نستنتج أنه ثبات مثالي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث عرض كافة البيانات المتعلقة بالدراسة مع تحليل نتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة

ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 05 فقرات متمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل).

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

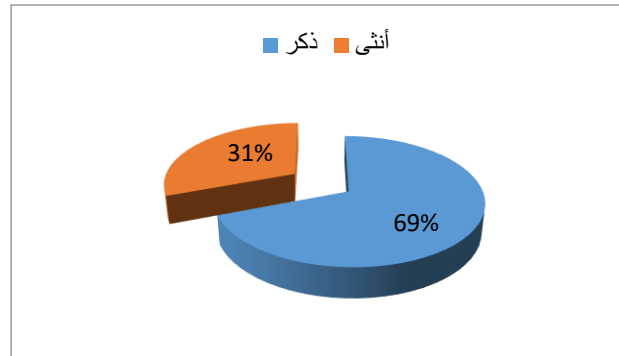
يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	69,2%
أنثى	12	30,8%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (11)

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه الخاصة بتوزيع العينة حسب النوع نلاحظ بأن النسبة متفاوتة حيث نجد أن نسبة 30,8% إناث ونسبة 69,2% ذكور. ومنه نستنتج أن اختيار عينة الدراسة كان صائبا أي هناك تنوع بين الجنسين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالة

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

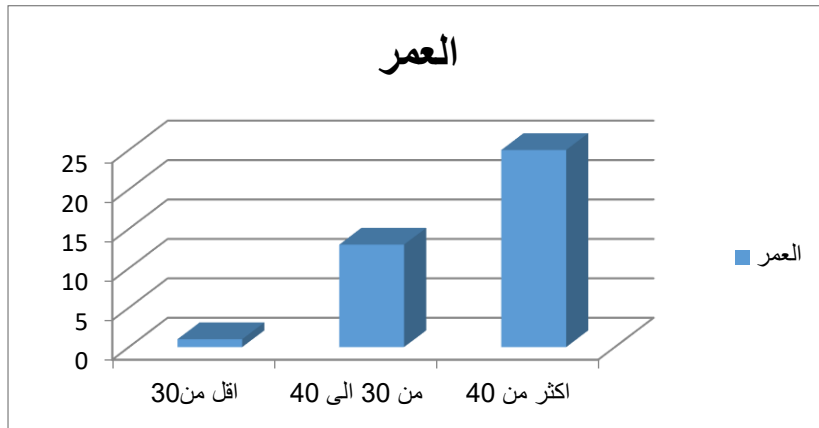
يتوزع أفراد العينة حسب معيار العمر إلى ثلاث فئات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	1	2,6%
من 30 الى 40	13	33,3%
أكثر من 40	25	64,1%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (12)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية الخاصة بتوزيع العينة حسب العمر في المؤسسة

محل الدراسة أن أغلبية أفراد العينة أي ما نسبته 64,1% تتجاوز أعمارهم 40 سنة، تليها نسبة 33,3 %

لفئة المحصورة بين 30 و 40 سنة، تليها فئة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 2,6%.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالة

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

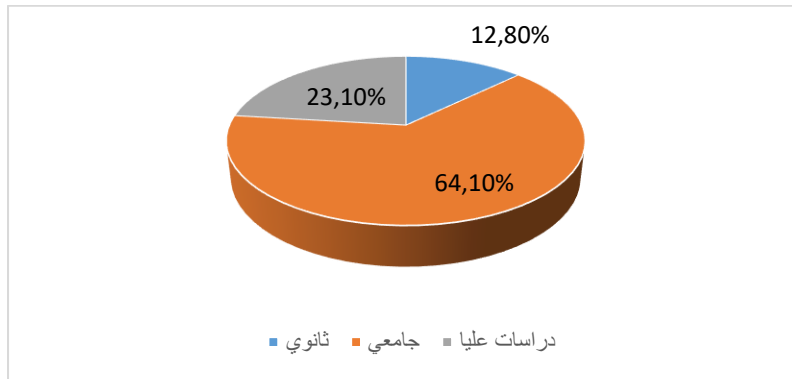
يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى ثلاث مستويات علمية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	12,8%
جامعي	25	64,1%
دراسات عليا	9	23,1%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (13)

من خلال الجدول السابق والشكل البياني الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة جامعيين وذلك بنسبة 64,1 % تليها فئة دراسات عليا بنسبة 23,1 %، وأخيرا نسبة 12,8 % لفئة الثانوي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي:

يتوزع أفراد العينة حسب معيار المنصب الوظيفي إلى أربع مناصب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	26	66,7%
رئيس مكتب	3	7,7%
رئيس فرع	2	5,1%
رئيس قسم	8	20,5%
المجموع	39	100%

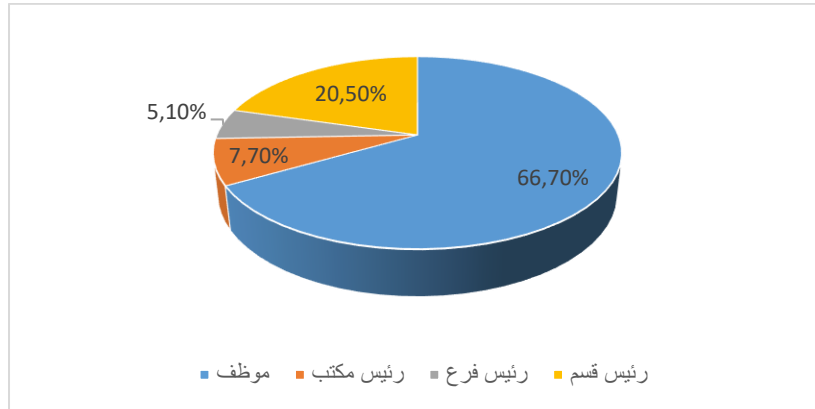
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي نلاحظ أن أغلبية

أفراد العينة موظفون بنسبة تقدر بـ 66,7 % تليها فئة رئيس قسم بنسبة 20,5 %، ثم فئة رؤساء مكتب

بنسبة 7,7 % وأخيرا نسبة 5,1 % لفئة رئيس فرع، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (14)

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة العملية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الخبرة العملية إلى أربعة أصناف موضحة في الجدول التالي:

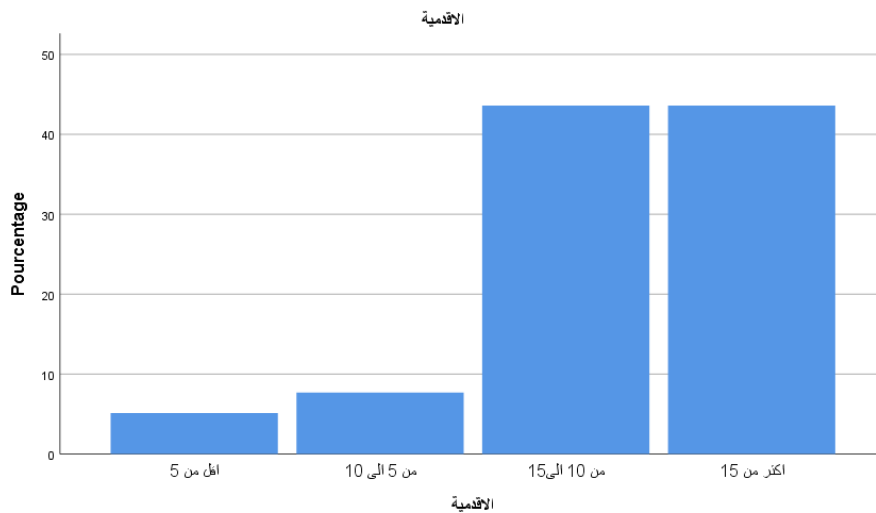
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	2	5,1%
من 5 إلى 10	3	7,7%
من 10 إلى 15	17	43,6%
أكثر من 15	17	43,6%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع العينة المدروسة حسب الأقدمية في العمل، نجد أن الفئة التي تفوق خبرتها 15 سنة والفئة المحصورة بين 10 و 15 سنة خبرة حققتا أعلى نسبة والتي قدرت بـ 43.6%، في حين نجد أن الفئة المحصورة بين 5 و 10 قد سنوات قدرت بنسبة 7,7%، و أخيرا الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5,1%. وبالتالي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تفوق 10 سنوات، وهذا الأمر جيد بالنسبة للمؤسسة.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الشكل رقم (15)

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات العينة

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية قالة، سيتم في هذا الجزء التحليلي الإحصائي استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (لتطبيق مؤسسة سونلغاز لأبعاد إدارة الموارد البشرية)

يبين الجدول أدناه توزيع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اتجاه أراء العينة لنتائج المحور الأول حسب البعد، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للبعد الأول بلغ 3,90، كما نجد أن العينة تتجه نحو الموافقة بانحراف معياري يقدر بـ 1,119 وهو أقل من المتوسط الحسابي. أما البعد الثاني فقد بلغ معدله 4,21 ومعدل تشتت 0,923 ما يدل على أن العينة تتجه نحو الموافقة بشدة. فيما يخص البعد الثالث تعويض وتحفيز الموارد البشرية فقد بلغ معدله 3,59 حيث تتجه الإجابات نحو الموافقة بانحراف معياري يقدر بـ 1,044. وبالنسبة للبعد الرابع والذي يخص الحفاظ على الموارد البشرية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,10 ما يبين أن العينة تتجه نحو الرأي الحيادي بانحراف معياري قدره 1,021. على العموم يمكن القول أن أراء العينة تتجه نحو الموافقة على أبعاد المحور الأول وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,70 وانحراف معياري قدره 1,021.

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق مؤسسة سونلغاز لأبعاد إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	3,90	1,119	موافق
البعد الثاني: تقييم وتنمية الموارد البشرية	4,21	0,923	موافق بشدة
البعد الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية	3,59	1,044	موافق
البعد الرابع: الحفاظ على الموارد البشرية	3,10	1,021	محايد
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالة	3,70	0,83	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بتخطيط وتوظيف الموارد البشرية

يبين الجدول أدناه توزيع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اتجاه آراء العينة لنتائج البعد الأول حسب العبارة، حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 01 " لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية" والمقدر بـ (3.96)، مما يشير إلى أن المشاركين يوافقون بشدة على وجود خطة واضحة، تليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.83، ثم تليها العبارة رقم 06 بمعدل 3.76، ثم العبارة رقم 05 بمعدل 3.56، فالعبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.53، وأخيراً العبارة رقم 03 بمتوسط 3.40. كما نلاحظ أن جميع العبارات لديها اتجاه "موافق"، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي لبعد تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية	3.96	0.85	1	موافق
02	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات	3.83	0.64	2	موافق
03	يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة	3.40	1.03	6	موافق
04	تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات عالية	3.53	0.97	5	موافق
05	يتم التوظيف حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	3.56	0.97	4	موافق
06	توجد معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المناسبة	3.76	0.81	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بتقييم وتنمية الموارد البشرية

يحتوي الجدول أدناه على تقييم يتعلق بالبعد الثاني " بتقييم وتنمية الموارد البشرية"، نلاحظ أن العبارتان 01 و 02 حصلتا على أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.86) وتم تصنيفهما كـ "موافق"، مما يشير إلى رضا كبير حول تقييم الأداء، أما العبارة 05 فقد حصلت على أدنى متوسط (1.31) مع اتجاه "غير موافق بشدة"، مما يدل على عدم رضا الموظفين حول تشجيع التعليم المستمر، أيضاً العبارة 06 حصلت على متوسط منخفض (2.62) مع اتجاه "غير موافق"، مما يشير إلى عدم تجديد الأساليب التكوينية لذا يجب على المؤسسة تعزيز سياسات التشجيع على التعليم المستمر وتحديث الأساليب التكوينية، أما العبارة 04 فقد حصلت على تقييم "حيادي" مع تباين كبير في الآراء، لذا يمكن العمل على تحسين وتنويع برامج التكوين لضمان رضا جميع الموظفين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الاحصائي لبعء تقييم وتنمية الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وفق معايير ثابتة	3.86	0.86	1	موافق
02	توجد فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي	3.86	0.62	1	موافق
03	يتم تحديد احتياجات الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء	3.80	0.80	3	موافق
04	يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع	3.60	0.93	4	محايد
05	يتم تشجيع الموظفين على متابعة التعليم والتكوين المستمر	1,31	0,468	6	غير موافق بشدة
06	هناك تجديد في الأساليب المعتمدة في العملية التكوينية	2,62	0,544	5	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتعويض وتحفيز الموارد البشرية

يبين الجدول الموالي تقييما للبعد الثالث المتعلق بتعويض وتحفيز الموارد البشرية للموظفين حول نظام الرواتب، الحوافز، المكافآت، والترقيات في المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة 03 "توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد" حيث حصلت على 3.26، مما يشير إلى وجود مكافآت، أما باقي العبارات فكانت جميعها في منطقة "غير موافق"، مما يعكس استياء عاما من نظام الحوافز والترقيات. فيما يخص أدنى متوسط حسابي فيتعلق بالعبارة "تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف" والمقدر بـ 1.79، مع انحراف معياري مرتفع (1.239)، مما يدل على عدم رضا شديد وتباين كبير في الآراء بعض الموظفين قد يشعرون بوجود تحيز أو عدم شفافية. حيث تعاني المؤسسة من ضعف الثقة في نظام الحوافز والترقيات، مع غياب الشفافية والعدالة. التركيز على التواصل الواضح والمعايير الموضوعية سيساعد في تحسين الرضا الوظيفي والأداء.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الاحصائي لبعـد تعويض وتحفيز الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تتبع المؤسسة نظاما واضحا لتحديد الرواتب والأجور	2,10	0,598	4	غير موافق
02	تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف	1,79	1,239	5	غير موافق
03	توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد	3,26	0,818	1	محايد
04	يتم شكر الموظف عند بذل مجهود كبير بشكل علني	2,54	0,969	2	غير موافق
05	سبق وإن استفدت من المكافآت التي تمنحها المؤسسة	2,49	0,970	3	غير موافق
06	هناك عدالة في حصولك على الترقية	2,46	1,047	6	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالحفاظ على الموارد البشرية

يبين الجدول الموالي تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالحفاظ على الموارد البشرية، إذ نجد أن أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة 01 " تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار" والتي حصلت على 2.79 (حيادي) مما يشير إلى أن الموظفين لا يرون تحسنا كافيا، أما الانحراف المعياري فنجد أن قيمته مرتفعة (1.105) مما يعكس تباينا كبيرا في الآراء (بعض الموظفين قد يكونون راضين بينما آخرون غير راضين). أما أدنى متوسط حسابي فتعلق بالعبارة "تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة" الذي بلغ 1.82، مما يدل على خطر فقدان الكفاءات بسبب عدم تقديرهم أو تحفيزهم.

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الاحصائي لبعـد الحفاظ على الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار	2,79	1,105	1	محايد
02	تسهر المؤسسة على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل	2,21	0,801	3	غير موافق
03	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	2,36	1,013	2	غير موافق
04	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد	1,82	0,790	5	غير موافق
05	يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين والعمل بها عند الإمكان	2,03	1,112	4	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة)

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الإحصائي لأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وأسعى للتطور	3,63	0,667	3	موافق
02	انجز عملي في الوقت المحدد له ودون تأخير	2,68	0,944	10	محايد
03	انجز العمل بدقة واتقان	3,33	1,071	7	محايد
04	لدي القدرة على انجاز جميع المهام الموكلة لي	3,4	0,9	6	محايد
05	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	3,48	0,987	5	محايد
06	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر	3,28	0,877	8	محايد
07	أشعر بالتزام أكثر نحو عملي	3,55	1,037	4	موافق
08	ابذل جهد كبير أثناء تأدية عملي	3,65	0,736	2	موافق
09	أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب	3,85	1,113	1	موافق
10	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	3,1	0,995	9	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل المحور الثاني " أداء العاملين " إذ نجد أن أعلى متوسط حسابي (أعلى ثلاث عبارات إيجابية) موافق تتعلق بالعبارة (09) "أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب" بمعدل (3.85) تليها العبارة (08) "أبذل جهد كبير أثناء تأدية عملي" (3.65)، تليها (01) "أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل" (3.63).

كما نجد أن أدنى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة " لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر " (3.28) تليها العبارة (10) "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة" الذي بلغ (3.10) العبارة تليها (02) "أنجز عملي في الوقت المحدد" الذي بلغ (2.68).

أما بالنسبة للانحراف المعياري فنجد أن أعلى تباين والذي يتعلق بالعبارات (3، 7، 9)، وأدنى تباين يتعلق بالعبارة (1) مما يدل على الإجماع في السعي لتحسين الأداء والسعي للتطور.

نستنتج أن المؤسسة تمتلك قاعدة موظفين إيجابيين ولكنهم بحاجة لنظام تحفيز وتنظيم أكثر فعالية لتحقيق أقصى استفادة من طاقاتهم.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الفرع الثالث: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين)

الجدول رقم (22): نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحسين أداء مواردها البشرية	3.46	1.13	5	محايد
02	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتقييم أداء مواردها البشرية	3.70	0.95	4	موافق
03	طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة	3.93	0.86	1	موافق
04	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	3.83	0.79	2	موافق
05	تعكس معايير التقييم حقيقة أداء العاملين	3.83	0.83	2	موافق
06	للتكوين تأثير كبير في تحسين أدائك لعملك	3.28	0.83	6	محايد
07	للتحفيز تأثير كبير على أدائك لعملك	3.70	0.95	4	موافق
08	يساهم تقدير وتثمين جهودك في تحسين أدائك أكثر	3.93	0.86	1	موافق
09	هناك تناسب بين الحوافز ومستوى الأداء المقدم	3.83	0.79	2	موافق
10	الأداء الجيد للموظف يزيد من فرص الترقية	3.83	0.83	2	موافق
11	الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك للعمل	3.76	0.81	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، حيث نجد أن أعلى متوسط بلغ (3.93) مع انحراف معياري منخفض (0.86) يتعلق بالعبارة (03) مما يشير إلى رضا عام عن نظام التقييم ووضوح المعايير وعدالتها من وجهة نظر الموظفين، كما نلاحظ أن أدنى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة (06) الذي قدر بـ (3.28)، كما نجد أن العبارة 01 حصلت على أدنى متوسط (3.46) مع انحراف معياري مرتفع (1.13)، مما يدل على عدم اقتناع بعض الموظفين بجهود التحسين، وأيضاً حاجة المؤسسة لتوضيح خطط تطوير الموظفين.

نستنتج أن المؤسسة تمتلك نظام تقييم أداء ناجحاً وثقافة تحفيزية إيجابية، لكنها بحاجة إلى تعزيز أثر التدريب على الأداء وزيادة الشفافية في سياسات تطوير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة ولإلزام بما سبق تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الاهتمام بأبعاد إدارة مواردها البشرية: وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تولي مؤسسة سونلغاز - قالمة - اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الاهتمام بتقييم وتنمية مواردها البشرية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تهتم مؤسسة سونلغاز - قالمة - بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تعمل مؤسسة سونلغاز - قالمة - على الحفاظ على مواردها البشرية.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يتمتع الموظفون بمؤسسة سونلغاز - قالمة - بأداء جيد.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - قالمة -.

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** هناك فروق في آراء العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة قمنا باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- **الفرضية البديلة H_1 :** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (23): اختبار "كلموغروف سمرنوف" و"شبيرو ويلك" للتوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	كلموغروف	شابيرو ويلك
1	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة -	0,213	0,969
	البعد الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	0,422	0,249
	البعد الثاني: تقييم وتنمية الموارد البشرية	0,793	0,243
	البعد الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية	0,301	0,218
	البعد الرابع: الحفاظ على الموارد البشرية	0,204	0,162
2	المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة	0,923	0,274
3	المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	0,473	0,256

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على اختبار كلموغروف سمرنوف نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها اعتمادا على اختبار شابيرو ويلك.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

✓ تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: "تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بأبعاد مواردها البشرية" واختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية، حيث تضم كل فرضية اختبار بعد من الأبعاد الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

- الفرضية البديلة: تولي مؤسسة سونلغاز اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - قالمة-	0.7	3.072	38	0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بنتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى نجد أن القيمة المحسوبة بلغت (0.7) وهي أقل من قيمة المجدولة (3.072) أي أنها دالة احصائيا عند مستوى 0.05 مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية أي أن المؤسسة قيد الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتنمية مواردها البشرية. سيتم الاعتماد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتنمية مواردها البشرية.

- الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة سونلغاز على الاهتمام بتقييم وتنمية مواردها البشرية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

البعد الثالث	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
تقييم وتنمية الموارد البشرية	5.381	2.02	38	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والخاصة باختبار ستودنت أن قيمة المحسوبة بلغت (5.381) وهي أكبر من قيمة المجدولة (2.02) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أن المؤسسة تهتم بتقييم وتنمية مواردها البشرية، كذلك نفس النتيجة التي تم التوصل إليها عند مقارنة مستوى المعنوية المحسوب (0.002) الذي هو أقل من 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: تهتم مؤسسة سونلغاز بتعويض وتحفيز مواردها البشرية. لاختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الأول مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تهتم مؤسسة سونلغاز بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.
- الفرضية البديلة: تهتم مؤسسة سونلغاز بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثاني	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	Sig
تعويض وتحفيز الموارد البشرية	4.921	1,064	38	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن القيمة المحسوبة بلغت (4.921) وهي أكبر من القيمة الجدولة (2.02) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ومعنى ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتعويض وتحفيز مواردها البشرية.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: تعمل مؤسسة سونلغاز على الحفاظ على مواردها البشرية. يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا تعمل مؤسسة سونلغاز على الحفاظ على مواردها البشرية.
- الفرضية البديلة: تعمل مؤسسة سونلغاز على الحفاظ على مواردها البشرية.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجة الحرية	Sig
الحفاظ على الموارد البشرية	9.194	1.783	38	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالة

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن القيمة المحسوبة بلغت (9.194) وهي أكبر من القيمة المجدولة (1.783) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومعنى ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الحفاظ على مواردها البشرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: يتمتع الموظفون بمؤسسة سونلغاز بأداء جيد.

سنعتمد في اختبار هذه الفرضية على اختبار ستودنت لعينة واحدة وذلك لمقارنة متوسط المحور الثاني مع متوسط مقياس الإجابة، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا يتمتع الموظفون بمؤسسة سونلغاز بأداء جيد.

- الفرضية البديلة: يتمتع الموظفون بمؤسسة سونلغاز بأداء جيد.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم(28): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
أداء العاملين في مؤسسة	10.69	7.963	38	0.008

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن القيمة المحسوبة بلغت (10.69) وهي أكبر من القيمة المجدولة (7.963) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يتمتعون بأداء جيد.

الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر إيجابي لوظائف إدارة الموارد البشرية في

تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار الارتباط الخطي وذلك لقياس وجود أثر بين المتغيرين، وسنعتمد على الاختبار هذه الفرضية على استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وتمت صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

نستعرض نتائج اختبار الانحدار الخطي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA					المعاملات B		اخطاء التقدير	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig.	فيشر F	الميل	الثبات	0.58	0.203	0.451	وظائف إدارة الموارد البشرية
0.016	2.57	38	0.016	6.64	0.35	2.34				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه ملخص معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ معامل الارتباط البسيط بيرسون 0.451، وهو معنوي عند مستوى 0,05، كما أنه موجب ومتوسط الشدة، وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة طردية متوسطة الشدة بين المتغير المستقل: وظائف إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع: مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، ولقد بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.203 والذي يشير إلى القدرة التفسيرية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تفسير مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز تقدر بـ 20.3 %، أو بعبارة أخرى تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية بـ 20.3 % من مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، والباقي راجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لاختبار فيشر وستيوندنت فنتائج التحليل تظهر أن كليهما معنوي عند (0,016) للنموذج الكلي و(0,016) للميل ويمكن كتابة نموذج معادلة الانحدار بالنظر إلى معاملاته وفقا للشكل الآتي: $Y = 2.34 + 0.35x$

حيث Y وهو المتغير التابع يمثل مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، و X المتغير المستقل يمثل وظائف إدارة الموارد البشرية، ويظهر منها أن ميل المعادلة موجب ما يعني أن زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بمقدار 35%.

عموما يمكن القول أن هناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بدرجة مقبولة، ما يبين لنا أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية لتسهيل العمل الإداري، نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: هناك فروق في آراء العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث يجب اختبار تجانس التباين لكل متغير ثم اختبار الفروقات، وذلك لدراسة مدى وجود فروق في الآراء حسب المتغيرات الشخصية، والتي تضم خمس متغيرات هي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل)، ولوجود عدة مستويات أي عدة عينات جزئية في كل متغير، ونظرا لكون هذا الاختبار يشترط تجانس التباين لابد التأكد من مدى توفر ذلك أولا.

وقبل ذلك يتم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية: التباين متجانس.
- الفرضية البديلة: التباين غير متجانس.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

العامل	النوع	العمر	المؤهل العلمي	المنصب الوظيفي	الأقدمية في العمل
إحصائية ليفن	44,605	1,233	5,177	25,523	3,252
مستوى المعنوية	0,607	0,315	0,922	0,814	0,423

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه الخاص باختبار ليفن لتجانس التباين واعتمادا على مستوى المعنوية المحسوب والذي يلاحظ أنه أكبر من 0.05 وهذا بالنسبة لجميع المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الأقدمية في العمل) وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن التباين متجانس لجميع المتغيرات، مما يدعم إمكانية استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات محل الدراسة.

أولا: اختبار وجود فروق حسب متغير النوع

تم الاعتماد على اختبار ستودنت لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، حيث تمت صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير النوع.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير النوع.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار ستودنت لمتغير النوع

المحور	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجة الحرية	Sig
مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	1,383	3,566	38	0.037

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، ان قيمة t المحسوبة بلغت (1,383) وهي أصغر من قيمة t المجدولة (3,566) عند مستوى الدلالة (0.05) أي انها غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05. أي نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير النوع.

ثانيا: اختبار وجود فروق حسب متغير العمر

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين عمر أفراد العينة حول محور الدراسة، حيث تمت صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	2,410	3	1,205	0,960	0,392
	داخل المجموعات	45,180	35	1,255		
	المجموع	47,590	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت 0,960 وهي أكبر من القيمة الاحتمالية لها (Sig = 0.392) وعليه، فإن الفروق بين المجموعات غير دالة إحصائيا، مما يعني عدم وجود تأثير معنوي لهذا

المحور ضمن عينة الدراسة، فتقبل الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المتعلقة بمساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: اختبار وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المؤهل العلمي لأفراد العينة حول محور الدراسة، حيث تمت صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	2,949	4	0,737	2,355	0,073
	داخل المجموعات	10,641	34	0,313		
	المجموع	13,590	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت (2.355) عند درجات حرية (4، 34)، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.073) أعلى من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن الفروق بين المجموعات ليست دالة إحصائية عند 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: اختبار وجود فروق حسب متغير المنصب الوظيفي

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين نوع أفراد العينة حول محور الدراسة، حيث تمت صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المنصب الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	12,944	4	3,236	2,423	0,067
	داخل المجموعات	45,415	34	1,336		
	المجموع	58,359	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت (2,423) عند درجات حرية (4، 34)، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0,067) أعلى من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن الفروق بين المجموعات ليست دالة إحصائية عند 0.05 ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

خامسا: اختبار وجود فروق حسب متغير الأقدمية في العمل

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الأقدمية في العمل لأفراد العينة حول محور الدراسة، حيث تمت صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة كما يلي:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز - قالمة

الجدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية في العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	بين المجموعات	5,355	4	1,339	2,267	0,082
	داخل المجموعات	20,081	34	0,591		
	المجموع	25,436	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت (2,267) عند درجات حرية (4، 34)، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0,082) أعلى من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير إلى أن الفروق بين المجموعات ليست دالة إحصائية عند 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في إجابات العينة حول مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق وبعد عرض مختلف العناصر الخاصة بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة سواء المتعلقة بالتعريف بها وبأهدافها ومختلف مهامها، وكذا استعراض واقع وظائف إدارة الموارد البشرية. وبعد الدراسة الإحصائية التي تمت بالاعتماد على برنامج spss، وذلك بناء على المعلومات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، بهدف معرفة مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بهذه المؤسسة، فقد تبين وجود اهتمام من طرف هذه الأخيرة بتنمية وتقييم مواردها البشرية ومكافئتها وتحفيزها للمحافظة عليها، غير أنها لا تولي اهتماما بتخطيط وتوظيف مواردها البشرية، كما أظهرت الدراسة كذلك وجود أثر بدرجة مقبولة لوظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، أي أن هناك عوامل أخرى إلى جانب الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية تؤثر كذلك في تحسين أداء العاملين.

الخاتمة العامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملاً أساسياً لنجاح كل مؤسسة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم لا سيما في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي تشكل تحدياً حقيقياً أمام المؤسسة، لذلك كان من الضروري وجود استراتيجيات فعالة تتبناها إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين بها، وذلك من خلال العمل على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والسعي للتخطيط الجيد المبني على أسس دقيقة ومدروسة، وكذا تطوير البرامج التدريبية المستهدفة، وزيادة فرص التواصل داخل الفرق وتحفيز الموظفين من خلال المكافآت والمزايا الفعالة والتي تعزز من الرضا الوظيفي وبالتالي تضمن الانتماء للمؤسسة والولاء لها، فتشجع بذلك على مواصلة العمل وتقديم الأفضل، دون التقليل من أهمية التقييم المستمر والمتابعة الدائمة التي تمكن من معرفة معارف ومهارات الموارد البشرية.

❖ اختبار الفرضيات:

- بناءً على التحليلات والتفسيرات السابقة وتقييم الفرضيات فإنه تم التوصل إلى ما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة وبالعتماد على نتائج الفرضيات الفرعية المتحصل عليها سابقاً، أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماماً بمواردها البشرية وذلك من خلال عمليات التقييم والتنمية المستمرة، إضافة إلى اعتمادها على نظام حوافز متنوع سعياً منها لتوفير مختلف الشروط الضرورية للحفاظ على مواردها البشرية وهذا ما يثبت صحة الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الوظائف، في حين لا يزال الاهتمام بالتخطيط والتوظيف محدوداً نظراً لتحديد عدد المناصب التي يمكن شغلها من الإدارة العامة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الخاصة ببعد التخطيط والتوظيف.
 - بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة أن القيمة المحسوبة قد بلغت (10.69) وهي أكبر من القيمة المجدولة (7.963) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يقودنا إلى قبول فرضية أن العاملين بمؤسسة سونلغاز يتمتعون بأداء جيد، وبالتالي فإنه تم تأكيد الفرضية الثانية.
 - حسب النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، تبين أنه يوجد أثر لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
 - اعتماداً على النتائج المتحصل عليها سابقاً فقد تبين عدم وجود فروق في الآراء ذات دلالة إحصائية وذلك لجميع المتغيرات المعتمدة في الدراسة الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

❖ نتائج الدراسة:

➤ النتائج النظرية:

- ✓ يمثل المورد البشري عنصرا فعالا داخل المؤسسة، حيث يعتبر المسؤول الأول عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها؛
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف تنظيمية كالميزة التنافسية، وأهداف عامة كالبقاء والنمو، وأهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها؛
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين؛
- ✓ يلعب تقييم الأداء دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية، كما يساهم في توجيه برامج التدريب والتطوير وفقا لنتائجها؛
- ✓ لتنمية الموارد البشرية دور كبير في تزويد الأفراد بمختلف المعارف التي تطور مهاراتهم وتحسن من كفاءاتهم؛
- ✓ تؤثر سياسات التحفيز بشكل كبير على مستوى أداء العاملين، حيث تعزز الدافعية لدى الأفراد وتزيد من الالتزام والانتماء للمؤسسة.

➤ النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بقالة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ✓ تسعى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بقالة إلى الاهتمام بالعنصر البشري، ويتجلى ذلك من خلال الاهتمام بكل ما يعلق بمواردها البشرية؛
 - ✓ رغم اهتمام المؤسسة بكل ما يتعلق بالعاملين أظهرت النتائج انخفاض مستويات الاهتمام بالتخطيط وتوظيف الموارد البشرية،
 - ✓ تهتم مؤسسة سونلغاز بتنمية مواردها البشرية تجلى ذلك من خلال جهودها المبذولة في تكوينهم وتطويرهم؛
 - ✓ أظهرت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بقالة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة، حيث تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية بنسبة 20.3% في تفسير مستوى أداء العاملين والباقي يرجع لعوامل أخرى؛

- ✓ تتميز المؤسسة بقوة في مجالات التقييم والتعويض والحفاظ على الموارد البشرية، حيث تطبق معايير ثابتة لتقييم الأداء، وتوفر فرصا متساوية للترقية والتقدم الوظيفي، وتهتم بالحفاظ على مواردها البشرية؛
- ✓ يتمتع العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بأداء جيد بشكل عام، مع وجود اتجاه إيجابي نحو الالتزام والاجتهاد والسعي للتطور؛
- ✓ كشفت الدراسة أن التحفيز والتقدير لهما أثر كبير على الأداء، حيث حصل هذا البند على أعلى متوسط حسابي (3.93)، كما أظهرت وجود علاقة قوية بين الأداء من جهة والترقيات والحوافز والرواتب من جهة أخرى.

❖ الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ✓ المواصلة في تطوير برامج التكوين والتدريب مع ضرورة تنويعها، وتشجيع الموظفين على متابعة التعليم المستمر لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم؛
- ✓ تطوير استراتيجيات تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، وذلك من خلال وضع خطط واضحة ومرنة تستجيب لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
- ✓ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والاستماع إلى اقتراحاتهم والعمل بها عند الإمكان، وذلك لتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية؛
- ✓ تطوير آليات التواصل الداخلي ونشر ثقافة الحوار بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في إزالة الحواجز بين العمال والإداريين؛
- ✓ ضرورة العمل على تحسين نظام الترقية لتأثيره الكبير في تحفيز الأفراد للارتقاء بأدائهم؛
- ✓ تصميم برامج خاصة لتحسين إدارة الوقت والالتزام بالمواعيد.

❖ أفاق الدراسة

- نظرا لأهمية هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كامتداد للبحث في هذا المجال:
- ✓ دراسة العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية وأداء العاملين؛
- ✓ تقييم أثر تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية على الكفاءات؛
- ✓ تحليل العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقتها بمستوى الأداء.

قائمة المراجع

📖 الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص128.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 4- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
- 6- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2010.
- 7- خالد زهمول، سامي بدبوس، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة الأولى، ليبيا، 2010.
- 8- ديزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 9- ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة عشر، الأردن، 2015.
- 10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 11- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 12- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2022.
- 13- سمير محمد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 15- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل: استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، بدون دار النشر، مصر، 2009.
- 16- صالح إبراهيم، سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 17- صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 18- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، يازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 20- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017.

- 21- عبد السلام محمد عبد الجواد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2022.
- 22- عبد العزيز بن عبد الله الزيد، إدارة الأداء: الأسس النظرية والتطبيقية، دار الميمان للنشر والتوزيع، السعودية، 2017.
- 23- عبد العزيز عبد الرحمان حسن، إدارة الموارد البشرية، دار زاد للنشر والتوزيع، السعودية، 2021.
- 24- عطا الله الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
- 26- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 27- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 28- فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، دار يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 29- محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- 30- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
- 31- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفيسة محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- 32- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 33- محمد حسن الطويل، إدارة الأداء الوظيفي: مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 2014.
- 34- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
- 35- محمد عبد الكريم الصمادي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2017.
- 36- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2000.
- 37- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2006.
- 38- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 39- مصطفى محمد كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
- 40- مؤيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة اللبنانية للكتاب الأكاديمي، العراق، 2000، ص 37.
- 41- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

- 42- مؤيد علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
- 43- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.

أطروحات والرسائل الجامعية:

- أطروحات الدكتوراه

- 1- إسراء الناجي محمد وديان، أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
- 2- سيف الدين بومناد، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة إجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019.
- 3- غنية بودح، استراتيجية التكوين المتواصل المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية تخصص تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 4- فراكيس الحبيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- 5- مصطفى عبد الرزاق حردان، أثر استراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.

- رسائل الماجستير:

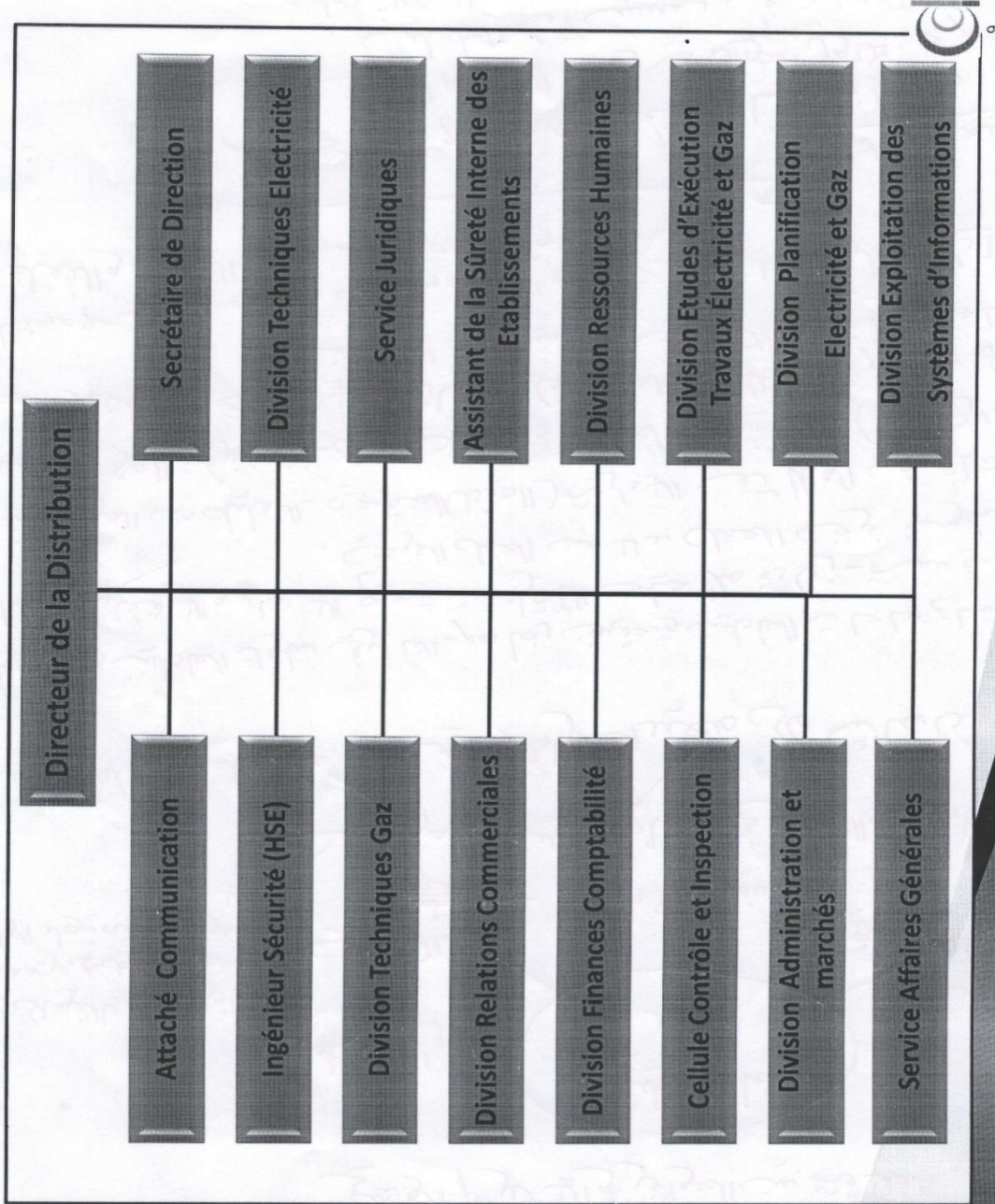
- 1- حازم خليل سليم ابداح، فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
- 2- محمد بن حمود العنزي، فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة نايف، السعودية، 2011.
- 3- محمد بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل (غير منشورة)، كلية علم الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر، 2014.
- 4- موسى حمد محمد شيجان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.

المجلات:

- 1- كلثوم واكلي، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 02، 2015.
- 2- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، المجلد 17، العدد 1، 2022.
- 3- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية -، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018.
- 4- وهيبة مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز: دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 02، 2020.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لولاية قالة



الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة 8 ماي 45 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان البحث

سيدي الفاضل / سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات نضع بين

أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة والضرورية لاستكمال دراستنا والتي بعنوان: "دور إدارة الموارد

البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-قالمة-"

ونظرا لمدى أهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة، نأمل من سيادتكم حسن التكرم بالإجابة على الأسئلة التي تحتويها هذه

الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك لارتباط نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على إجاباتكم، كما نؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل

بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على ثقتكم وحسن تعاونكم.

إعداد الطالب:

أومدور محمد ضياء الدين

السنة الجامعية: 2025 /2024

تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى

4- المنصب الوظيفي:

☐ موظف ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس فرع ☐ رئيس قسم

5- الأقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الرقم	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
أولاً: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية						
01	لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية					
02	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات					
03	يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة					
04	تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات عالية					
05	يتم التوظيف حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية					
06	توجد معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المناسبة					
ثانياً: تقييم وتنمية الموارد البشرية						
07	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وفق معايير ثابتة					
08	توجد فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي					
09	يتم تحديد احتياجات الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء					
10	يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع					
11	يتم تشجيع الموظفين على متابعة التعليم والتكوين المستمر					
12	هناك تجديد في الأساليب المعتمدة في العملية التكوينية					
ثالثاً: تعويض وتحفيز الموارد البشرية						
13	تتبع المؤسسة نظاماً واضحاً لتحديد الرواتب والأجور					
14	تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف					
15	توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد					
16	يتم شكر الموظف عند بذل مجهود كبير بشكل علني					
17	سبق وإن استفدت من المكافآت التي تمنحها المؤسسة					
18	هناك عدالة في حصولك على الترقية					
رابعاً: الحفاظ على الموارد البشرية						
19	تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار					
20	تسهر المؤسسة على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل					
21	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
22	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد					
23	يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين والعمل بها عند الإمكان					

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-قائمة-

المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز-قائمة-

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وأسعى للتطور				
02	انجز عملي في الوقت المحدد له ودون تأخير				
03	انجز العمل بدقة واتقان				
04	لدي القدرة على انجاز جميع المهام الموكلة لي				
05	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني				
06	لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر				
07	أشعر بالتزام أكثر نحو عملي				
08	ابذل جهد كبير أثناء تأدية عملي				
09	أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب				
10	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى				

المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01					تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحسين أداء مواردها البشرية
02					تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتقييم أداء مواردها البشرية
03					طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة
04					تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
05					تعكس معايير التقييم حقيقة أداء العاملين
06					للتكوين تأثير كبير في تحسين أدائك لعملك
07					للتحفيز تأثير كبير على أدائك لعملك
08					يساهم تقدير وتثمين جهودك في تحسين أدائك أكثر
09					هناك تناسب بين الحوافز ومستوى الأداء المقدم
10					الأداء الجيد للموظف يزيد من فرص الترقية
11					الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك للعمل

الملحق رقم (03): محكمين الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
خالد بن جلول	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
شريط حنان	أستاذ محاضر - ب-	العلوم الاقتصادية	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
عباس زهرة	أستاذ محاضر - ب-	العلوم الاقتصادية	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

الملحق رقم (04): نتائج spss
- النوع:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	69,2	69,2	69,2
	أنثى	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

- العمر:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	1	2,6	2,6	2,6
	من 30 الى 40	13	33,3	33,3	35,9
	اكثر من 40	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

- المؤهل العلمي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	12,8	12,8	12,8
	جامعي	25	64,1	64,1	76,9
	دراسات عليا	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

– المنصب الوظيفي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	26	66,7	66,7	66,7
	رئيس مكتب	3	7,7	7,7	74,4
	رئيس فرع	2	5,1	5,1	79,5
	رئيس قسم	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

– الأقدمية:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	2	5,1	5,1	5,1
	من 5 إلى 10	3	7,7	7,7	12,8
	من 10 إلى 15	17	43,6	43,6	56,4
	أكثر من 15	17	43,6	43,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	48

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	11

Corrélations

		المحور_1
لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,870
	Sig.	,009
	N	39
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات	Corrélation de Pearson	,782
	Sig.	,001
	N	39
يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة	Corrélation de Pearson	,877
	Sig.	,005
	N	39
تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات عالية	Corrélation de Pearson	,955
	Sig.	,023
	N	39
يتم التوظيف حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,858
	Sig.	,002
	N	39
توجد معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المناسبة	Corrélation de Pearson	,960
	Sig.	,001
	N	39

Corrélations

		المحور_1
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وفق معايير ثابتة	Corrélacion de Pearson	,852
	Sig.	,002
	N	39
توجد فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,748
	Sig.	,054
	N	39
يتم تحديد احتياجات الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء	Corrélacion de Pearson	,972
	Sig.	,004
	N	38
يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع	Corrélacion de Pearson	,918
	Sig.	,016
	N	39
يتم تشجيع الموظفين على متابعة التعليم والتكوين المستمر	Corrélacion de Pearson	,970
	Sig.	,015
	N	39
هناك تجديد في الأساليب المعتمدة في العملية التكوينية	Corrélacion de Pearson	,960
	Sig.	,006
	N	39

Corrélations

		المحور_1
تتبع المؤسسة نظاما واضحا لتحديد الرواتب والأجور	Corrélation de Pearson	,986
	Sig.	,002
	N	39
تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف	Corrélation de Pearson	,961
	Sig.	,002
	N	39
توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد	Corrélation de Pearson	,959
	Sig.	,003
	N	39
يتم شكر الموظف عند بذل مجهود كبير بشكل علني	Corrélation de Pearson	,969
	Sig.	,002
	N	39
سبق وإن استفدت من المكافآت التي تمنحها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,983
	Sig.	,005
	N	39
هناك عدالة في حصولك على الترقية	Corrélation de Pearson	,921
	Sig.	,041
	N	39

Corrélations

		المحور_1
تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار	Corrélation de Pearson	,953
	Sig.	,002
	N	39
تسهر المؤسسة على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل	Corrélation de Pearson	,963
	Sig.	,015
	N	39
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	Corrélation de Pearson	,968
	Sig.	,001
	N	39
تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد	Corrélation de Pearson	,987
	Sig.	,002
	N	39
يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين والعمل بها عند الإمكان	Corrélation de Pearson	,963
	Sig.	,002
	N	39

Corrélations

		المحور_2
أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وأسعى للتطور	Corrélation de Pearson	,777
	Sig.	,006
	N	39
انجز عملي في الوقت المحدد له ودون تأخير	Corrélation de Pearson	,968
	Sig.	,003
	N	39
انجز العمل بدقة وانتقان	Corrélation de Pearson	,832
	Sig.	,001
	N	39
لدي القدرة على انجاز جميع المهام الموكلة لي	Corrélation de Pearson	,976
	Sig.	,002
	N	39
أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	Corrélation de Pearson	,770
	Sig.	,010
	N	39
لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر	Corrélation de Pearson	,854
	Sig.	,003
	N	39
أشعر بالتزام أكثر نحو عملي	Corrélation de Pearson	,986
	Sig.	,004
	N	39
ابذل جهد كبير أثناء تأدية عملي	Corrélation de Pearson	,868
	Sig.	,002
	N	39
أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب	Corrélation de Pearson	,860
	Sig.	,005

	N	39
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	Corrélacion de Pearson	,997
	Sig.	,009
	N	39

Corrélations

المحور_3		
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحسين أداء مواردها البشرية	Corrélacion de Pearson	,972
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	39
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتقييم أداء مواردها البشرية	Corrélacion de Pearson	,975
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	39
طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة	Corrélacion de Pearson	,952
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	39
تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	,868
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	39
تعكس معايير التقييم حقيقة أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	,977
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	39
للتكوين تأثير كبير في تحسين أدائك لعملك	Corrélacion de Pearson	,840
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	39
للتحفيز تأثير كبير على أدائك لعملك	Corrélacion de Pearson	,960
	Sig. (bilatérale)	,006

	N	39
يساهم تقدير وتثمين جهودك في تحسين أدائك	Corrélation de Pearson	,863
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	39
هناك تناسب بين الحوافز ومستوى الأداء المقدم	Corrélation de Pearson	,871
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	39
الأداء الجيد للموظف يزيد من فرص الترقية	Corrélation de Pearson	,964
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	39
الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك للعمل	Corrélation de Pearson	,940
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	39

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أولاً: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	39	3,90	1,119
ثاني: تقييم وتنمية الموارد البشرية	39	4,21	,923
ثالثاً: تعويض وتحفيز الموارد البشرية	39	3,59	1,044
رابعاً: الحفاظ على الموارد البشرية	39	3,10	1,021
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية	39	3,96	,85
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات	39	3,83	,640
يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة	39	3,40	1,03
تستقطب المؤسسة الموظفين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات عالية	39	3,53	,97
يتم التوظيف حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	39	3,56	,97
توجد معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المناسبة	39	3,76	,81
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وفق معايير ثابتة	39	3,86	,86
توجد فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي	39	3,86	,62
يتم تحديد احتياجات الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء	39	3,80	,80
يتميز التكوين في المؤسسة بالتنوع	39	3,60	,93
يتم تشجيع الموظفين على متابعة التعليم والتكوين المستمر	39	1,31	,468
هناك تجديد في الأساليب المعتمدة في العملية التكوينية	39	2,62	,544
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبع المؤسسة نظاما واضحا لتحديد الرواتب والأجور	39	2,10	,598
تحدد المؤسسة الحوافز حسب الأداء الفعلي للموظف	39	1,79	1,239
توجد مكافآت للموظفين ذوي الأداء الجيد	39	3,26	,818
يتم شكر الموظف عند بذل مجهود كبير بشكل علني	39	2,54	,969
سبق وإن استفدت من المكافآت التي تمنحها المؤسسة	39	2,49	,97
هناك عدالة في حصولك على الترقية	39	2,46	1,047
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بتحسين بيئة العمل باستمرار	39	2,49	1,105
تسهر المؤسسة على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل	39	2,21	,801
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	39	2,36	1,013
تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد	39	1,82	0,79
يتم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين والعمل بها عند الإمكان	39	2,03	1,112
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وأسعى للتطور	38	3,63	,667
انجز عملي في الوقت المحدد له ودون تأخير	38	2,68	,944
انجز العمل بدقة واتقان	38	3,33	1,071
لدي القدرة على انجاز جميع المهام الموكلة لي	38	3,4	,9
أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	38	3,48	,987
لدي استعداد لتحمل مسؤوليات أكثر	38	3,28	,877
أشعر بالتزام أكثر نحو عملي	37	3,55	1,037
ابذل جهد كبير أثناء تأدية عملي	0	3,65	,736
أعتمد على نفسي في إنجاز العمل المطلوب	0	3,85	1,113
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	0	3,1	,995
N valide (liste)	0		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتحسين أداء مواردها البشرية	39	3,46	1,13
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتقييم أداء مواردها البشرية	39	3,7	,95
طريقة تقييم الأداء المعمول بها واضحة وعادلة	39	3,93	,86
تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	39	3,83	,79
تعكس معايير التقييم حقيقة أداء العاملين	39	3,83	,83
للتكوين تأثير كبير في تحسين أدائك لعملك	39	3,28	,83
للتحفيز تأثير كبير على أدائك لعملك	39	3,7	,95
يساهم تقدير وتثمين جهودك في تحسين أدائك	39	3,93	,86
هناك تناسب بين الحوافز ومستوى الأداء المقدم	39	3,83	,79
الأداء الجيد للموظف يزيد من فرص الترقية	39	3,83	,83
الراتب الذي تتقاضاه يتناسب مع أدائك للعمل	39	3,76	,81
N valide (liste)	39		

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

المحور الأول		أولاً: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	ثانياً: تقييم وتنمية الموارد البشرية	ثالثاً: تعويض وتحفيز الموارد البشرية	رابعاً: الحفاظ على الموارد البشرية	المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز-قائمة	المحور الثالث: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
N		39	39	39	39	39	39
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,54	3,90	4,21	3,59	3,10	3,63
	Ecart type	0,969	1,119	0,923	1,044	1,021	1,076
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,249	0,222	0,293	0,201	0,204	0,213
	Positif	0,249	0,162	0,195	0,201	0,155	0,142
	Négatif	-0,161	-0,222	-0,293	-0,166	-0,204	-0,213
Statistiques de test		0,049	0,222	0,293	0,201	0,004	0,213
Sig. asymptotique (bilatérale)		,213 ^a	,422 ^a	,793 ^a	,301 ^a	,204 ^a	,923 ^a

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H1	,7	38	,05	2,487	0,17	2,80

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H2	5,381	38	,002	3,897	3,53	6,26

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H5	10,690	38	,008	3,605	9,20	11,01

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H3	4,921	38	,000	3,846	3,53	5,16

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H4	9,194	38	,000	3,179	8,74	9,62

Corrélations

		لدى المؤسسة خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية		يمكن تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من توفير الكفاءات المطلوبة
Rho de Spearman	وظائف إدارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	1,000	,472**
		Sig. (bilatéral)	.	,008
		N	39	39
	مستوى أداء العاملين	Coefficient de corrélation	,472**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,008	.
		N	39	39

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

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
النوع	Basé sur la moyenne	44,605	3	34	0,607
العمر	Basé sur la moyenne	1,233	3	34	0,315
المؤهل العلمي	Basé sur la moyenne	5,177	3	34	0,922
المنصب الوظيفي	Basé sur la moyenne	25,523	3	34	0,814
الاقدمية	Basé sur la moyenne	3,252	3	34	0,423

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية وتوضيح دورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالموضوع مع التركيز على مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء لدى العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات وتوزيعه على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة، وذلك لقياس مختلف المتغيرات للتمكن من الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، ولقد خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (spss v26).

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما بمواردها البشرية، لذلك فهي تعمل على تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بها، لاسيما فيما يتعلق بالتحفيز والتطوير المستمر، والاستفادة من نتائج تقييم الأداء بشكل أكثر فعالية، والعمل على اتباع استراتيجيات أكثر للمحافظة على المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، تحسين الأداء، وظائف إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to shed light on human resources management and clarify its role in improving the performance of employees in the organization, by addressing various concepts related to the subject, with a focus on the contribution of human resources management functions to improving employee performance, and to achieve this study objective, a questionnaire containing a set of statements was prepared and distributed to a random sample that included all job categories in the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company in Guelma province, in order to measure various variables to be able to reach the best and most accurate results. This distributed questionnaire was subjected to statistical processing using the statistical program (spss V26).

This study reached a set of results, the most important of which is that Sonelgaz pays attention to its human resources. Therefore, it works to enhance the role of human resources management in improving the performance of its employees, particularly with regard to motivation and continuous development, making more effective use of performance evaluation results, and working to implement more strategies to preserve human resources.

Keywords: Human Resource Management, Employee Performance, Performance Improvement, Human Resource Management functions.