

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء  
الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - قالمة -

الأستاذة المشرفة:

د/ سمية حرنان

من إعداد الطلبة:

- نور الهدى حراث
- يسرى صالح صالح

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

«رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه»  
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والشكر له سبحانه على  
منه وإحسانه وكرمه.

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا ونحن نحتم هذا العمل إلا أن نتوجه بجزيل الشكر  
إلى الدكتورة حرنان سمية على ما قدمته لنا من متابعة وتوجيهات وإرشادات مع تمنياتنا لها  
بالتوفيق والسداد في مشوارها المهني.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ "بوناب محمد" لما بذله معنا من مجهودات وما  
أسداه لنا من نصائح أعانتنا على إثراء هذا الموضوع، وإلى الأساتذة الكرام: لراي ليلي،  
قيدوم لزهرا، زراولة رفيق جزاهم الله عنا خير الجزاء.

وأخيرا نتقدم بالشكر والامتنان لجميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة-  
على استقبالهم لنا وحسن تعاونهم معنا ونخص بالذكر السيد "بن عبد الله رسلان".

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع،

أملين من المولى أن ننتفع وننتفع به.

## إهداء

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوصاني عزّ وجلّ ببرهما والإحسان إليهما، إلى من رباني على حب العلم والعمل ومن كان لي خير الناصح والرفيق أبي الغالي، إلى أمي وأماني ومن رافقتني دعواتها في كل خطواتي أمي العزيزة قدوتي ورفيقة دربي، أحسن الله إليهما وغفر لهما ورحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى أعظم نعم المولى علي سنداي بعد الله في الحياة ومن أشدّ بهما عضدي شقيقي وشقيقي الحبيين، مصدر إلهامي وخير من لازماني وشجعاني في اليسر والعسر، حفظهما الرحمان ورزقهما من خيري الدنيا والآخرة.

إلى براعم العائلة ومصدر بهجتي وسروري "أروى" و"أبي" حفظهما الله وأنبتهما نباتا حسنا وجعلهما ذخرا لوالديهما.

إلى الأهل، الأحبة، الأصحاب، وكل من علمنا وترك أثرا طيبا فينا.

## نور الهدى



## إهداء

بعد مسيرة دراسة دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من التعب والصعوبات،  
ها أنا اليوم بفضل الله أقف على عتبة تخرجي، فاللهم لك الحمد والشكر، والصلاة  
والسلام على نبينا محمد.

أهدي هذا النجاح إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الملاك الطاهر وسر سعادتي  
في هذه الحياة إلى من منحني الحب والحنان والقوة بدعواتها أُمِّي الحبيبة أسأل الله أن  
يجزيها خيرا وينعم عليها بالصحة والسعادة وطول العمر إن شاء الله.  
إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح  
جناته.

إلى شريك طفولتي وشبابي ضلعي الثابت وسندي في الحياة إلى أخي العزيز أطال  
الله عمره وأدامه لي وحفظه ورعاه من كل شر ورزقه من حيث لا يحتسب.

لكل أفراد العائلة الكريمة ولكل من ساندني في هذا المشوار الدراسي إلى كل  
زملاء الدراسة وبالأخص صديقاتي (شيماء، نسيبة، نور الهدى، حنين) حفظكم الله، إلى  
كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

الحمد لله على ما تبقى وعلى ما هو آت، الحمد لله دائما وأبدا.

## يسرى

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	الإهداءات
II	<b>فهرس المحتويات</b>
IV	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ - ط	<b>المقدمة العامة</b>
<b>32-1</b>	<b>الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
<b>2</b>	<b>مقدمة الفصل</b>
<b>9-3</b>	<b>أولاً: عموميات حول إدارة الموارد البشرية</b>
3	I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
6	II. تعريف إدارة الموارد البشرية
7	III. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
<b>19-9</b>	<b>ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية</b>
9	I. تحليل وتوصيف الوظائف
11	II. تخطيط وتوظيف الموارد البشرية
14	III. التدريب وتقييم الأداء
15	IV. أنظمة الحوافز والترقية
<b>31-19</b>	<b>ثالثاً: أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
19	I. ماهية الإدارة الاستراتيجية
23	II. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
25	III. أهداف وتحديات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
27	IV. عناصر ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<b>32</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>64-33</b>	<b>الفصل الثاني: أساليب تحسين أداء الموارد البشرية</b>
<b>34</b>	<b>مقدمة الفصل</b>
<b>46-35</b>	<b>أولاً: ماهية الأداء الوظيفي</b>
35	I. تعريف الأداء الوظيفي ومكوناته
38	II. محددات وأنواع الأداء الوظيفي

## فهرس المحتويات

42	III. أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
<b>56-46</b>	<b>ثانيا: مفاهيم حول تقييم الأداء الوظيفي</b>
46	I. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
48	II. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
50	III. خطوات وأسس تقييم الأداء الوظيفي
52	IV. معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي
<b>63-56</b>	<b>ثالثا: أساسيات حول تحسين الأداء الوظيفي</b>
57	I. تعريف تحسين الأداء الوظيفي وأهميته
58	II. إجراءات وطرق تحسين الأداء الوظيفي
62	III. معيقات تحسين الأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل
<b>87-65</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وخطواتها</b>
<b>66</b>	<b>مقدمة الفصل</b>
<b>72-67</b>	<b>أولا: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر</b>
67	I. نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر
68	II. تقديم المديرية العملية فرع قالمة
68	III. مهام وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة
69	IV. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة
<b>78-72</b>	<b>ثانيا: تقديم مجتمع وعينة الدراسة</b>
72	I. منهج الدراسة
73	II. حدود الدراسة
73	III. خصائص مجتمع وعينة الدراسة
<b>87-79</b>	<b>ثالثا: أداة الدراسة</b>
79	I. بنية أداة الدراسة
80	II. صدق وثبات أداة الدراسة
82	III. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
85	IV. أساليب المعالجة الإحصائية
87	خلاصة الفصل
<b>112-88</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية</b>
<b>89</b>	<b>مقدمة الفصل</b>

## فهرس المحتويات

<b>96-90</b>	<b>أولاً: مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة</b>
90	I. المتطلبات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
91	II. المتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
93	III. المتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
95	IV. المتطلبات التكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<b>101-97</b>	<b>ثانياً: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة</b>
<b>112-101</b>	<b>ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة</b>
101	I. التعريف بنموذج الدراسة
105	II. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
108	III. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
<b>112</b>	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>116-113</b>	<b>الخاتمة العامة</b>
<b>118</b>	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	01
31	متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	02
54	نموذج افتراضي لطريقة الدرجات في تقييم أداء العاملين	03
67	مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر	04
73	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	05
74	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس	06
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر	07
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	08
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الوضعية المهنية	09
78	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	10
81	معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	11
82	معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات التنظيمية	12
83	معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات السلوكية	13
83	معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات الإدارية	14
84	معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات التكنولوجية	15
84	معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات محور الأداء الوظيفي	16
86	مقياس ليكارت الحماسي	17
90	نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التنظيمية	18
91	نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات السلوكية	19
93	نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات الإدارية	20
95	نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية	21
96	مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة	22
97	نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأداء الوظيفي	23
102	نتائج اختبار "Kolmogrov-Smirnov" للمؤسسة محل الدراسة	24
105	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي للمؤسسة محل الدراسة	25
107	تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	26
107	معامل التحديد لنموذج الدراسة	27
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار فروقات المتغيرات الشخصية	28
110	إحصائيات تحليل فروق الجنس باستعمال اختبار (T-Test)	29
111	تحليل التباين Anova للعبارات التي خلقت فروق في متغير الجنس	30

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
4	تطور النظرة إلى الموارد البشرية تاريخيا	02
40	محددات الأداء الوظيفي	03
45	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	04
70	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة	05
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	09
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10
97	المتوسطات الحسابية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	11
103	اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي النموذج	12
104	منحنى الانتشار الخطي لبواقي نموذج عينة الدراسة	13
104	نتائج اختبار تجانس البواقي	14

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
136	استمارة الدراسة	01
140	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
141	رخصة الزيارة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة-	03

# المقدمة العامة

### تمهيد

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام العديد من المفكرين والباحثين على نطاق واسع كون العنصر البشري مصدر المعرفة، الإبداع، الابتكار والوسيلة المفضية إلى تحقيق غايات المؤسسة في الاستمرارية، النمو، التجديد وكذا السير وفق اتجاهاتها وخططها المسطرة، ونتيجة احتدام المنافسة بين منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها تبني جملة من الإجراءات والأنشطة الهادفة إلى تحسين قدرتها التنافسية للمحافظة على مكانتها وحصتها السوقية.

ونظرا للحاجة المتزايدة والملحة إلى مواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها عالم الأعمال حاليا في شتى الميادين الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية والعلمية توجهت العديد من المؤسسات إلى تغيير نظرتها نحو المورد البشري من كونه مجرد وسيلة إنتاج إلى اعتباره رأسمال بشري يستدعي الاستثمار فيه، وبما أن الإدارة التقليدية هي جهاز تنفيذي بصلاحيات محدودة تعيق عملية التنمية والاستثمار في رأسمالها البشري فقد برزت إدارة حديثة تعتبر جهازا تشاركيا واستشرافيا يمزج بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وهي ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إن نجاح أي منظمة مرهون بكفاءة وفعالية مختلف أنشطتها ووظائفها الإدارية، لذا ازداد الاهتمام بالبحث في مفهوم الأداء الوظيفي الذي يعبر عن مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال المنوطة به والسعي لتحسين أدائه، وذلك يستدعي المرور بتقييم الأداء كمرحلة هامة تعنى بوضع معايير موضوعية تحدد ما إذا كان العمال يؤدون مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب وتساهم في تحديد الانحرافات والعمل على معالجتها مما يسمح للمؤسسة باختيار أساليب تحسين الأداء المناسبة والتي تتماشى وطبيعة الانحرافات المكتشفة من جهة وقدرات وإمكانيات المؤسسة من جهة أخرى.

### أولا: الإشكالية

إن انتهاج ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يسمح للمؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة بتلافي العراقيل والصعوبات التي تحول دون تحقيقها للأداء الأمثل، وبناء على ما سلف يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بولاية قالمة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

## المقدمة العامة

- هل تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما هو مستوى تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تقتضي الإجابة على التساؤلات سالفة الذكر طرح فرضيتين أساسيتين يمكن صياغتهما كالآتي:

#### I. الفرضية الرئيسية الأولى

قمنا بصياغة الفرضية الأولى للدراسة على الشكل الموالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ ).
- ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية التي يعالج كل منها نوع معين من متطلبات الإدارية الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي أربع فرضيات موضحة كما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية بالمؤسسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

#### II. الفرضية الرئيسية الثانية

أما الفرضية الثانية فقد تم صياغتها على النحو التالي:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ ).

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات جزئية وهي كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير الوضعية المهنية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من طبيعة المتغيرين المدروسين فيها، حيث يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي سهلت على منظمات الأعمال المعاصرة الاستثمار في مواردها البشرية وطاقاتها الفكرية، أما تحسين الأداء الوظيفي لهذه الأخيرة فيعتبر أحد أهم الركائز التي توجه الإدارة نحو الاستمرارية، التفوق، والتميز عن منافسيها، هذا ولا تحفى علينا الأهمية البالغة لهذين المتغيرين والتي تتجلى خصوصا في إبراز أثر أحدهما على الآخر مما يساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة وكفاءة عاملها.

### رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري يركز على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- التركيز على أهم متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛

- التعرف على كيفية تحسين أداء المورد البشري وطرق تقييمه؛
- التعرف على الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء للوصول إلى الأهداف المرسومة؛
- إسقاط الجانب النظري الذي تم دراسته بمذكرتنا على الواقع الميداني؛
- التعرف على واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية-قالمة؛

- توضيح العلاقة بين توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

### خامسا: منهج الدراسة

بغية تقديم إجابة حول الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة قمنا بتطبيق المنهج الوصفي، بحيث شرعنا أولا بوصف كل ما يرتبط بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي وتبيان طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثم تم الانتقال إلى تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي وذلك باستخدام عدة اختبارات وأساليب إحصائية شائعة.

### سادسا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

#### I. الدراسات السابقة

- دراسة سعود عذارى الهاجري سنة (2011)، رسالة ماجستير بعنوان أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، وتحليل العلاقة بين التمكين والإبداع ودورها في تحسين أداء العاملين إضافة إلى معرفة طرق تقييم الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها في أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، هذا كما وتم التوصل إلى أن الإدارة العليا في الهيئة تعمل على رفع أداء الموظفين من خلال تشكيل فرق العمل المؤهلة، كما يعتبر التدريب وتمكين العاملين من أحد أهم القوى التي تكسب الفرد القدرة والكفاءة لإنجاز المهام.

- دراسة ليلي بوحديد سنة (2014)، رسالة ماجستير بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة.



تطرت هذه الدراسة إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية حيث هدفت إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومدخل تحسينه وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها في أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائمين عليها، كما أكدت على الحاجة الملحة إلى التدريب وضرورة تفعيل نظام حوافز الموارد البشرية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم والقيام بعملية تقييم الأداء.

• دراسة يوسف بودة سنة (2016)، أطروحة دكتوراه بعنوان تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء العاملين بالمستشفيات العمومية الجزائرية، والتعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة اعتبار تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لمواجهة تحديات بيئة المنظمة حيث يسمح بتحسين القدرة التنافسية وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة محل الدراسة، كما اتفق أفراد العينة على أنه ينبغي توفر متطلبات ودعائم من أجل إرساء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي.

• دراسة مصطفى بن ميري سنة (2021)، أطروحة دكتوراه بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة.

تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتبيان ضرورة تبني التوجه الاستراتيجي لتحقيق التميز، وكذا توضيح أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج من أهمها اعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لسير واستمرار المؤسسة حيث أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي التي تعنى بتنميته وتطويره عن طريق البرامج التدريبية

والدورات التكوينية وتقديم جملة من المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية للحفاظ على الموارد البشرية، أيضا تم استخلاص أن تفويض الصلاحيات يساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفي الوقت المحدد.

• دراسة كريمة تيشوداد (2022)، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال: دراسة حالة.

والتي تهدف إلى دراسة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، وتحديد التأسيس النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإحاطة بجميع استراتيجياتها والتعرف على مستوى تطبيقها من قبل المؤسسة محل الدراسة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمركب أنتيبوتيكال مرتفع وأنه يوجد تأثير لهذه الأخيرة على تنمية رأس المال الفكري والأمر يتعلق باستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية حيث تعبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة أنشطة على شكل برامج واستراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري.

• دراسة عبد الحكيم قاضي سنة (2022)، أطروحة دكتوراه بعنوان دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

والتي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتوضيح مدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال معرفة مواطن الخلل في أدائهم ومحاولة إيجاد حلول هادفة للتحفيز والتحسين المستمر.

وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها نذكر وجود علاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، فالبيئة التنظيمية لهذه الأخيرة ساهمت في نشر سلوكيات عمل إيجابية لتحقيق الأهداف حيث يسود جو من التعاون والتآخي وتتوفر الكفاءة والخبرة اللازمة بدرجة عالية لدى مواردها البشرية لتحقيق تطلعات الشركة.

## II. التعقيب على الدراسات السابقة

قمنا في العنصر أعلاه باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث منها ما يوافق المتغير المستقل لموضوعنا ومنها ما يوافق المتغير التابع ومنها ما يتوافق مع كليهما، حيث نجد أن هذه الدراسات

تتناسب مع الدراسة الحالية في تناولها للجزء النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الوظيفي على حد سواء.

أما فيما يتعلق بأوجه التشابه فالملاحظ هنا أن كل هذه الدراسات لجأت إلى استخدام الاستبيان في دراستها التحليلية كونه الأداة الأفضل للقياس وإظهار النتائج بدقة أكثر، بحيث بينت دراسة (سعود عذاري الهاجري) و(مصطفى بن ميري) أهمية تشكيل فرق العمل المؤهلة ودور التمكين وتفويض الصلاحيات في تحسين الأداء الوظيفي، بينما أشارت دراسة (يوسف بودلة) إلى ضرورة توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتطرق (كريمة تيشوداد) و(ليلي بوحديد) إلى توضيح الحاجة لبرامج التدريب وأنظمة الحوافز للرفع من كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، وأخيرا دراسة (عبد الحكيم قاضي) التي توصلت إلى أن توفر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تخلق سلوكيات عمل إيجابية، حيث أن كل العناصر المذكورة آنفا توافقت مع النتائج التي توصلنا إليها في موضوعنا.

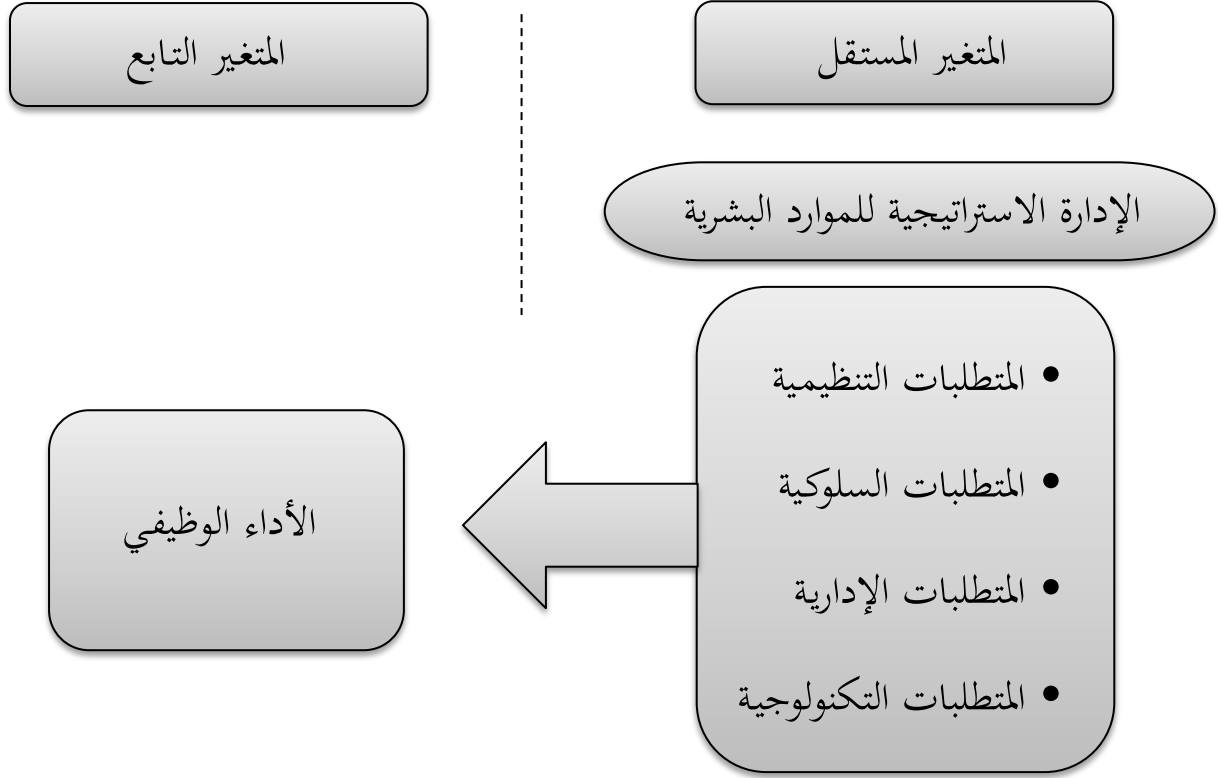
وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها من المواضيع القليلة التي جاءت بالربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي من جهة، وأول مذكرة تدرس أثر أحدهما على الآخر بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- من جهة أخرى، كما أنها الأولى من نوعها التي اعتمدت في تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مستوى توفر متطلباتها.

### سابعاً: نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (01) نموذج الدراسة ويمكن إبراز متغيراتها على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإمام بكافة جوانبه وكذا الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتجزئة هذا البحث إلى أربعة فصول، بحيث الفصل الأول والفصل الثاني يشتملان على الجانب النظري لموضوع الدراسة، بينما يحتوي الفصل الثالث والفصل الرابع على الجزء التطبيقي، وقد تم التقسيم كما يلي:

افتتحنا الموضوع بمقدمة عامة، وبعد كتابة تمهيد مناسب تم طرح الإشكالية والفرضيات الرئيسية ثم تطرقنا إلى أهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى منهجها وبعض الدراسات السابقة حول الموضوع، لنختتمها بهيكل ونموذج الدراسة والتحديات التي واجهتها.

الفصل الأول جاء بعنوان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة وقد تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتعريفها ثم التطرق إلى أهم وظائفها، بالإضافة إلى التعرف على أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ قمنا أولاً بتعريف الإدارة الاستراتيجية وتبيان أهميتها وأهدافها وأخيراً مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهدافها والمتطلبات الضرورية لتطبيقها.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان أساليب تحسين أداء الموارد البشرية، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة أجزاء، أولاً تعرفنا على ماهية الأداء الوظيفي من تعريف، مكونات، محددات، إضافة إلى أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، ثم تطرقنا في الجزء الثاني إلى ماهية تقييم الأداء الوظيفي (مفهوم، أهمية، أهداف) إلى جانب خطواته، أسسه، معايير، وطرق التقييم المختلفة، وفي الجزء الثالث قمنا بتعريف تحسين الأداء وأهميته ثم إبراز الإجراءات والطرق التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وأخيراً التطرق إلى المعوقات التي تواجهها عملية التحسين في المنظمة.

بالنسبة للفصل الثالث والمعنون تحت اسم "منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية"، فقد تناولنا فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك حدودها والمنهج المعتمد فيها، كما قمنا بعرض نتائج صدق وثبات الاستمارة لنتهي في الأخير بذكر كل أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة. والفصل الرابع تحت عنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية والذي قمنا فيه بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستمارة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات والإجابة على جميع التساؤلات التي تم طرحها. في الأخير قمنا بصياغة خاتمة عامة لموضوعنا والتي عرضنا فيها النتائج التي توصلنا إليها كما قدمنا بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في إصلاح بعض النقائص التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة، ونهاية تم تقديم آفاق مستقبلية لموضوعنا.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

من بين أهم التحديات التي تم مواجهتها أثناء إنجاز هذه المذكرة نذكر الآتي:

- صعوبة إيجاد مراجع أجنبية تخدم الموضوع؛
- مواجهة صعوبة في التعامل الشخصي مع أفراد العينة المدروسة؛
- صعوبة في تحديد العدد المرغوب من الاستمارات حيث حددت المؤسسة سقفا لعدد الاستمارات الموزعة؛
- أخذ عملية استرجاع الاستمارات لبعض الوقت نظرا لانشغال أفراد العينة؛
- مواجهة تحديات في استعمال برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) لأول مرة.

## الفصل الأول

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة

مقدمة الفصل:

تسعى منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها المتاحة، سواء كانت مادية، مالية، تكنولوجية، موارد بشرية ومعرفية، وفي ظل بيئة ديناميكية تتصف بكثرة التغيرات أدركت المنظمات أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي المقتصر على تسيير شؤون الموظفين لم يعد يفي بالغرض لتحقيق النمو وخلق الميزة التنافسية، فالتجته إلى اعتماد مصطلح حديث يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية القائم على دراسة البيئة الداخلية من خلال تحديد مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها من جهة، والفهم الجيد والتحليل الدقيق لمتغيرات بيئتها الخارجية بما تجود به من فرص وتواجهه من تهديدات من جهة أخرى.

ويكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تخصيص موارد المؤسسة بالطريقة المثلى التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن الموارد البشرية أهم أصل استثماري من أصول المؤسسة أي ما يعرف بالاستثمار في الرأسمال البشري، والذي يستدعي أن تكون الموارد البشرية كفؤة وذات خبرة ومهارات وقادرة على التأقلم مع تغيرات وتحديات المحيط الخارجي، وذلك لا يتحقق إلا عن طريق انتهاج استراتيجيات عديدة تتكامل مع الاستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال ومن أبرزها استراتيجيات: التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء.

وبغية الإحاطة بكافة المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء موضحة كالتالي:

- أولاً: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
- ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية
- ثالثاً: أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

## أولاً: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من الموارد الأكثر أهمية وقيمة في المؤسسة وهي تلعب دوراً حيوياً في صنع نجاح المؤسسات ولهذا لا بد من الاهتمام بهذه الموارد والعمل على إدارتها أحسن إدارة، وسنأخذ لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في هذا الجزء، كما سنتطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

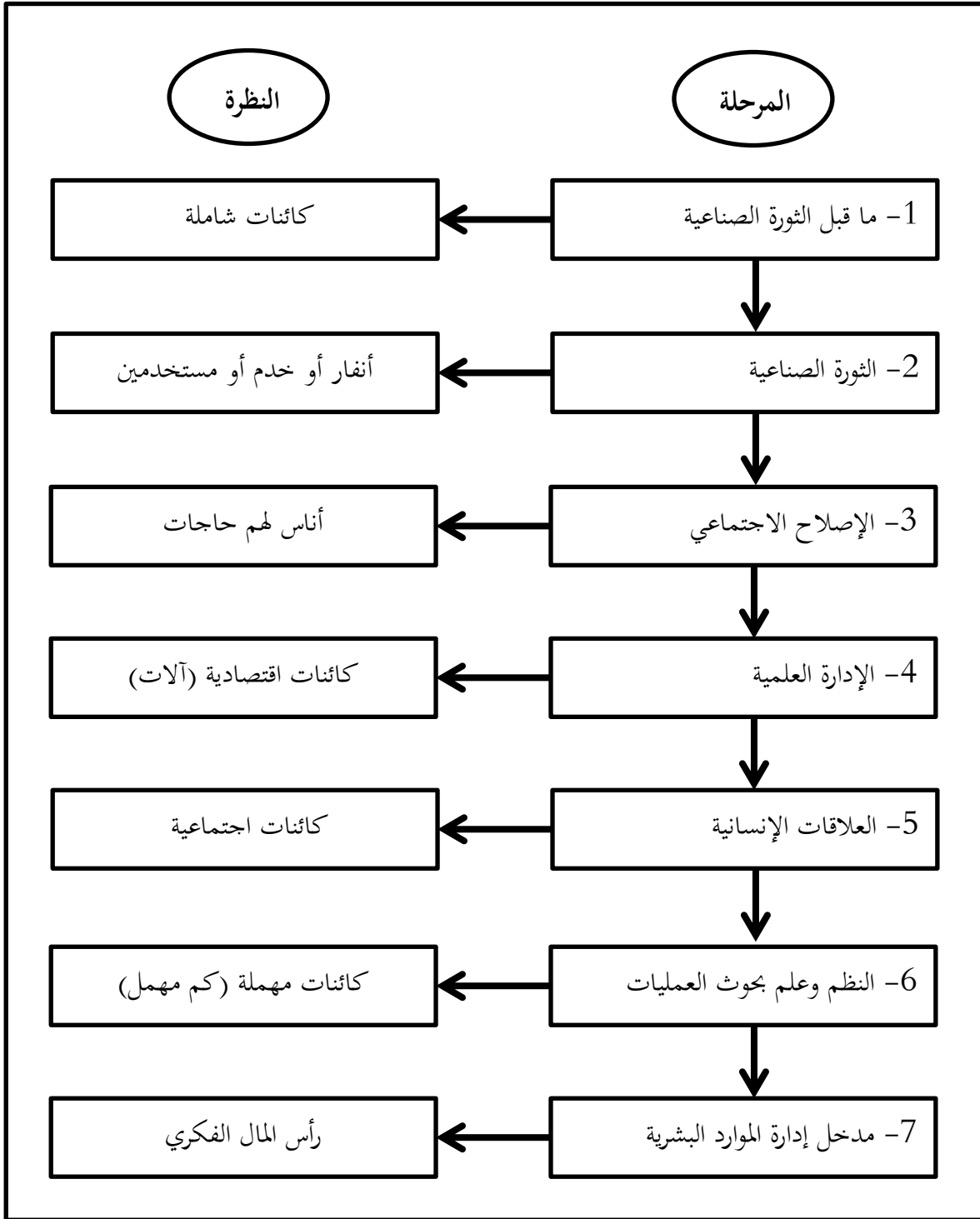
إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة فهي نتيجة لعدة تطورات يرجع عهدها إلى مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، فمع مرور الزمن طرأت تغييرات عديدة على هذه الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي والتي أسفر عنها تغيير المسمى الوظيفي لها، حيث أطلق عليها علماء الإدارة تسمية التوظيف في البداية، ومنها وصولاً إلى التسمية المعاصرة وهي إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي ندرج باختصار التسميات المختلفة لهذه الإدارة:<sup>1</sup>

- **التوظيف:** أول تسمية أطلقها علماء الإدارة لأنهم ربطوا وظيفة هذه الإدارة بتوظيف العاملين الذين تحتاجهم المنظمة فقط.
- **إدارة الأفراد:** توسع الاهتمام ليشمل أجور العاملين وأنظمة العمل إضافة إلى التوظيف.
- **شؤون العاملين:** وهي كبديل لإدارة الأفراد، حيث ينصب الاهتمام فيها بالعمال محدودي ومتوسطي المهارة في المنظمة.
- **الإدارة الصناعية:** شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور النقابات العمالية، والتي فرضت شروطها الخاصة على المنظمات مما دفع هذه الأخيرة لتوطيد علاقاتها معها.
- **إدارة القوى العاملة:** وهي الإدارة المختصة بشؤون العاملين في الدوائر الحكومية، وذلك للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، حيث يقتصر دورها على تنفيذ التشريعات والأنظمة الحكومية.
- **إدارة الموارد البشرية:** أصبحت المنظمة بحاجة إلى أفراد متخصصين من ذوي الخبرة والتأهيل العالي، وأهم مسؤولية للإدارة هنا هي حماية وتطوير المورد البشري والمحافظة عليه باعتباره مورداً ثميناً ونادراً في المنظمة. والشكل (1) يوضح جملة التطورات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> وفاء برهان براقوي، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص ص 31، 32.



الشكل رقم (02): تطور النظرة إلى الموارد البشرية تاريخيا



المصدر: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، جامعة القاهرة- كلية التجارة، مصر،

2017، ص 16.

وتجدر الإشارة أن الإطارين النظريين الأكثر استخداماً وتقارباً في وقتنا الحاضر هما إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، فالأول يهتم بتطوير برامج وسياسات الأفراد وتنفيذ الأنشطة اللازمة من استقطاب واختيار وتدريب وتوصيف وغيرها، أما الثاني فيركز على التكامل بين الموارد البشرية والموارد الأخرى للمنظمة لضمان نجاحها واستمراريتها، "ومن منطلق الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية"<sup>1</sup>، والجدول رقم (01) يوضح الفروق الجوهرية بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد
الهياكل والأنظمة تتميز بالمرونة والتكامل مع باقي الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة.	الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.
ارتباط الفرد بوظيفته نوع من الانتماء والولاء.	الوظيفة عبارة عن عقد بين الفرد والمنظمة.
تركز إدارة الموارد البشرية على التخطيط طويل الأجل.	تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها.
وظائف أكثر عمق واتساع، تستهدف أهداف المنظمة ككل وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية.	وظائف إدارة الأفراد ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، كالاختيار والتعيين والترقية.
تركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتضع خطط بعيدة المدى تتناسب مع التغيرات المتوقعة في نشاطها.	تعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة لوظائف محددة يتم الإعلان عنها وفقاً لاحتياجات كل قسم.
بالإضافة إلى الرقابة الرسمية، هناك رقابة ذاتية من العامل على نفسه نتيجة ولاءه للمنظمة.	الرقابة على العاملين داخلية ورسمية وفق قواعد تضعها المنظمة ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والمكافآت والترقيات والجزاءات.
علاقة قائمة على التعاون والثقة وضرورة مشاركة العاملين في تطوير وتحسين أنظمة العمل بالمنظمة.	العلاقة بين الإدارة والعاملين علاقة منفعة متبادلة والثقة بين الطرفين منخفضة.

المصدر: سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن،

2010، ص 23.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 11.

إن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال لم ينشأ من العدم، فهو محصلة للعديد من التغيرات والتطورات المتداخلة، وفي واقع الأمر توجد أسباب كثيرة تفسر الاهتمام المتزايد بهذه الوظيفة، ولا بد في الأخير من ذكر بعض هذه العوامل:<sup>1</sup>

- التطور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات لإرضاء المتعاملين والزبائن؛
- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها؛
- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم أوجب ظهور إدارة الموارد البشرية؛
- ظهور النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة مختصة بشؤون الموارد البشرية لخلق تعاون فعال؛
- زيادة التدخل الحكومي من جهة، والتوسع والتطور الصناعي من جهة أخرى، ساعد على ظهور تنظيمات عمالية ترعى المشاكل بين المنظمة ومواردها البشرية؛<sup>2</sup>
- زيادة وعي العمال نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما خلق حاجة لوجود مختصين للتعامل مع العقليات الجديدة للموارد البشري.<sup>3</sup>

## II. تعريف إدارة الموارد البشرية

إن العنصر البشري يمثل اللبنة الأساسية التي يقوم عليها نشاط أي منظمة أعمال، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى التسيير الجيد للموارد البشرية، ذلك أنها تعتبر أحد أهم أصول المنظمة، ونظرا لمفهومها الواسع فقد تعددت فيها تعاريف الباحثين والأكاديميين كل حسب مجال تخصصه، ومن أهمها:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية: "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد قريني، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم، التطور والاستراتيجية"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2019، ص 69.

<sup>2</sup> علي عزام الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 33.

<sup>3</sup> عبد الوهاب حفيان، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008، ص 6.

<sup>4</sup> فايزة بوراس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 5.

- كما يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>1</sup>
- وتشير إدارة الموارد البشرية إلى: "مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ومن هذه الأنشطة تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، استقطاب الأفراد، تدريب وتحفيز الأفراد، تقييم الأفراد".<sup>2</sup>
- عرفت أيضا إدارة الموارد بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم".<sup>3</sup>
- ويرى (Pigros.P) و (Mgres.G) إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن: "قانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد (الموارد البشرية) بالمنشأة، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم، لتحقيق آفاق إنتاجية".<sup>4</sup>

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بالاستغلال الأمثل للمورد البشري، والتي تعنى بالقيام بمجموعة من العمليات الأساسية وهي: التخطيط، الاختيار، التعيين، توجيه وتدريب العاملين، تقييم أدائهم والعمل على تحفيزهم، وتأهيل الكفاءات اللازمة، مع توفير بيئة العمل الملائمة لمواكبة التحديات الحالية والمستقبلية للمنظمة مما يساعدها على بلوغ أهدافها في الاستمرارية والنمو.

### III. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتلور أهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية في المنظمات المعاصرة، باعتبارها مورد استراتيجي تلتف حوله باقي الموارد، وهذا ما أدى إلى ضرورة الاستثمار في القوى العاملة والعناية بها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، ويمكن تلخيص أهمية وأهداف هذه الإدارة في السياق التالي:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 2.

<sup>3</sup> نادية أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص 24.

<sup>4</sup> عمر بزيو وآخرون، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2022، ص 413.

### 1.III أهمية إدارة الموارد البشرية

"تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في الأخير إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول".<sup>1</sup>

### 2.III أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف استراتيجية تساعد المنظمة على تحقيق التوافق بين أهدافها طويلة الأجل وقصيرة الأجل، ويتم ذلك من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصال، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، الأجور والحوافز، وغيرها، ومن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها ما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة: وذلك من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية بصفة خاصة.
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري: وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.
- زيادة درجة الولاء والانتماء: وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين: بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية أو مكافآت، أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> سيف الدين بومناد، "معايير الإيزو كمصدر للأرغنونيا التنظيمية: ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج"، مجلة الوقاية والأرغنونيا، المجلد 12، العدد 1، جامعة وهران، الجزائر، 2018، ص ص 60، 61.

<sup>2</sup> نوري قرامط، "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص 16.

ومن بين أهم أهداف إدارة الموارد البشرية أيضا نذكر الآتي:<sup>1</sup>

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة؛
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كامل المنظمة والموظف.

مما سبق اتضح أن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من التطورات التاريخية حتى وصلت لمفهومها المعاصر، إذ نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين في منظمات الأعمال، باعتبار أنها من أهم موارد المنظمة، فتحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها مرهون بمدى جودة إدارة مواردها البشرية والتي بدورها تستدعي فعالية الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين أو ما يعرف بوظائف إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بقيامها بالعديد من الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين، وبغية تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة تراعي تمتع مواردها بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل المطلوب بكفاءة، حيث تتعلق وظائف إدارة الموارد البشرية بكيفية استثمار العنصر البشري وتختص باختيار وتعيين الموظفين المناسبين والقادرين على إنجاز المهام المنوطة بهم في أقصر وقت وبأفضل جودة ممكنة، وتتجلى هذه الوظائف فيما يلي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، التدريب وتقييم الأداء، الترقية وأنظمة الأجور والحوافز.

### I. تحليل وتوصيف الوظائف

تعد عملية التحليل والتوصيف من المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تهدف من خلالها إلى تحديد معالم كل وظيفة، وباعتبار أن عملية التوصيف تعبر عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة فمن المهم فهم كلتا الوظيفتين.

### 1.I تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف: "تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات والمواصفات المطلوبة فيمن يشغلها، وكذا تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 13.

التوصل إلى توصيف كامل لها"،<sup>1</sup> وبعبارة أخرى يمكن القول أن عملية التحليل تتضمن: "دراسة وجمع الحقائق ولمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بعمل معين، والغرض منها تبيين محدداته وشروط تقييمه والتي على ضوءها تتمكن إدارة الموارد البشرية من القيام بجميع أنشطتها"،<sup>2</sup> ويتفرع التحليل الوظيفي إلى عمليتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

- وصف الوظيفة (Job Description): وهو عملية لوصف المهمة التي يتعين القيام بها، وهو يتضمن الغرض من الوظيفة، الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.
- مواصفات شاغل الوظيفة (Person Specifications): وتتمثل في تحديد المؤهلات، الخبرات، المعارف، والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وأي معلومات أخرى ضرورية يتطلبها أداء الوظيفة المعنية.

## 2.I توصيف الوظائف

التوصيف هو عبارة عن: "وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، هدفها، طبيعتها، مهامها، وظروف أداء العمل، وكذا مواصفات شاغلها"،<sup>4</sup> وهي تعتبر "أحد مخرجات عملية تحليل الوظائف".<sup>5</sup> ويقصد بتوصيف الوظيفة: "إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، وتحتوي على الظروف المحيطة بأداء العمل، وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بهذه الوظيفة"،<sup>6</sup> ويراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية:<sup>7</sup>

- تعريف الوظيفة: ويحتوي على اسم الوظيفة، رقمها، الإدارة أو القسم الذي تتبعه؛

<sup>1</sup> سليمة بوزيد، "تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 184.

<sup>2</sup> سعاد عبيدة، عيسى براق، "أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص 617.

<sup>3</sup> فيروز بوزورين، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -1، الجزائر، 2016/2017، ص 18.

<sup>4</sup> حسين بوتلجة وآخرون، "تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية: محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 2، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر، 2017، ص 23.

<sup>5</sup> يحيى عبد الرزاق أبو بكر الصوصاع، "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018، ص 25.

<sup>6</sup> محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السعودية، 2008، ص 47.

<sup>7</sup> وسيلة حدادي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 60.

- ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة: توصيف كامل عن المهام التي يجب أن يؤديها شاغلها؛
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية)؛
- ظروف العمل، الأدوات، الآلات والمواد المستعملة؛
- تحديد المواصفات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة: المستوى الثقافي، المعارف، القدرات الذهنية والجسدية، والخبرات المختلفة الأخرى؛
- تخصيص الجزء الأخير لكتابة الملاحظات والتعليقات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة.

## II. تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

إن أي منظمة أعمال تحتاج إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا باعتبار هذا المورد لبنة الأساس في أدائها لنشاطها، وبمجرد الانتهاء من عملية التخطيط تشرع المؤسسة في عملية التوظيف والتي بدورها تتكون من ثلاث وظائف رئيسية وتمثل في كل من: استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، وتعيينها.

### 1.II تخطيط الموارد البشرية

وظيفة التخطيط هي عبارة عن: "تنبؤات نظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية"<sup>1</sup>، أي أنها تعمل على: "ربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة، رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية، وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة، في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة"<sup>2</sup>.

ويساعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على أداء الكثير من الأعمال داخل المنظمة، ويمكنها من تحقيق غاياتها المنشودة خصوصا تلك المتعلقة بإدارة المورد البشري، وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:<sup>3</sup>

- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي مما يعطي صورة واقعية لقوة العمل الحالية؛
- التعرف على مصادر الاستقطاب التي تتوافق مع احتياجات المنظمة، ودراستها وتقييمها؛
- وضع السياسات والبرامج المرتبطة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية بما يواكب عملية التخطيط؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 56.

<sup>2</sup> رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية: دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 28.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الريا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص 26، 27.





- استبدال بعض الموارد البشرية الحالية في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها، وإحلال مهارات جديدة مكانها؛
- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، مما يستدعي الحصول على موارد بشرية إضافية من أجل تغطيته؛
- وجود ندرة في الموارد البشرية بشكل عام في سوق العمل، أو في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.

## II.2.2 اختيار وتعيين الموارد البشرية

يعرف الاختيار على أنه: "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلباتها أكثر من غيره، أما التعيين فهو وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته مع مستلزماتها".<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن: "الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان في آن واحد، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعنى الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة شاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها"<sup>2</sup>، وتتم عملية انتقاء الموارد البشرية في المنظمة وفق خطوات متناسقة ومتكاملة مع بعضها البعض، حيث تبدأ بالإعلان عن توفر وظيفة شاغرة وتنتهي باتخاذ قرار التعيين، ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>3</sup>

- الإعلان عن الوظائف؛
- المقابلة المبدئية للمتقدمين؛
- الاختبارات والمقابلة الشخصية؛
- التفصي عن طالبي الوظيفة؛
- الاختبارات الطبية؛
- إصدار قرارات التعيين.

<sup>1</sup> معمر قوادري فضيلة، منير نوري، "نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017، ص 52.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص 195.

<sup>3</sup> كامل بدير، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 1997، ص 85.

### III. التدريب وتقييم الأداء

لا يكفي أن تقوم المنظمة باختيار العاملين وتعيينهم فحسب، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم والحرص على تدريبهم وتطويرهم لتولي وظائف أخرى مستقبلاً، أما عملية تقييم الأداء فمن خلالها يتم التعرف على نقاط قوة الموارد البشرية لتطويرها، ونقاط الضعف ومعالجتها بالشكل الذي يحقق النجاح والتفوق.

#### III.1 التدريب والتطوير

التدريب هو: "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>1</sup> فالمؤسسة تصب اهتمامها على الفرد العامل وعلى: "تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي".<sup>2</sup>

وإذا كان التدريب يتعلق: "بتلك الجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالكفاءات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، فالتطوير يتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والكفاءات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية".<sup>3</sup>

وتسعى المؤسسة من خلال عملية التدريب إلى تطوير وتنمية مواردها البشرية، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي، وهي بشكل عام تهدف إلى:<sup>4</sup>

- تطوير أساليب الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية للموظف؛
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء؛
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المؤهلة؛
- توعية الموظف حول العلاقة بين مهامه ومهام بقية الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 159.

<sup>2</sup> قصي قحطان الجميلي، "إدارة الموارد البشرية في الفنادق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 81.

<sup>3</sup> عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات بالجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس بالمدينة، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 230.

<sup>4</sup> عز الدين مرسى، "النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2017،

- الاستغلال الأمثل للقوى العاملة والآلات المستخدمة.

### 2.III تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عبارة عن: "نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض".<sup>1</sup>

وعملية تقييم الأداء تساعد على: "اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى تقييم الأداء يساعد على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات".<sup>2</sup> وستطرق لهذه الوظيفة بشكل مفصل في الفصل الثاني.

### IV. أنظمة الحوافز والترقية

إن تحديد أنظمة الأجور والحوافز يعتبر من أصعب وظائف إدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا، وبما أن الأجور والحوافز من أبرز العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وعلى مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المؤسسة بصفة عامة، فإنها حظيت باهتمام واسع تجسد في العمل على تحقيق مبدأ العدالة وذلك بتمكين العاملين من الحصول على حوافز ورواتب تتناسب ومجهوداتهم المبذولة، قدراتهم، كفاءتهم وخبراتهم، وبالإضافة إلى ذلك تعمل المنظمة على توجيه سلوك مواردها البشرية بالاعتماد على سياسات النقل والترقية.

### 1.IV أنظمة الأجور والحوافز

تعتبر الأجور أداة لجذب الموارد البشرية الكفؤة للمنظمة، والمساهم الأول في المحافظة على الاستقرار الوظيفي، أما أنظمة الحوافز فهي تساعد على الرفع من مستوى الأداء وزيادة المنافسة بين الموظفين مما يضمن أدائهم لأعمالهم على أكمل وجه.

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، ألفا للوثائق والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019، ص 121.

<sup>2</sup> أيوب الشيكري، حولة مسراقي، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية: دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021، ص 27.

#### 1.1.IV أنظمة الأجور

يعتبر الأجر من أهم أشكال التعويضات فهو: "العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها، أو ما يحصل عليه الموظف مقابل عمله".<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن: "المنظمات تختلف في الحوافز وتشارك في دفع الأجور، ويعتبر هذا الأخير ضمان لحصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم"،<sup>2</sup> وتعتمد منظمات الأعمال أثناء تحديدها لأجور الموارد البشرية على عدة معايير نذكر منها:<sup>3</sup>

- **الأداء:** يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير محددة بدقة بشكل مسبق، سواء كما أو نوعا.

- **الجهد:** يستخدم في حال كان إنجاز الفرد أدنى من المستوى المطلوب، إلا أن الجهد المبذول في سبيل ذلك كاف.

- **المؤهل العلمي والخبرة:** وهما عاملان مهمان في تحديد الأجر خصوصا عند التحاق الموظف بسوق العمل لأول مرة.

- **درجة صعوبة الوظيفة:** يعتمد تحديد الأجر في هذه الحالة على المتطلبات الفكرية والجسدية لشغل الوظيفة، فالوظائف الروتينية تستحق أجرا أقل من تلك المعقدة والمتعبة.

#### 2.1.IV أنظمة الحوافز

تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الموظفين من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى"،<sup>4</sup> وهي أيضا عبارة عن: "وسيلة لتحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعا أو أحدهما".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021، ص 160.

<sup>2</sup> حمزة الجبالي، "مهارات وفن إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2016، ص 12.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص ص 139، 140.

<sup>4</sup> جمال مزغيش، كمال طاطاي، "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 2، جامعة إبراهيم سلطان شبيوط الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 672.

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالده، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 102.

وتسعى المنظمة من خلال تصميم أنظمة الحوافز إلى توجيه سلوك موظفيها بما يستجيب لغاياتها المسطرة ويضمن تحقيقها، ويتجلى الهدف الرئيسي منها في عنصرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها: يؤدي استخدام الحوافز إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة بما يحقق لها أفضل إنتاج كما ونوعاً.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: أنظمة الحوافز تدفع العاملين للعمل وترغبهم فيه، وذلك ما يترتب عنه إنتاج السلع والخدمات بالكميات المطلوبة وبأفضل جودة، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في المجتمع مما يؤدي إلى تفضيلها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

## 2.IV النقل والترقية

إن سياسات النقل والترقية أصبحت من بين أهم وسائل تسيير منظمات الأعمال بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، إذ يتم من خلالها توجيه سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة نحو تحقيق غاياتها المنشودة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق رضا العاملين.

### 1.2.IV نقل الموارد البشرية

يمكن أن يعرف نقل الموارد البشرية على أنه: "حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس الأجر والراتب"،<sup>2</sup> وبعبارة أخرى يمكن القول أن أنه يعني تكليف المورد البشري بأداء وظيفة في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، والنقل قد يكون: "من وظيفة إلى أخرى، أو من مكان إلى آخر، كما قد يكون بصفة دائمة أو مؤقتة".<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى ضرورة توفر سياسات نقل مكتوبة ومحددة بدقة في أي منظمة أعمال، بحيث تكون واضحة ومتاحة لكي يطلع عليها جميع العاملين في أي وقت، كما تجري مراجعتها وتحديثها بانتظام من قبل إدارة الموارد البشرية، وتأخذ هذه السياسات الأمور التالية بعين الاعتبار:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 122.

<sup>2</sup> يوسف حديم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 101.

<sup>3</sup> محمد جمال الكفاني، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 216.

<sup>4</sup> حسن سالم عز الدين مدثر، أمير محمد علي المؤمن، "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دمقلا بجمهورية السودان"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، جامعة دمقلا، السودان، 2019، ص 165.

- مراعاة القوانين وتشريعات العمل والعاملين المتعلقة بهذا الموضوع؛
- تحديد مسؤولية وأسس سياسات النقل؛
- تحديد التعويضات والنفقات التي ستدفع للعامل الذي سيتم نقله؛
- معرفة جيدة بالأعمال في الوحدات والأقسام المختلفة ومدى التشابه والاختلاف بينهما، لغرض تهيئة الأفراد ومعرفة إمكانات النقل؛
- التعرف على الأقسام والوحدات الإدارية التي تحتاج إلى نقل العاملين إليها، ويتم ذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف.

#### 2.2.IV ترقية الموارد البشرية

الترقية هي عبارة عن: "نظام يتضمن نقل العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى منها من حيث المسؤوليات والمهام والواجبات وفي المقابل يحظى العامل بزيادة في الأجر والتقدم في حياته المهنية وتحسن أوضاعه الاجتماعية".<sup>1</sup>

ويقصد بالترقية: "شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب ذلك توفر المهارات والخبرات الضرورية في المتقدم للترقية، ويصاحبها عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، درجة المسؤولية، مجال السلطة، وزيادة الأجر".<sup>2</sup> حيث تهدف المنظمة من خلال ترقية مواردها البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- رفع الروح المعنوية للأفراد؛
- كسر الملل والجمود في الحياة الوظيفية؛
- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية؛
- ضمان بقاء الموارد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل وظائف أعلى؛
- تحسين الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي؛

<sup>1</sup> أمينة وراس، "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 10، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص 334.

<sup>2</sup> أمينة قاضي، "سياسة الترقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 16، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، 2021، ص 186.

<sup>3</sup> ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010، ص 75.

- إعداد الموارد البشرية للتقدم والتعرف على وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية؛
  - خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود، وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم دون تغيير مكان العمل؛
  - خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي والتنافس الإيجابي بين الموارد البشرية للمنظمة، وذلك بغية تحقيق الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما ونوعا.
- وخلاصة القول أن لكل منظمة أهداف وطموحات تسعى إلى تحقيقها ولا يمكن ذلك إلا عن طريق إدارة الموارد البشرية، حيث تعمل وظائفها على تحقيق الأداء الفعال والتميز في المنظمة وحسن استغلال واستثمار هذا المورد، وذلك لا يتحقق إلا عن طريق تبني المنظمة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بها.

### ثالثا: أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصرنا الحالي في مختلف جوانب الحياة، أصبحت الكثير من المنظمات تعاني من فائض أو عجز في الموارد البشرية مما جعلها تهتم أكثر بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتعمل على تطويره من خلال إضفاء البعد الاستراتيجي على المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، ولعل فهم مصطلح الإدارة الاستراتيجية والإحاطة بالمفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعتبر ضرورة حتمية في وقتنا الحاضر.

#### I. ماهية الإدارة الاستراتيجية

إن التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال دفعت المنظمات إلى انتهاج فلسفة الإدارة الاستراتيجية بما تنطوي عليه من أهمية وما تسعى لتحقيقه من أهداف تساعد على مواجهة التحديات والتهديدات الخارجية، وكذا مواكبة التطورات المتزايدة بالشكل الذي يضمن بقائها واستمرارية نشاطها.

#### 1.I تعريف الإدارة الاستراتيجية

تطرق العديد من الباحثين على اختلاف وجهات نظرهم ومدارس الفكر الإداري التي ينتسبون إليها إلى تقديم جملة من التعاريف للإدارة الاستراتيجية، ولعل أبرز تلك التعاريف ما يلي:



- الإدارة الاستراتيجية هي: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، وهي "مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل"<sup>2</sup>.

- ويرى (Drucker) بأن الإدارة الاستراتيجية هي: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة بتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"<sup>3</sup>، ويؤكد العالمان (Thompson & Strickland) أن: "الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>4</sup>.

- ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية كذلك بأنها: "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة"<sup>5</sup>.

- وهي أيضا: "عملية خلق نموذج أعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الإنتاج والاحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية وتخفيض التكاليف وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء وتعظيم القيمة للمساهمين، والاستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 47.

<sup>2</sup> بھجة بن دھمان، كمال حوشين، "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس)"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص 351.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 26.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة - لبنان، 2016، ص 25.

<sup>5</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 43.

<sup>6</sup> عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص 23.

- ويرى (Kotler) بأن الإدارة الاستراتيجية هي: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو، وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".<sup>1</sup>

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط التي تتسم بالديناميكية والمرونة في إعداد البرامج واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق رسالة المنظمة وغاياتها، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة والتحديد الدقيق لمواطن القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذا الاعتماد على دراسة وتحليل وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وردود أفعال المنافسين، بما يخدم هدف المنظمة في الاستمرارية والنمو وتحسين مركزها التنافسي.

## 2.I أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

إن البوصلة التي تقود المنظمة نحو النجاح وتمنحها القدرة على تجاوز الحواجز التي تقف في طريقها هي الإدارة الاستراتيجية، لذلك تجدر الإشارة إلى الدور الهام الذي تلعبه هذه الأخيرة وإلى أهميتها البالغة التي تنعكس إيجاباً على المنظمة بتمكينها من تحقيق غاياتها المسطرة وأهدافها المنشودة من تطبيق هذه الإدارة.

### 1.2.I أهمية الإدارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة، وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، مثل:<sup>2</sup>

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود الأخيرة الماضية والعقد الحالي؛
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية؛
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات

المنظمة؛

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 63، 64.

- زيادة دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
  - توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة؛
  - المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية؛
  - مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.
- كما تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات في تحقيق العديد من المزايا والفوائد يمكن حصر بعضها كالتالي:<sup>1</sup>

- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المنظمة؛
- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.

### 2.2.I أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى المنظمات من خلال اعتمادها على الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في هيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 71.

<sup>2</sup> ديفيد هاريسون، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 145، 146.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة، يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، وتوحيد اتجاه القرارات.

## II. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

نتيجة التطورات الحاصلة في جميع ميادين الحياة وفي الحقل الإداري على وجه الخصوص، فإن النظرة إلى إدارة الموارد البشرية بدأت بالتغير تدريجيا بداية من سبعينات القرن العشرين ليظهر مفهوم جديد يطلق عليه: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، والذي ينظر من خلاله إلى الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، ونظرا لأهميته البالغة فقد صاغ له الباحثون الكثير من التعاريف وحددوا له جملة من الخصائص والمميزات.

### II.1. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واختلفت باختلاف المؤلفين والباحثين ووجهات نظرهم ومدارسهم الفكرية، ومن بين تلك التعاريف نذكر ما يلي:

- تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة"<sup>1</sup>، وهي: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 94.

<sup>2</sup> رضوان فلاق، يوسف بومدين، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 3، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 364.

- والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: "خطة طويلة المدى تتكون من مجموعة نشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية، وتهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة".<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا على أنها: "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح لتحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة".<sup>2</sup>

- ويعرف (Armstrong) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "منهج لإدارة الأفراد يركز على الكيفية التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهداف المنظمة من خلال استراتيجيات وسياسات وممارسات متكاملة، كما يرى أن ذلك المفهوم يركز على أن الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا في نجاح المنظمة، وعلى ضرورة دمج استراتيجيات وخطط الموارد البشرية مع استراتيجيات وخطط المنظمة".<sup>3</sup>

- أما (Wright & Smart) فيعرفان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب، في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية".<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها خطة طويلة الأجل تشمل إجراءات، برامج، وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري، وتتناسق تلك الأخيرة مع الاستراتيجية

<sup>1</sup> محمد توفيق ومان، لطفى ودنبري، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 1181.

<sup>2</sup> سامر سمية، عيسى إسماعيل، "تقييم واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات: دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2020، ص 30.

<sup>3</sup> سملاي محضيه، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2018، ص 102.

<sup>4</sup> حسين وليد حسين عباس، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 55.

العامّة للمؤسسة، حيث تعمل على تحقيق غايتها في خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على التكيف متغيرات البيئة الديناميكية، عن طريق اقتناص الفرص وتلافي التهديدات الخارجية، وكذا الوقوف على نقاط القوة والضعف.

## II.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تنطوي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على جملة من السمات والخصائص والتي يمكن حصر أهمها في الآتي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

## III. أهداف وتحديات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تسعى المنظمة إلى ترجمة رسالتها إلى نقاط محددة، واضحة، وقابلة للقياس أو يمكن تقدير نتائجها، كما تواجه العديد من العراقيل أو التحديات التي تزيد من صعوبة الوصول إلى الأهداف المسطرة أو تحول بينها وبين تحقيقها بالشكل المطلوب.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

### 1.III أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تطمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق غاياتها طويلة الأجل وأهدافها الاستراتيجية، من خلال البحث عن موارد بشرية كفؤة وقادرة على تحمل المسؤوليات والتأقلم مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الديناميكية، ومن بين الأهداف الرئيسية لها ما يلي:<sup>1</sup>

- توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة تتماشى مع المنتج الجديد؛
- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها؛
- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها لتوظيفها وتعيينها في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد؛
- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة؛

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.
- أما بالنسبة للأهداف الفرعية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تندرج تحت هدفها الأساسي المتمثل في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير أدائها، فيمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الاستراتيجي المطلوب للمؤسسة؛
- تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية؛

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال والمميز بتقديم فرص التمكين والتعلم والتطوير والتحسين المستمر؛

- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة؛
- مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ومتطلبات العملاء؛

<sup>1</sup> حامد حمد الله موسى، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 103.

<sup>2</sup> كلثوم واکلي، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 2، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص 253.

- إدارة قوة عمل متنوعة وذات ثقافات مختلفة؛
- التأكد من أن العاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والحوافز والمكافآت التعويضية المناسبة.

### 2.III تحديات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جملة من العراقيل والتحديات الإدارية والقانونية، الإنتاجية والتسويقية وغيرها، ويمكن تصنيفها حسب بيئة عمل المنظمة إلى:<sup>1</sup>

#### 1.2.III التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل الداخلية:

- عدم رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم؛
- نقص المعلومات المتاحة للأفراد واللازمة لأداء عملهم؛
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة؛
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.

#### 2.2.III التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها، خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توافر نوعيات خاصة من الموارد البشرية؛
- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق، الأمر الذي أوجد احتياجا متزايدا لنوعية جديدة من الموارد البشرية لتتفهم الثقافات المختلفة، وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلا عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.

### IV. عناصر ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توفر جملة من العناصر الضرورية والمتطلبات الرئيسية حتى تكون للمنظمة القدرة على التنسيق بين سياسات، برامج، وأنشطة الموارد البشرية، وعلى تحقيق التكامل بين استراتيجيات العمل.

<sup>1</sup> علي فائق جميل العاني، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، جمهورية مصر العربية، 2018، ص 61.



#### 1.IV عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية؛
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستفيدين منها.

#### 2.IV متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من المتطلبات الضرورية التي من شأنها المساهمة في تنمية وتطوير استراتيجيات المنظمة، وتحقيق نوع من الانسجام والتكامل بين سياسات الموارد البشرية وأنشطة ومهام المنظمة ككل، حيث تم تصنيف هذه المتطلبات حسب أربعة معايير أساسية وهي:

**1.2.IV متطلبات تنظيمية:** هي مجموعة من القواعد والمبادئ المتحركة في سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، والموجهة لردود أفعال العاملين بما يتلاءم مع الثقافة التنظيمية السائدة والتي من مظاهرها انجذاب الموارد البشرية للاندماج في مجموعات وتشكيل فرق عمل متخصصة يكون فيها العمل والمسؤولية جماعية، وضبط تدفق المعلومات بين مختلف أقسام ومصالح إدارة الموارد البشرية، والتي في ظل توجهها الاستراتيجي تحرص على تحقيق الفعالية وبناء هياكل تنظيمية تتماشى ومتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية. والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقق أهدافها الاستراتيجية أيضا عن طريق تصميم الأنظمة والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن المرونة الكافية لبروز كل عوامل وأسباب تنمية القدرات الفردية والجماعية، وعلى

<sup>1</sup> تيرورت علال، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص 63.

الإدارة هنا الحد من الصراعات التنظيمية التي قد تحدث إما كنتيجة لعدم رضا العاملين عن القرارات والاستراتيجيات المفروضة عليهم أو لعدم توفرهم على الكفاءة والفعالية المطلوبة في الأداء.<sup>1</sup>

**2.2.IV متطلبات سلوكية:** تستدعي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إحداث تغييرات في القيم والاتجاهات الوظيفية للأفراد، بغية رفع دافعيتهم للعمل وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، من خلال:<sup>2</sup>

- تحفيز الأفراد بهدف تنمية روح المبادرة والإبداع والابتكار؛
- تنمية أسس معاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل؛
- تطوير معايير أداء تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا والعلاوات؛
- استحداث أساليب ووسائل تتماشى مع التغيير في قيم وحاجات الأفراد؛
- تحسين مهارات الموارد البشرية من خلال التدريب مما يخلق لديهم الشعور بالأمان الوظيفي.

**3.2.IV متطلبات إدارية:** يقتضي إدخال البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تكييف أداء الأفراد، وذلك عن طريق إحداث تغيير في:<sup>3</sup>

- أدوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية أي إشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- آليات إدارة الموارد البشرية وأساليب عملها، كاستحداث مفهوم محفظة الموارد البشرية ومفهوم دورة حياة المنتجات؛

- طبيعة المهارات الواجب توفرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية سواء المهارات التسويقية، الإنتاجية، أو التمويلية لزيادة قدرة الرؤساء على التعامل مع الاختلافات الفردية والاستراتيجيات المطلوبة ولتحقيق المرونة في عملية التخطيط.

<sup>1</sup> يوسف بودة، "تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2016، ص ص 53، 54.

<sup>2</sup> ناصر طهار، "واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2020، ص 207.

<sup>3</sup> فاطمة بودية، عائشة بن واضح سنوسي، "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019، ص 114.

4.2.IV متطلبات تكنولوجياية: يتطلب نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضا إحداث تغييرات وتحسينات مستمرة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وذلك نظرا لأهميتها المتزايدة في الرفع من جودة وكفاءة الأداء من جهة وريح الوقت والجهد من جهة أخرى، ولا يتم ذلك إلا من خلال ما يلي:

- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات بالنظام؛
- العمل على توفير تجهيزات الإعلام الآلي الحديثة ومتطورة المواصفات؛
- إنشاء أنظمة معلومات وتطويرها، مع العمل على حماية الشبكة بين المؤسسة وفروعها؛
- تستغل الإدارة العليا مخرجات التكنولوجيات الحديثة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كبرامج الترقية وتقييم الأداء؛

• العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة والقادرة على التحكم في مستجدات تكنولوجيا الإعلام والاتصال دون إهمال تدريب وتكوين الموارد البشرية المتاحة.

وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يستلزم توفر العديد من القدرات والإمكانيات التي تخلق نوعا من التناسق والانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، والجدول رقم (02) يوضح بعض متطلباتها.

الجدول رقم (02): متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المتطلبات	خصائص متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
القدرة على فهم مجال النشاط	- الفهم الواسع لطبيعة النشاط. - توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة للنشاط ومن اتخاذ قرارات منطقية تدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية	- المعرفة بأحدث التطورات والممارسات في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. - الاطلاع على الأساليب والبرامج التي تخلق قيمة إضافية والتدريب على استعمالها.
القدرة على إدارة عمليات التغيير	- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام الموكلة للموارد البشرية. - القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج.
القدرة التكاملية	- توفر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية من أجل التنسيق بين الأنشطة المختلفة والمتداخلة لإدارة الموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها. - قيام الرئيس بإعداد الاستراتيجية العامة والإشراف على متابعة تنفيذها بما يتماشى مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المصدر: صبرينة مانع، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 39.

في الأخير يمكن القول أن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تستدعي إحداث تغيير في قيم واتجاهات الموارد البشرية المتعلقة بالعمل وتفعيل كفاءاتهم ومهاراتهم بما يتماشى مع التطور في وسائل إدارة الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل:

مرت الإدارة بالعديد من التغيرات التاريخية والتطورات الجوهرية المهمة التي غيرت نظرة الفكر التسييري اتجاه الفرد وأهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة والأهداف التي تعمل على تحقيقها، ولعل من أبرزها الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف المرتبطة ارتباطا وثيقا بالعنصر البشري والطريقة المثلى للاستثمار فيه، بالشكل الذي يضمن اختيار وتعيين العاملين الأكفاء والمهريين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال تنمية قدراتهم وتدريبهم وتحفيزهم باستمرار. وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تعتبر موردا استراتيجيا في المنظمة ظهر المصطلح الحديث لهذه الإدارة والمعروف باسم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والذي يبنى أساسا على وضع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما من خلال الاهتمام بالبعد الاستراتيجي والمدى الطويل في التخطيط واتخاذ القرارات سواء الروتينية أو المصيرية، ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمختلف عناصرها ومتطلباتها والقواعد التي تتحكم فيها، أو التحديات والعراقيل التي تواجه طريقها تعنى باختيار وتنمية وتطوير المورد البشري بغية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي سينعكس على الأداء الوظيفي للموارد البشرية سلبا أو إيجابا، مما يستدعي فهمه وتعزيزه إن كان إيجابيا وتحسينه وتطويره إن كان غير ذلك.

## الفصل الثاني

أساليب تحسين أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

إن أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات في العصر الحالي هو اهتمامها بالموارد البشري والعمل على تطوير أدائه بهدف ضمان الاستمرارية والتفوق التنافسي، وبما أن الأداء هو المرآة التي تعكس هذا التفوق وجب الاهتمام بهذا المفهوم من قبل كل الموظفين بشتى المستويات الإدارية، فالمشرفون يقومون بعمليات التوجيه والتنظيم بينما يقع على عاتق الموظفين الآخرين تنفيذ التعليمات المفضية إلى تحقيق الغايات المرجوة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة التي تؤثر في هذا الأداء والفهم العميق لمحدداته ومتطلباته بما يضمن الكفاءة والفعالية المطلوبة.

وباعتبار أن الأداء الوظيفي للموارد البشرية هو القلب النابض في المنظمة وجب عليها العمل على تطويره بما يتماشى مع المتغيرات الخارجية عن طريق تقييم أدائهم للتعرف على مواطن القوة والضعف لكل موظف وتحسينه باستمرار من أجل القدرة على مواجهة التطورات، وعليه يمكننا القول أن الأداء الوظيفي وتحسينه هو العامل الجوهرى الذي يتوقف عليه نجاح واستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها المسطرة والمحددة مسبقا، وهو يتم من خلال الاعتماد على وسائل وأساليب عديدة تختلف من منظمة لأخرى فالطريقة التي قد تكون ناجعة في مؤسسة ما قد لا تفيد غيرها من المؤسسات.

وبغية الإحاطة بكافة المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي وتقييمه وكذا أهم الطرق المستخدمة في تنميته وتحسينه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء موضحة كالاتي:

- أولا: ماهية الأداء الوظيفي
- ثانيا: مفاهيم حول تقييم الأداء الوظيفي
- ثالثا: أساسيات حول تحسين الأداء الوظيفي

## أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

لقد أصبح الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده سواء التنظيمية، الاجتماعية، الإدارية، التكنولوجية، أو السلوكية من المواضيع الأكثر أهمية في منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق النجاح والتفوق باستمرار، الأمر الذي يجتم عليها التعرف على مكوناته وعناصره الأساسية بما يضمن الكفاءة والفعالية في إنجاز الموارد البشرية للمهام المطلوبة منها من جهة، بالإضافة إلى ضرورة اكتشاف العوامل التي تؤثر في الأداء سلباً أو إيجاباً من أجل التعامل معها من جهة أخرى.

### I. تعريف الأداء الوظيفي ومكوناته

إن الأداء الوظيفي من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستخداماً في الاقتصاد وتسيير المنظمات وقد حظي باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، ورغم المكانة الكبيرة التي يحتلها إلا أنه هناك اختلافات كثيرة حول مفهومه وكذا حول المكونات الأساسية له والتي يمكن من خلالها معرفة مستوى أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

#### 1.I تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية، ونظراً لتعدد الدراسات وتنوع الأبحاث المتعلقة بهذا المفهوم فقد تعددت التعاريف المقدمة له، ومن أجل الفهم الجيد لهذا المصطلح ندرج التعريفات التالية:

— يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "سلوك يساهم فيه الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يتم تدعيم هذا السلوك وتعزيزه من طرف الإدارة بما يضمن النوعية والجودة المطلوبة عن طريق التدريب"<sup>1</sup>، ويمكن القول أن المقصود بالأداء الوظيفي: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، والجهود التي ترتبط وظيفته بها، أي النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منى سيلم، رابح بوقرة، "دور استخدام تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015، ص 279.

<sup>2</sup> منصور تجاني، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص 60.



- وفي تعريف آخر الأداء الوظيفي هو: "العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحين إصغائه لتوجيهات المشرف، وتنفيذه للتعليمات المطلوبة"<sup>1</sup>.
- كما يشير الأداء الوظيفي إلى: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>2</sup>.
- ويرى الباحثان (Kirmanen & Salanova) أن الأداء الوظيفي هو: "درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إنجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة بالأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.
- ويعبر مصطلح الأداء الوظيفي عن: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية أو محددات يمكن أن يقاس بها أداء الفرد، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>4</sup>.
- وكتعريف شامل للأداء الوظيفي يمكن القول بأنه سلوك العاملين في تأدية الأعمال والمسؤوليات المرتبطة بوظائفهم بناء على الوصف الوظيفي والذي يترجم إلى النتائج أو الإنجازات المحققة من قبلهم لخدمة الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 145.

<sup>2</sup> عبد العالي خبار، عزيز قودة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك-المديرية الجهوية بغرد النص"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، ص 48.

<sup>3</sup> مليكة شيخي وآخرون، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر، 2020، ص 49.

<sup>4</sup> علي حاش، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020، ص 96.

## 2.I مكونات الأداء الوظيفي

يتطلب الفهم الجيد لمصطلح الأداء الوظيفي ومكوناته معرفة أهم العناصر المتعلقة به، وتجدد الإشارة إلى أن هذه الأخيرة تختلف من باحث لآخر نظرا لتعدددها، حيث لا يمكن أن يكون أداء الفرد فعالا إلا بها، وهي تتمثل في:<sup>1</sup>

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، الخلفية العلمية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
  - **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. وهناك من يضيف إلى العناصر السالفة الذكر العنصرين الآتين:<sup>2</sup>
  - **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه موردا غير قابل للتجديد أو التعويض، وهذا ما يستدعي ضرورة الاستغلال الأمثل لهذه الثروة التي لا تقدر بثمن.
  - **التكلفة:** أي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الموجود بينهما.
- في الأخير يمكننا القول أن الكثير من الباحثين والمؤلفين اتفقوا على أن الأداء الوظيفي يتكون من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، بينما يرى البعض الآخر أنهما مفهومان مرتبطان بالأداء لا غير، والكفاءة والفعالية مصطلحين متلازمين ومتكاملين مع بعضهما البعض، ويمكن شرحهما كما يلي:

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، سهيلة قمو، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت - ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 215.

<sup>2</sup> مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية"، مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 484.

- **الكفاءة:** إن رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى مستوى أداء متوقع، حيث تعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وتوفير سبل ولائهم مسألة أساسية تركز لها المنظمة جهوداً كبيرة، ذلك أن هذا العنصر يفضي إلى ضرورة اعتماد رضا الموارد البشرية كأحد مؤشرات كفاءة الأداء،<sup>1</sup> وبتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وبموجبها تكون المنظمة كفؤة من حيث تحقيق الأهداف المسطرة ومستويات الجودة المناسبة.<sup>2</sup>
- **الفعالية:** تعبر عن الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد يتماشى مع البيئة المحيطة، وهي تقاس من خلال المقارنة بين الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً والأهداف المخططة مسبقاً، أما على مستوى الموارد البشرية فتشير إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.<sup>3</sup>

## II. محددات وأنواع الأداء الوظيفي

ينطوي الأداء الوظيفي على العديد من العناصر التي ينبغي على المؤسسة الإحاطة بها لفهم طبيعة مواردها البشرية، وهي التي تحدد فيما إذا كان الأداء بمختلف أنواعه يسير في اتجاهه الصحيح المؤدي إلى تحقق الأهداف المرجوة بشكل دقيق أم لا.

### 1.II محددات الأداء الوظيفي

تعددت آراء الباحثين في تصنيفهم لمحددات الأداء الوظيفي في المنظمة، ويرجع ذلك لصعوبة الاتفاق على تصنيف موحد له، حيث هناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:<sup>4</sup>

- **كمية الجهد المبذول:** كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- **نوعية الجهد:** وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقتها للجهد المبذول للمواصفات النوعية المحددة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 47.

<sup>2</sup> مجيد جعفر الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص 31.

<sup>3</sup> العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

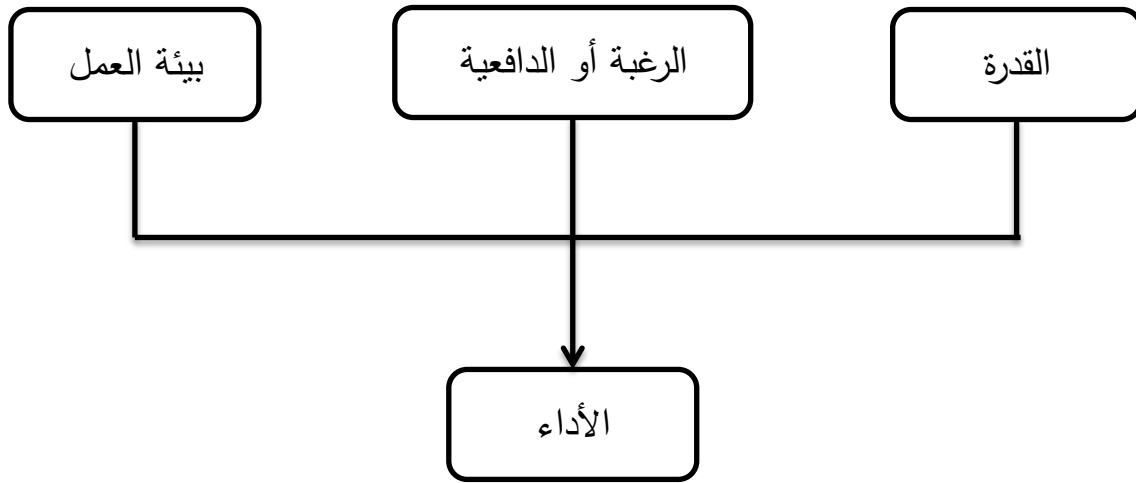
<sup>4</sup> عتيقة حرارية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة أبو القسام سعد الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص 65.

- **نمط الأداء:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو الأنشطة.<sup>1</sup> وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات أساسية وهي:<sup>2</sup>
  - **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
  - **مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي في واقع الأمر انعكاس لدافعه نحو العمل.
  - **قدرة الفرد على أداء العمل:** ويعكسها الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء منه، وهي محصلة التفاعل بين الدافع الفردي للعمل من جهة ومناخ العمل من جهة أخرى، ويتطلب هذا ضرورة توفر مقاييس مناسبة لرفع مستوى أداء الموظف، من خلال تدعيم نقاط قوته وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف.
- بالإضافة إلى ما سبق التطرق إليه نضيف السلوك التنظيمي والذي هو عبارة عن دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية وردود أفعالهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم مع فريق العمل في بيئة المنظمة، فالأداء في الواقع ما هو إلا محصلة لسلوك الموظفين في ظل القواعد والسياسات التي توجه النشاط نحو تحقيق الأهداف المرجوة مما يعكس مدى نجاح منظمة الأعمال.

<sup>1</sup> كمال بو الشرش، "الثقافة التنظيمية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 92.

<sup>2</sup> فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 266.

الشكل رقم (03): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 67.

## II.2 أنواع الأداء الوظيفي

تختلف معايير تصنيف الأداء الوظيفي وتتعدد بالشكل الذي يصعب الإلمام بجميعها، ونظرا لذلك فقد تطرقنا هنا إلى أكثر المعايير شيوعا فحسب، وهي تتوضح كآآتي:

- **1.2.II معيار الشمولية:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء بصفة عامة إلى نوعين الأداء الجزئي والأداء الكلي:
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب معيار الوظيفة إلى: أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء الوظيفة المالية.<sup>1</sup>
- **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح، والنمو.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحلام محمد الشواي، "الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، جامعة بابل، العراق، 2016، ص 3391.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

وبصفة خاصة وحسب نفس هذا المعيار يرى كل من (Robinson Dana gains & Robinson James) أن هناك ثلاث مستويات للأداء الوظيفي وهي:<sup>1</sup>

• **الأداء على المستوى التنظيمي:** هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات لزيائنه، ويتكون الأداء على هذا المستوى من العناصر التالية: الاستراتيجية والأهداف، الهيكل التنظيمي، المقياس، الإدارة.

• **الأداء على مستوى العمليات:** ويركز على التأكد من توفر العناصر الموالية: العمليات ومدى ضرورتها لتحقيق الاستراتيجية، أهداف العمليات ومدى توافقها وتكاملها مع أهداف المنظمة ككل، تصميم وهيكله العمليات بما يتماشى مع متطلبات الأهداف، تحليل العمل ومعالجة الانحرافات من خلال قياس العمليات.

• **الأداء على مستوى الوظيفة:** تدار العمليات وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

## II.2.2 معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:<sup>2</sup>

• **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد وهو يتشكل أساسا مما يلي: الأداء المالي (ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة)، الأداء التقني (ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال)، الأداء البشري (وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية).

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

<sup>1</sup> عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص ص 17، 18.

### III. أبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء الوظيفي عنصرا محوريا في كل منظمة فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية فيها، إذ أنه يحكم على وجودها واستمراريتها من عدمه، ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي قد تكون خارج نطاق سيطرته مما قد يؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية.

#### III.1 أبعاد الأداء الوظيفي

تعتمد أي مؤسسة في الوقت الحاضر على إتباع عدة آليات تنظيمية والتي تعمل أساسا على زيادة وعي الموارد البشرية في المنظمة، ولعل البعد التنظيمي والاجتماعي من بين أهم هذه الأبعاد، ويمكن توضيحهما بالشكل الموالي:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية. ومما سبق نستنتج أن للمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية دورا هاما في تقييم الأداء.<sup>1</sup>

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى عمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضاهم يعتبر مؤشرا على وفائهم لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير فإن الجودة مرتبطة بتلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ما سبق يضيف بعض العلماء العدين المواليين:<sup>3</sup>

- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص ص 22، 23.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 219.

<sup>3</sup> شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص ص 51، 52.

• **البعد الاقتصادي:** بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاعتماد على القوائم المالية.

### III.2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

وهناك من يقوم بتصنيف العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى صنفين أساسيين هما: عوامل داخلية يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها وأخرى خارجية يصعب السيطرة عليها في غالب الأحيان، وتتمثل في:

#### III.2.1 العوامل الداخلية

تضم مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل العناصر الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن تصنيفها دون حصر إلى:<sup>1</sup>

• **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات المرتبطة بالجانب التقني في المنظمة والتي تضم على الخصوص الهيكل التنظيمي، مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة، التكنولوجيا، العملية الإنتاجية، نوعية المنتج، الموقع الجغرافي للمؤسسة، والاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

• **نظام المعلومات السائد:** تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد انسياب المعلومات داخل المنظمة في نظام قائم بحد ذاته، يتفاعل مع مجمل الوظائف والأنشطة التي تضطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، بالإضافة إلى القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات واضحة وعالية الكفاءة والتي يستفاد منها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح مسار الأداء.

• **العوامل الإنسانية:** وهي العوامل المتعلقة بالموارد البشرية سواء المشرفين أو المنفذين في المنظمة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب وتضم كل من: التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن فالعمال الصغار يمثلون القوة والطاقة في العمل أما كبار السن فيمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيات المستخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص 6.

<sup>2</sup> إيمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 245.



### III.2.2 العوامل الخارجية

يمكن تقسيم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- **المتغيرات الاقتصادية:** يمثل المناخ الاقتصادي متغيرا بيئيا ذو تأثير مباشر على الأداء، وهو يتكون من متغيرين رئيسيين هما: الأول ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرات التنافسية العالية، أما المتغير الثاني فهو زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المتعددة الجنسيات.
  - **المتغيرات التكنولوجية:** شهد التقدم التكنولوجي دورا جوهريا في تحقيق وزيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، فقد أصبح هناك تزايد مستمر في استخدام الآلات بدلا من العنصر البشري، ومن ثمة هذا التزايد المستمر ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** وهي التي توفر للمؤسسات ما تحتاجه من الخبراء الفنيين وكذا الموارد البشرية، مع ملاحظة أن ذلك يتوقف على مستوى التعليم في المجتمع، ومن ناحية أخرى يلعب مستوى الثقافة والعادات والتقاليد أثر واضح على موقف كل من المستهلكين وعلى الموظفين ومستوى أدائهم.
  - **المتغيرات السياسية والقانونية:** وتتمثل في الحكومة والتشريعات التي تصدرها، وتعتبر إما قيادا أو فرصة بالنسبة للمنظمة، فالاستقرار السياسي واتجاهات المسؤولين لها آثار إيجابية على الأداء الوظيفي.
- وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الفردي للعاملين، والتي تجعل منه إما أداء عاديًا مطابقًا للمعايير المخطط لها، أو أداء متدنيا، أو أداء متميزا يفوق تلك المعايير، ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يأتي:<sup>2</sup>

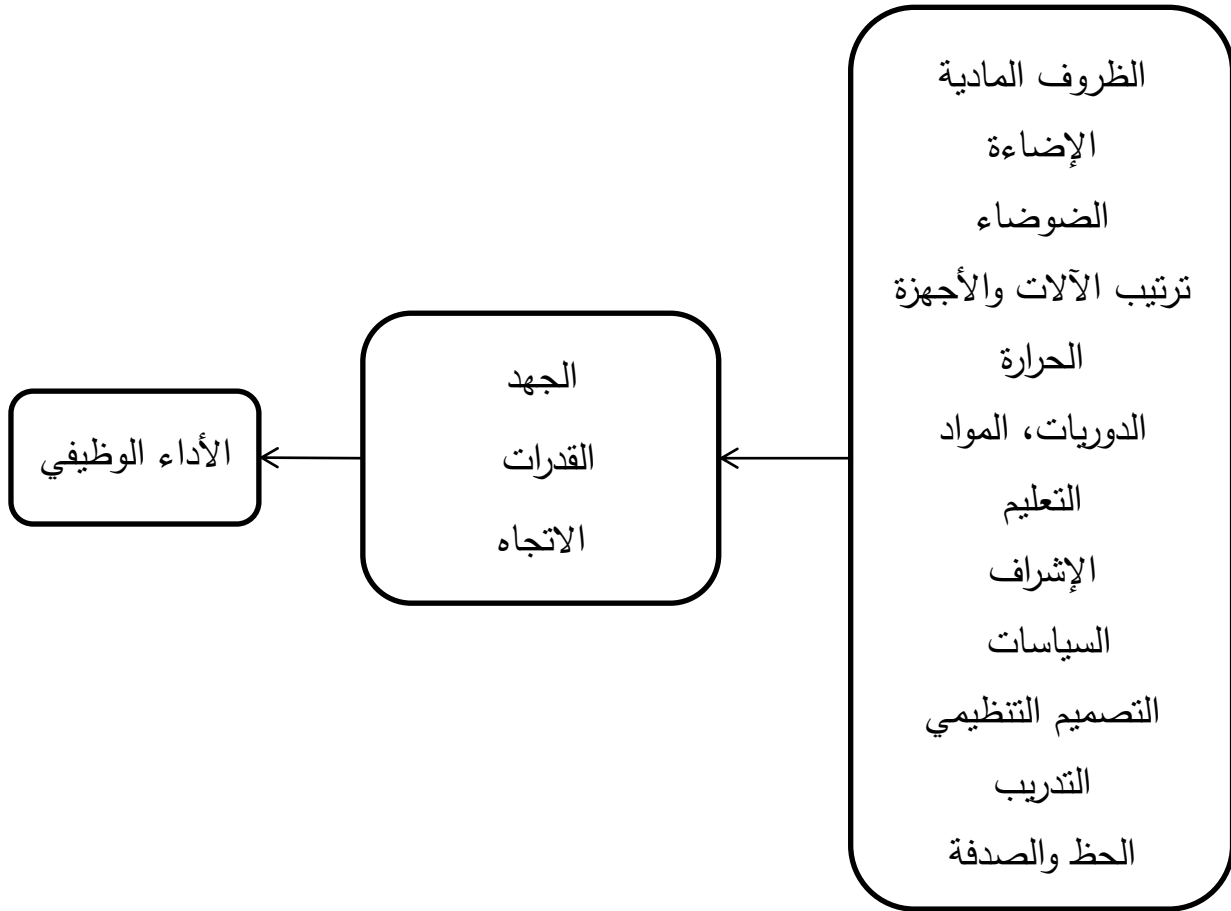
- مدى توفر معايير قياس الأداء؛
- مدى وضوح المهام المطلوبة؛
- نمط الإشراف الممارس من طرف الرئيس المباشر؛
- مدى توفر برامج التدريب والتكوين الضرورية؛

<sup>1</sup> سميرة فرحات، "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص 145، 146.

<sup>2</sup> حميد بن حوجوة، "علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017، ص 73.

- طبيعة العمل وتناسبه مع قدرات الموظفين؛
- دافعية الفرد ورغبته في أداء الأعمال الموكلة إليه؛
- مدى مناسبة أنظمة الحوافز والمكافآت؛
- درجة تلاؤم أعباء الأعمال مع طاقات الموظف؛
- تماسك فريق العمل الذي ينشط فيه الموظف؛
- الجو العام والظروف المادية للعمل: إضاءة، تهوية، نظافة، ضوضاء، وعدد ساعات العمل.

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 212.

إن تحقيق أداء فعلي مرتفع هو أسمى الأهداف التي تضعها المؤسسة في أول اهتماماتها، باعتباره المؤشر الذي يسمح لها بأن تسلك الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة والمرتبطة أساسا بالأداء الوظيفي، ويمكن نجاح أي مؤسسة مقارنة بغيرها في حسن قياسها مدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى موظفيها والتقييم الجيد لأدائهم بغية معرفة نقاط القوة لديهم ونقاط الضعف وهذا ما سيتم معالجته في الجزء الموالي.

### ثانيا: مفاهيم حول تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد العمليات الهامة والأساسية لكل منظمة ذلك أنه يسمح بتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف الحقيقية في أداء العاملين، ومن خلاله فقط يتم تحديد طرق وأساليب لتحسين أدائهم ومعالجة الانحرافات التي تعتريه بالشكل الذي يحقق أعلى درجة كفاءة وفعالية.

#### I. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يكتسي تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة فهو المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهامه الوظيفية على أكمل وجه أم لا، ومن خلاله بمقدور إدارة المنظمة اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص كفاءة أداء مواردها البشرية على اختلاف مستوياتهم.

#### 1.I تعريف تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت مفاهيم تقييم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد منهم وجهة نظره الخاصة والتي تختلف عن الآخرين، وسنعرض فيما يلي أكثر المفاهيم شمولاً لتقييم الأداء:

- تقييم الأداء الوظيفي يعني: "تحديد مدى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك تحليل سلوكه وتصرفاته وقدراته وإمكانياته الذاتية، وعليه فإن تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك مع ما هو مطلوب في الخطة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي وآخرون، "أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2020، ص 545.

- ويعرف تقييم الأداء بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لمهامهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى".<sup>1</sup>
- وهو أيضا: "نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء وسلوك الموظفين أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، وذلك بغية تحديد كفاءة كل فرد على حدة وبشكل موضوعي دون تحيز، ليتم في الأخير مكافأتهم كل حسب جهده وبالتالي تحفيزهم على تفادي نقاط ضعفهم والعمل بفعالية أكبر مستقبلا".<sup>2</sup>
- ويعرف (Denisi) تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "تقييم محدد ورسمي للموظف وذلك لتحديد درجة إنجاز له لوظيفته بفعالية"،<sup>3</sup> أي أن عملية التقييم تستخدم لتحديد: "فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب من عدمه".<sup>4</sup>
- وفي تعريف آخر هو: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يقوم على إصدار حكم شامل وموضوعي على الموظف فيما يتعلق بممارسة مهامه خلال فترة محددة في المنظمة، مع الاعتماد على معايير واضحة تسطرها الإدارة".<sup>5</sup>
- من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه العملية التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بوضع مجموعة من المعايير الموضوعية والدقيقة التي تحدد ما إذا كان أداء المورد البشري مطابقا لما هو مخطط له من طرف المؤسسة، وتستدعي التزام المكلف بالتقييم بمتابعة الأداء والمراقبة المستمرة لجميع العاملين دون استثناء، وذلك بهدف تصحيح الانحرافات من جهة وتبني أنظمة فعالة وعادلة للحوافز والمكافآت من جهة أخرى.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 257.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 11، 12.

<sup>3</sup> كمال راتب نوفل، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 31.

<sup>4</sup> محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 189.

<sup>5</sup> Mille. Boutiba Mokhtaria, « Le système d'appréciation des performances des salaires », mémoire de magister en sciences commerciales, faculté des science de gestion, science économiques, et des sciences commerciales, management des ressources humaines, université d'Oran, Algérie, 2013/2014, P7.

## 2.I خصائص تقييم الأداء الوظيفي

يحدد العالم (Armstrong) عدة سمات أساسية لتقييم الأداء الوظيفي، ونذكر من بينها النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التقييم عملية مستمرة تلازم العامل طيلة حياته الوظيفية؛
- يخضع كافة الموظفين على اختلاف مناصبهم ومستوياتهم الإدارية إلى عملية التقييم؛
- التقييم عملية تتطلب وجود معايير ليتم مقارنتها مع أداء الموظف وبالتالي الحكم على كفاءته؛
- نتائج عملية التقييم تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف في المنظمة، لذا يجب أن تكون هذه العملية موضوعية؛
- قيام هذه العملية على الرأي الشخصي للمقوم يخلق احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا كان المسؤول عنها على معرفة بالمرؤوسين؛
- التقييم لا يعني إصدار حكم على ما يستحقه الموظف من تقدير في نهاية فترة معينة بل يتعدى إلى تحديد نقاط الضعف وعلاجها.

## II. أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

تساعد عملية تقييم الأداء المنظمة للتعرف على مستوى أداء موظفيها والإحاطة بجميع المعلومات الدقيقة والواضحة التي تتعلق بكفاءة مواردها البشرية في تنفيذ المهام المنوطة بهم، كما تسعى للكشف عما تستطيع الوصول إليه مستقبلاً عبر هذا الأداء وما تستطيع تحقيقه من نتائج تخدم المنظمة ككل من خلال معالجة انحرافاتهما وتعزيزها نقاط قوتها.

### 1.II أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن لتقييم الأداء الوظيفي أهمية بالغة فهو المعيار التي تحكم به المنظمة على كفاءة مواردها البشرية، ومن خلاله فقط تستطيع إحداث التعديلات الضرورية والموصلة إلى أكبر جودة في الأداء، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها سواء كان نحو الأفضل أو الأسوأ؛

<sup>1</sup> سعود عذاري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 44، 45.

<sup>2</sup> الحاج عرابة بن محمود، "سلسلة أطروحات الدكتوراه أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 245.

- يساهم في استنتاج نقاط القوة والبحث عن مصادرها، وبالتالي محاولة تعزيزها أو اقتراح بدائل جديدة؛
  - يسمح بالكشف عن الموارد البشرية الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛
  - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها.
- وهناك من يرى أن أهمية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في المجالات التالية:<sup>1</sup>
- **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد التقييم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيههم.
  - **تقديم المشورة:** يشكل تقييم الأداء وسيلة للكشف عن جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات تحسين لها عن طريق التدريب مثلاً.
  - **الترقية والنقل:** تكشف عمليات تقييم الأداء الوظيفي عن مهارات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل شخص في الوظيفة التي تناسب قدراته.
  - **تعديل المرتبات والأجور:** تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، وكذا اقتراح نظام حوافر معين أو الزيادات والتخفيضات في مرتبات وأجور العاملين.

## II.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- تسعى أي منظمة إلى تحقيق الفهم الجيد والاستيعاب الدقيق لسلوكيات مواردها البشرية ويتم ذلك من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي، بحيث ينبثق عن هذا الهدف الأساسي أهداف فرعية أخرى من بينها:<sup>2</sup>
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - حصول المنظمة على نظرة عامة لمستوى الأداء لدى جميع مواردها البشرية؛
  - اكتشاف نقاط الضعف لدى العمال وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
  - المساعدة في تحديد السياسات الأخرى مثل: الترقية والنقل، الفصل والمكافئة وغيرها؛

<sup>1</sup> مرجح طاهر شكري، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص 42.

<sup>2</sup> علا ميمي، شبلي سويطي، "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1، جامعة القدس المفتوحة بالقدس، فلسطين، 2019، ص 261، 262.

- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني مستوى الأداء.
- وحسب آخرين فإن برامج تقييم الأداء الوظيفي تقوم بتحقيق هدفين هما:<sup>1</sup>
- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء عن الموارد البشرية.
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى تحفيزهم عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

### III. خطوات وأسس تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقييم الأداء من خلال تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد لمنظمتة خلال فترة زمنية محددة، ونظرا لصعوبة وتعقيد عملية التقييم يجب على القائمين عليها اتباع خطوات سليمة ومتسلسلة واستعمال أسس منطقية بغية الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة.

#### III.1 خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يسعى القائمون على عملية تقييم الأداء إلى إصدار الأحكام العادلة والموضوعية فيما يخص أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وباعتبار التقييم عملية معقدة ومتداخلة العناصر فإنها تحتاج إلى اتباع خطوات محددة وواضحة، وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- **تحديد معايير تقييم الأداء:** ويقصد بها: "المستويات التي يعتبر الأداء عندها مرضيا أو غير مرض، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات بين الموارد البشرية ومطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم"<sup>2</sup>، ومن الجدير بالذكر أن: "المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، فالمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من عملية تحليل العمل هي التي تسهم في صياغة المعايير المناسبة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 339.

<sup>2</sup> لامية بوغريس، "التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص ص 76، 77.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص 244.

وتعتبر مرحلة تحديد معايير تقييم الأداء الوظيفي من أهم المراحل التي تحكم على نجاح المراحل التي تليها وهي:<sup>1</sup>

- نقل توقعات أداء العاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- قياس الأداء: تكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بعدة طرق منها: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، إلا أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا بغرض الكشف عن الانحرافات الموجودة بينهما.
- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع رؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه.
- الإجراءات التصحيحية: يتم هنا البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليلها بكافة أبعادها ومن ثم القيام بمعالجتها.

### III.2 أسس تقييم الأداء الوظيفي

- إن التقييم الفعال لأداء العاملين في أي مؤسسة يقوم على جملة من القواعد الأساسية والمستلزمات الضرورية التي لا غنى عنها، ومن بين أهم هذه الأسس نذكر الآتي:<sup>2</sup>
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
  - أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة ومتلائم معها؛
  - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
  - يتم التقييم عن طريق شخص واحد ويقيم كل عامل بشكل مستقل عن بقية الموظفين؛

<sup>1</sup> عبد الناصر موسي، "تقييم الأداء كأداة لرفع كفاءة المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص ص 58، 59.

<sup>2</sup> عصام الدين عبد الله أحمد محمد، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية"، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان، 2019، ص ص 150-152.



• استخدام معايير موحدة لقياس وتقييم العاملين في النشاط الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل الموضوعية؛

- تزويد العاملين بتغذية عكسية واضحة وصریحة عن كيفية أدائهم لأعمالهم وعن مستوى هذا الأداء؛
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً للموظفين، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائهم الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدتهم على تداركه.

#### IV. معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي

تقوم عملية تقييم الأداء الوظيفي على جملة من المعايير المتباينة والطرق المتنوعة التي تختلف باختلاف منظمة الأعمال، حجمها، وطبيعة البيئة المحيطة بها فهي عبارة عن جهاز تحكم يستخدم لتحقيق الأهداف المحددة والمسطرة مسبقاً والمتعلقة بأداء العاملين.

#### 1.IV معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تحديد معايير الأداء الوظيفي أمراً ضرورياً في المنظمة، ذلك أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أهداف مرغوبة وتوجه المدير إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بعين الاعتبار لتطوير أداء الموارد البشرية، ومن الجدير بالذكر أن وضع معايير تقييم الأداء الوظيفي أمر نسبي ويختلف من منظمة لأخرى، ومن أمثلة هذه المعايير نذكر الآتي باختصار:<sup>1</sup>

- **معايير نواتج الأداء:** كمية الأداء، جودة الأداء.
- **معايير الصفات الشخصية:** الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، المبادرة.
- **معايير سلوك الأداء:** معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.

وهناك عدة عوامل تحكم استخدام معايير تقييم الأداء ما يجعل توفرها ضرورة حتمية وملازمة لهذه العملية ونذكر من بينها الآتي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون المعايير موضوعية قدر الإمكان وتركز على الجوانب الملموسة في الأداء؛
- وجوب استخدام عدد كبير من المعايير لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية؛
- ضرورة استناد المعايير الموضوعية إلى دراسة وتحليل للتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، مصر، 2018، ص 416.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 373، 374.

- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛
- أكثر المعايير موضوعية هي التي تمس معايير نواتج الأداء كالكمية والجودة يلي ذلك المعايير الخاصة بالسلوك، ليتم في الأخير الاعتماد على معايير الصفات الشخصية وهي أقلها كفاءة وموضوعية في الحكم على الأداء.

#### 2.IV طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الموارد البشرية والتي تختلف من منظمة لأخرى إذ لا يمكن القول أن هناك طريقة أحسن من غيرها وليس من الضروري أن تلتزم المؤسسة باستخدام أسلوب واحد دون سواه بل يمكن الاعتماد على عدة أساليب في آن واحد، وهي مقسمة إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

#### 1.2.IV الطرق التقليدية

تركز أساليب التقييم التقليدية على الجوانب الكمية وهي غالبا ما تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء والمقيمين، ونظرا لكثرتها سنذكر من بينها ما يلي:

- **طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة وإنما هو الأداء العام للعمل. وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصا، كذلك من السهل تقييم أداء العاملين البارزين والضعفاء بينما تقييم أداء العاملين المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.<sup>1</sup>

- **طريقة الميزان أو الدرجات:** تعتبر من أقدم طرق تقييم أداء العاملين، وعلى الرغم من ذلك فإنها من أكثر الطرق شيوعا واستخداما حتى وقتنا الحاضر، حيث يستخدم المقيم نمودجا يتضمن خصائص أو صفات سلوكية تتعلق بأداء الموظف فيحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من هذه الصفات يضع درجة تكون محددة بفترة معينة تبدأ من واحد إلى خمسة أو عشرة، بحيث يمثل الرقم واحد أدنى قيمة إلى الرقم خمسة أو عشرة كنهاية كبرى، وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة ولا تستغرق وقتا وجهدا كبيرا من المشرفين، وتسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتيت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات التي يجوزونها،<sup>2</sup> والنمودج الافتراضي التالي يوضح ما سبق ذكره.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الأردن، 2004، ص 91.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص ص 124، 125.

الجدول رقم (03): نموذج افتراضي لطريقة الدرجات في تقييم أداء العاملين

المعدل				بيان معايير الأداء
دائما	عادة	أحيانا	مطلقا	يكمل العمل في الوقت المحدد.
4	3	2	1	
دائما	بصفة ثابتة	ليس بصفة ثابتة		يطبق عمليا المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل.
3	2	1		
دائما	عادة	أحيانا	مطلقا	يطبق عمليا الإبداع وروح المبادرة.
4	3	2	1	
ممتاز	مرضئ	يوجد مجال للتطور		يفي أو يتجاوز أهداف التسويق المحددة لكل ربع من السنة.
3	2	1		

المصدر: روبرت باكال، "تقييم الأداء"، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 162.

• **طريقة التقرير المكتوب:** وتقوم على تكليف الرؤساء بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس وهنا يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته وتقديره لمستوى أداء موظفيه، كما توفر لهم فرصة التركيز على بعض الصفات كنقاط قوة وضعف المرؤوسين، وعلى الرغم من مميزات هذه الطريقة إلا أنها لا تعتبر موضوعية في قياس أداء العاملين ويرجع ذلك إلى أنها تعتمد على انطباعات المقيمين فقط.<sup>1</sup>

• **طريقة التدرج البياني:** هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات: ضعيف، متوسط، جيد جدا، ممتاز، وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه، ويعبر عن هذه الأخيرة بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ليصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة ما يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004، ص ص 64، 65.

<sup>2</sup> موسى محمد أبو خطاب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 26.

## 2.2.IV الطرق الحديثة

ينطوي تحت الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين العديد من العناصر ومنها نذكر التالي:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب من المقيم توفير سجلات يتم فيها تدوين الوقائع وفقا لتواريخ حدوثها وتدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله أي كل من السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، ومن ثم مراجعة الرئيس لهذه السجلات دوريا وإصدار حكمه على أداء الموظف، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين إلا أنه يعاب عليها بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا ويتطلب جهدا.<sup>1</sup>

- **طريقة التدرج على أساس سلوكي:** تسمى أيضا طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي أو السلوكيات المتوقعة، وهي عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني والحوادث الحرجة، ويتم ضمنها تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين الأول لشرح وصف الأداء والثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء.<sup>2</sup>

- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد لكل بعد من أبعاد العمل، أي كل بعد متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تعتمد على السلوك الملاحظ بدلا من المتوقع، أي أن المقيم في هذا الأسلوب يقوم بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم بعملية التقييم حسب توفقه ومعرفته لسلوك العاملين، وهذه الطريقة جاءت للقضاء على عيوب أسلوب السلوكيات المتوقعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كاظم حمود خيضر، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص ص 164،163.

<sup>2</sup> لعلي بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4، جامعة أدرار، الجزائر، 2010، ص 110.

<sup>3</sup> عمار بن عشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم تجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 38.

• طريقة التقييم على أساس النتائج: في هذه الطريقة يتم اتخاذ ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه، حيث على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء من جهة وفي تحديد النتائج المطلوبة والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج خلالها من جهة أخرى مع تقديم الإرشادات والنصائح للعامل والتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة وخلال المدة المتفق عليها، وتدلل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع، كما تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

كخلاصة تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مهما من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي وسيلة لتحفيز الموظفين على بذل أقصى جهودهم والتفاني في العمل علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم ومن ثم تتم عملية الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات تقديرا واقعا وعن طريقه بإمكانهم اللجوء إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وهو ما سنتطرق إليه في الجزء الموالي.

### ثالثا: أساسيات حول تحسين الأداء الوظيفي

بغية مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال الخارجية وتحقيق أهدافها وغاياتها، تعمل المنظمة على تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية بصفة دائمة وذلك من خلال المرور عبر عدة مراحل منتظمة، كما تستخدم مختلف الطرق والوسائل الممكنة للنهوض بهذا الأداء في ظل ما تواجهه من صعوبات وعراقيل تحول بينها وبين تحقيق هذا المبتغى.

#### I. تعريف تحسين الأداء الوظيفي وأهميته

تسعى المنظمات جاهدة من أجل الوصول إلى التفوق التنافسي ولا يمكن تحقيق هذا إلا عن طريق تحسين أداء موظفيها، حيث أصبح هذا الهدف من أهم مهامها ذلك بأنها تعمل على معالجة نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة للترزامن مع المتغيرات المختلفة.

<sup>1</sup> أمنية بودراع، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، الجزائر، 2012/2013، ص90.

### 1.I تعريف تحسين الأداء الوظيفي

- يعرف تحسين الأداء الوظيفي على أنه: "علاج القصور أو الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف للموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج أي قصور في المدخلات أو العمليات أو مخرجات نظام الأداء ككل".<sup>1</sup>
- وهو أيضا: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة والمناسبة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".<sup>2</sup>
- وتحسين الأداء هو: "عملية تنطلق من تقييم الوظيفة بدءا من الموظف في المستويات الدنيا وصولا إلى المدراء في المستويات العليا، إذ لا بد أن يتحقق الأداء المثالي المطلوب في تلك المستويات، لينعكس في النهاية على تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية خصوصا وأداء المنظمة بصفة عامة".<sup>3</sup>
- ومن وجهة نظر أخرى عرفت عملية تحسين الأداء بأنها: "الطريقة المنتظمة لحل المشكلات بالمنظمات بصورة متقنة، بداية بالتقييم الذاتي الموصل إلى الأهداف والتعرف على فجوة الأداء وتحليلها وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة والتدابير المناسبة لتطوير الأداء الحالي والانتقال إلى وضع مستقبلي أحسن منه، وذلك من خلال: مراجعة النظام والمعدات والتقنيات، إجراءات العمل والسياسات والاستراتيجيات، وكذا نظم تحفيز ومكافأة العاملين وتدريبهم".<sup>4</sup>
- ومن خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن القول بأن تحسين الأداء الوظيفي هو الخطوة الأخيرة من تقييم الأداء الوظيفي، وهو عملية ممنهجة تسعى المؤسسة من خلالها إلى رصد وتحليل فجوات الأداء ومعالجة الانحرافات التي تمس أداء الموارد البشرية، كما تهدف هذه الأخيرة إلى الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة وكذا رسم استراتيجيات وسياسات ناجعة وأنظمة عمل مناسبة.

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 177.

<sup>2</sup> شفيقة لراس، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص 73.

<sup>3</sup> أمين علي بوحنيك، فتيحة خليل اطحيشات، "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان: التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، تركيا، 2019، ص 775.

<sup>4</sup> ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط"، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 50.

## 2.I أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تكتسي عملية التحسين الوظيفي أهمية بالغة، فباعتبار أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة الأمثل لزيادة إنتاجية المنظمة ورفع مستوى كفاءتها، فإن المنظمة تسعى إلى إجراء التحسين بصفة مستمرة وبشكل شامل لجميع النواحي، ويمكن القول أن أهمية تحسين الأداء تكمن في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الإنتاج بالمؤسسة؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة وضمان الاستمرار في نشاطها؛
- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية وضمان تحقيق الأداء المستهدف.

## II. إجراءات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

باعتبار أن تحسين الأداء الوظيفي هو عملية التغيير من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، وتطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية فإن ذلك يتم بالاعتماد على أساليب مبتكرة حديثة أو مطورة والتي تساهم في تحليل الأداء بهدف تحسينه ومن خلال المرور على عدة مراحل وخطوات أساسية.

### 1.II إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

إن من أهم الخطوات الأساسية التي تعين الإدارات على تعديل سلوكيات مواردها البشرية نحو الأفضل وتساعد على تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمود حمير، "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما: دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة، الجزائر، 2008، ص 334.

<sup>2</sup> حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، السعودية، 2014، ص 72، 73.

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: قبل القيام بعملية التحسين لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، والذي يتم من خلال عملية التقييم الوظيفي للموارد البشرية.
- الحد من الصراعات بين الإدارة والعاملين: من خلال اكتشاف مسببات تدني مستوى الأداء والعمل على تقليلها أو الحد منها، والتي من بينها: انخفاض مهارات وقدرات الموارد البشرية بالمنظمة، عدم ملائمة العوامل الموقفية وظروف العمل الجيد يؤثر سلبا على الأداء، بالإضافة إلى العديد من العوامل الخارجية الدافعة كالأجور والحوافز مثلا.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: والهدف منها التقليل من المشاكل المتعلقة بالأداء ووضع سياسات مناسبة للتعامل معها ومعالجتها، ومن الضروري هنا التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين والأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى.
- الاتصالات المباشرة: إن التواصل بين المشرفين والعاملين بصفة مباشرة في منظمات الأعمال له شأن كبير، إذ يعمل على توطيد العلاقات وخلق نوع من التفاهم بين الطرفين مما يفضي إلى تحسين الأداء.

## 2.II طرق تحسين الأداء الوظيفي

يرى الباحث (Haynes) أن عملية تحسين الأداء في المنظمة تتحقق من خلال ثلاث مداخل أساسية، وقد حددها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2.II تحسين الموظف

إن تحسين الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين المداخل الثلاثة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف؛
- التركيز على التوازن بين ما يرغب الموظف في تنفيذه وبين ما يؤديه بكفاءة؛
- الربط بين الأهداف الشخصية أي يجب وجود تناسق بين جهودات تحسين الأداء المبذولة من قبل الإدارة واهتمامات وأهداف الموظف.

<sup>1</sup> حازم خميس أبو سمرة، "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، تخصص الإدارة والقيادة، فلسطين، 2017، ص ص 41، 42.



## 2.2.II تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، فإذا كانت واجبات هذه الوظيفة ومتطلباتها تفوق قدرات ومهارات الموظف فإن ذلك يؤثر سلباً على الأداء ويساهم في تدنيه، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكمن في معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في فرق أو مجموعات العمل أو اللجان من وقت لآخر، وكذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها.

## 3.2.II تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف وقدرات ومهارات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة ذلك الموقف الذي يواجهه الموظف أثناء ممارسته لنشاطه، حيث أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير والذي يسمح بتحسين الأداء من خلال:

- مدى وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية؛
  - إيجاد أسلوب الإشراف المناسب والذي يتلاءم ومستوى رشد الموظفين؛
  - التعرف على مدى تناسب عدد المستويات التنظيمية مع طرق تنظيم الجماعات.
- ومن بين الأساليب والوسائل المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي أيضاً كما يرى بعض العلماء والباحثين نذكر ما يلي:

- **فرق العمل:** إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الموارد البشرية ذوي التخصصات المختلفة والمتكاملة عادة ما يتراوح عددهم من 5-10، والمطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، توفير الوقت وفتح آفاق كبيرة لحل المشكلات.<sup>1</sup>
- **طريقة ستة سيجما:** هي أحد المناهج الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي، والهدف من اتباعها يكمن في إحداث تغييرات جذرية بالانتقال من مرحلة تقليل العيوب والأخطاء إلى مرحلة عدم حدوثها ومنعها وهذا هو نفسه هدف إدارة الجودة الشاملة، أي يمكن الجزم أن ستة سيجما هي أداة لتحسين الأداء وتطوير الجودة قصد

<sup>1</sup> مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص 89.

تحقيق توقعات العملاء،<sup>1</sup> وللحصول على خدمة عالية تسهم في تطوير مستوى أداء العاملين تؤكد هذه التقنية على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في التطوير، فالتحسين عنصر مهم لتصحيح الانحرافات وبالتالي الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>2</sup>

• **القياس المقارن:** عرفه (Weiss) على أنه أسلوب لتحسين الأداء والممارسات من خلال مقارنة أداء مؤسسة ما بأداء وممارسات المؤسسات الأكثر نجاحا والتي تعمل في نفس المجال بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائها،<sup>3</sup> ويعتبر القياس المقارن أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في تحسين جودة الخدمة والأداء والهدف منها هو اكتشاف أوجه القصور قياسا بالأداء المتميز في منظمات أخرى أو لتلافي أوجه القصور في جميع النواحي.<sup>4</sup>

• **إعادة هندسة الموارد البشرية:** هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فهي لا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة بتحويله إلى رأسمال فكري قادر على تدعيم القدرة التنافسية فحسب، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تكوين الموارد البشرية، اختيارها وتسيير مسارها المهني، فهي إذن إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري في نظم العمل من أجل إحداث تحسينات على مستوى الأداء معايير المختلفة كالتكلفة والجودة على سبيل المثال.<sup>5</sup>

• **تمكين العاملين:** هو استراتيجية موجهة نحو تحسين فعالية المؤسسة وجودة وكفاءة أداء مواردها البشرية، وتهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة من خلال زيادة القدرات

<sup>1</sup> محمد لمين حساب، "نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة سيجما"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، ص 185.

<sup>2</sup> حوراء إحسان خليل، "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 244.

<sup>3</sup> محمد شهدي، رفيق بشوندة، "القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014، ص 74.

<sup>4</sup> محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2015/2014، ص 503.

<sup>5</sup> أحلام خان وآخرون، "إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص ص 895، 896.

الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة مع إتاحة المعلومات والتكنولوجيا اللازمة في جو تسوده الثقة، والتمكين يكون من خلال التدريب ليتم تطوير مهاراتهم وقدراتهم وترسيخ روح الانتماء والولاء.<sup>1</sup>

### III. معوقات تحسين الأداء الوظيفي

تأخذ معوقات تحسين الأداء الوظيفي ثلاث مستويات رئيسية، فإما أن تكون مرتبطة بشخصية صاحب السلطة في اتخاذ القرار وإما أن تكون على مستوى المؤسسة أو الدولة، ويمكن إنجازها بالشكل الموافق:<sup>2</sup>

#### 1.III المعوقات الشخصية

ترتبط بشخصية المسؤول الأول وصاحب السلطة في اتخاذ القرار، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية، وترجع المعوقات الشخصية إلى عدة أسباب:

- **المركزية:** تخلق المركزية الشديدة على المرؤوسين نوعاً من التباطؤ في تنفيذ المهام مما ينعكس على أدائهم لها بطريقة سلبية وإهدار الموارد المختلفة، على عكس تفويض السلطة الذي يساعد في تخفيض الوقت في الإنجاز.
- **كهونية الحتمية:** الممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد أو التقديس فلا يوجد شيء مؤكد 100% وعلى المسؤول الإداري التخلي عن هذا الاعتقاد فكل شيء قابل للتغيير.
- **توقف التفكير:** من الضروري التفكير في الأفضل والاستمرار في التحريب والتعديل في الممارسات، فلا يوجد سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة.

#### 2.III المعوقات على مستوى المؤسسة

من الصعب التصدي لمعوقات تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة، ومن بين هذه المعوقات:

- **عدم وجود نظم معلومات كافية:** إن عملية اتخاذ القرار تتطلب تجميع قدر كاف من المعلومات التي تختلف في حجمها ونوعيتها باختلاف طبيعة القرار المتخذ والذي نادراً ما يكون سليماً في غياب المعلومات المناسبة له.

<sup>1</sup> أسماء نمديلي، "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 224.

<sup>2</sup> لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص ص 51، 52.

- **الخطأ في تقييم الأداء:** يلعب مقياس التقييم دوراً رئيسياً في حدوث الخطأ، فتصميمه بالشكل الخاطئ يؤدي إلى حدوث أخطاء في تقييم الأداء، ويمكن إيجاز كل المشكلات في درجة الوثوق والصحة ومدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدمة مع طبيعة القرارات اللاحقة.
  - **البطء في الإجراءات:** بطء وتعقيد الإجراءات الروتينية ظاهرة سلبية قد تنتج عن صدور الكثير من اللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية.
  - **علاقات العمل الداخلية:** وفقاً لمدرسة النظم فإن أي مؤسسة هي منظومة مترابطة، متكامل، وتتفاعل أجزاؤها معاً، وأي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء يؤدي إلى التأثير في تلك المنظومة ككل وبالتالي في بقية الأجزاء.
- وخلاصة القول أن كل العراقيل والصعوبات التي تواجه تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات يمكن التصدي لها وتجاوزها إذا ما انصبحت جهود جميع الموارد البشرية في مختلف الأقسام والمصالح في وعاء واحد ألا وهو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وعدم التركيز على المصالح الشخصية فحسب.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل حاولنا الإلمام بعدة جوانب تخص الأداء الوظيفي بصفة عامة حيث تم التطرق إلى تعريفه وإبراز أهم العناصر التي يحتوي عليها، وكذا بعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء ومدى أهميته وأهم المعايير التي يعمل عليها وأنه خطوة لا بد من تطبيقها في منظمات الأعمال من أجل تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية والاستفادة منها بشكل فعال للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من حيث جودة الأعمال، وفي حقيقة الأمر فإن هذا المبتغى مرهون بنجاحة الأساليب التي يتم انتهاجها بغية تحسين الأداء، إذ لا بد من تأهيل العاملين وتدريبهم وتمكينهم بتفويض بعض السلطات إليهم عند ممارستهم للأنشطة والمهام المختلفة بالمنظمة مما يخلق لديهم الولاء والروح العالية الضرورية لخدمة مصالح مؤسستهم والسير بما يتماشى وأهدافها، فالأداء الوظيفي وعملية تحسينه باختصار تعتبر من أهم غايات المنظمة التي تسعى للوصول إليها وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أدائها باستمرار وتصحيح الانحرافات المكتشفة فيه.

## الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

مقدمة الفصل:

لقد تطورت المتطلبات الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كل منظمات الأعمال بشكل ملحوظ في يومنا الحاضر، ولعل الهدف الرئيس من وراء ذلك هو تقييم الأداء الوظيفي ومن ثم تحسينه، وكذا تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

وبعد تطرقنا إلى الجوانب النظرية للدراسة وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بكل من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل عرض جزء من الجانب التطبيقي لدراستنا وإسقاطه على أرض الواقع وذلك بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة، وبغية الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وخصائص العينة المأخوذة منها، إضافة إلى التعرف على منهج وحدود الدراسة والأدوات المستخدمة فيها قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء رئيسية وهي كالآتي:

- أولاً: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- ثانياً: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
- ثالثاً: أداة الدراسة

### أولاً: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

نظراً لكون الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع مذكرتنا سيتم إجراؤها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية قالمة فإنه لا بد لنا من تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها التاريخي، مهامها وأهدافها، وكذا هيكلها التنظيمي.

#### I. نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري وبعدهم أسهم بلغ 20000 سهم تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تعود جذورها إلى قطاع البريد والمواصلات فهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي تم إنشاؤها سنة 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث منحت الدولة حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاجتماعي والاقتصادي، وبموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصال في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد إذ جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال في تنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، والجدول رقم يوضح مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### الجدول رقم (04): مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر

السنة	الخصائص
1974	إنشاء مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية.
1999	قيام الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ومنحت فيها حرية التصرف الكاملة لهذه المؤسسة للمشاركة في النمو الاجتماعي والاقتصادي.
2000	صدور قانون أنشئت بموجبه شركة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد وكذا شركة اتصالات الجزائر المسؤولة عن تطوير شبكات الاتصال بالجزائر.



2001	بيع رخصة لإقامة شبكة للهاتف النقال وبيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية.
2002	بداية مؤسسة اتصالات الجزائر ممارسة نشاطاتها بصفة طبيعية.
2003	الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بعد أزيد من عامين وبعد دراسات عديدة تكفلت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها خاصة في ظل المنافسة الشرسة وفتح سوق الاتصالات على المنافسة.
2004	شمل فتح السوق في هذه السنة الربط المحلي في المناطق الحضرية.
2005	أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في ظل الاحترام الدقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وتم رفع رأسمالها بعد هذه السنة إلى 50 مليار دينار جزائري وبعدهم أسهم بلغ 10000000 سهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## II. تقديم المديرية العملية فرع قالمة

ترجع نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع قالمة إلى نشأة اتصالات الجزائر ككل سنة 2003 حيث باشرت نشاطها ومهامها كوحدة عملية منذ ذلك الحين إلى غاية 2011 أين أصبحت مديرية بتفويض من المديرية العامة لاتصالات الجزائر وأصبح اسمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر وسنة 2016 انفصلت عن المديرية العامة وأصبح لها حرية اتخاذ القرار وتحولت إلى مسمى المديرية العملية.

تسهر الوحدة العملية للاتصالات على تقديم خدمات اتصالية على مستوى وكالة قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة وتعتبر وحدة تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي تضم حوالي 263 موظف، تقع هذه المؤسسة وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القابضة الرئيسية للبريد ومن الشرق قابضة الضرائب أما من الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي، وتحتوي على خمسة مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس يقدم تقريره لمدير الوحدة الذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح.

## III. مهام وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة

### 1.III. مهام المديرية العملية فرع قالمة

طبقا لأحكام المرسوم 03/2000 فإن الوحدة العملية لاتصالات الجزائر قالمة تمارس عدة مهام من أهمها:

- رسم برامج الاستغلال والصيانة؛
- إعداد الميزانية الشهرية والسنوية؛
- تسيير المستخدمين والوسائل العامة؛

- توسيع الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين؛
- منح الاشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية؛
- تنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات؛
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة تحصيلات القطاع.

### 2.III أهداف المديرية العملية فرع قالمة

وتتعدد الأهداف التي تسعى هذه المديرية للوصول إليها فمنها الاجتماعية ومنها الاقتصادية ونذكر من

بينها:

#### 1.2.III الأهداف الاجتماعية

- أن تكون هناك مصداقية بينها وبين الزبائن؛
- تقديم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع؛
- تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان؛
- تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك بما يتماشى مع القدرة الشرائية للزبائن.

#### 2.2.III الأهداف الاقتصادية

- تحقيق النمو والاستمرارية؛
- كسب زبائن أوفياء ودائمين؛
- تحسين نوعية خدمة الانترنت؛
- تحقيق الريادة والتفوق في السوق؛
- توزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية؛
- تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن؛
- تنويع الخدمات من خلال البحث والتطوير.

### IV. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة

الهيكل التنظيمي هي مخرجات سيورة التنظيم، وهي الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ويبين التقسيمات التنظيمية، والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم بإنجاز مختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المؤسسة، كما يوضح العلاقات بين مختلف الأقسام وخطوط السلطة والمسؤولية، ولعل قوة الجهاز التسييري

من أهم سمات المؤسسة الناجحة فحسن تسيير مواردها يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة موضح في الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ويمكن وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل كما يلي:

#### 1.IV المدير العملي

هو المسؤول عن كل المصالح والدوائر المعتمدة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث يرتبط بعلاقة مباشرة بكافة الوحدات ويساعده في ذلك مصلحتان:

- **المكلف بالاتصال:** وهو الناطق الرسمي للمؤسسة.
- **مصلحة الأمن:** وهو المشرف على المصالح التقنية للمديرية وتطبيق استراتيجية المؤسسة في هذا المجال.

#### 2.IV نيابة المديرية التقنية

المدير الفرعي التقني هو المشرف على المصالح التقنية وعلى تطبيق استراتيجية المؤسسة في مجاله، ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وتمثل في:

- **قسم التخطيط والمتابعة:** وهو مكلف بتخطيط ومتابعة تنفيذ مشاريع المديرية وإيصال الشبكة الهاتفية لنطاق أكبر وبجودة ونوعية أفضل وتكاليف أقل.
- **قسم شبكة الولوج:** وهو متخصص في توفير شبكة المأخذ والأسلاك الهاتفية وإيصالها لأكثر عدد من الزبائن.
- **قسم شبكة النقل:** وهو مسؤول على توصيل شبكة الألياف البصرية لأكثر عدد من الزبائن، تعمل هذه الوحدة جنباً إلى جنب مع قسم شبكة الولوج.

#### 3.IV نيابة المديرية التجارية

المدير الفرعي لهذه النيابة هو المشرف على المصالح التجارية للمديرية العملية والمكلف بتطبيق استراتيجية المؤسسة في مجاله، ويندرج تحت نطاق إشرافه المصالح التالية:

- **قسم المبيعات العامة:** يختص بمراقبة عمليات البيع والمبيعات.
- **قسم الأعمال التجارية:** ويتمثل في تجسيد علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، حيث تقدم لها خدمات ومعاملات خاصة تعود عليها بالربح الكبير.
- **قسم الدعم التجاري:** وهو المسؤول على أنظمة المعلومات في النشاط التجاري والتسويق باستخدام أنظمة الإعلام الآلي.
- **الوكالات التجارية:** يقع على عاتقها التعامل المباشر مع المستخدمين والزبائن.

#### 4.IV نياية مديرية دعم الوظائف

المدير الفرعي لوظائف الدعم هو المسؤول عن تطبيق استراتيجية المؤسسة في ميدان وظائف الدعم، وينطوي تحت مسؤوليته المصالح التالية:

- قسم المشتريات والإمداد: وهو المسؤول عن توفير كل ما يخص المديرية العملية من عتاد وأوراق وغيرها من الوسائل المساعدة على العمل.
- قسم المالية والمحاسبة: مسؤول عن تسيير أموال المديرية وتسيير ميزانيتها وتسجيل دخول وخروج الموارد المالية من الخزينة.
- قسم الموارد البشرية: مسؤول عن تكوين وتدريب وتطوير إمكانيات الموارد البشرية ومهاراتها وإدارة العلاقات ومراقبة ومتابعة الأداء.
- قسم الممتلكات والوسائل: المسؤول عن ممتلكات ووسائل المديرية من بنايات والمكاتب ووسائل النقل والتكنولوجيا.
- قسم الشؤون القانونية: المسؤول عن المعلومات القانونية في المديرية العملية، ويمثل العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- قسم أنظمة الإعلام: وهو المسؤول عن دعم أنظمة المعلومات في مجال الإعلام الآلي ويعمل على حماية الشبكة بين المؤسسة والفروع.

#### ثانيا: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

بعد تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع قالمة، سنتطرق في هذه الجزئية إلى المنهج المعتمد في الدراسة ونوضح حدودها، لنقوم في الأخير بتسليط الضوء على خصائص مجتمعها والعينة المأخوذة منه.

#### I. منهج الدراسة

منهج الدراسة هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات من أجل الوصول إلى النتيجة المطلوبة،<sup>1</sup> فليس هناك بحث علمي دون منهج واضح مرتبط بطبيعة الموضوع المدروس ومن هذا المنطلق تم الركون إلى المنهج الوصفي باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة والأفضل من أجل التعامل مع البيانات والنتائج المستخلصة منها، وبغية تحديد متطلبات الإدارة الاستراتيجية

<sup>1</sup> عبد الهادي الفضلي، "أصول البحث"، دار الكتاب الإسلامي، الطبعة الثانية، إيران، 2007، ص 51.

للموارد البشرية وإيضاح أثرها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية قمنا باستجواب عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة عن طريق توزيع استمارة أسئلة عليهم وجمع المعلومات المطلوبة منها بالاستناد إلى أجوبتهم حول عبارتها ومن ثم إجراء عملية وصف وتحليل إحصائي لتلك البيانات بالشكل الذي يضمن الاستفادة منها واكتشاف الأثر المرجو من الظاهرة المدروسة.

## II. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قلمة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية من شهر مارس إلى ماي خلال السنة الجامعية 2023/2022.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر قلمة.
- **الحدود الموضوعية:** أبرزت دراستنا الميدانية أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية قلمة.

## III. خصائص أفراد عينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع أفراد الظاهرة التي تعاني من مشكلة الدراسة وستعمم نتائجها عليهم ومنها تشتق العينة".<sup>1</sup>

ونظرا لتعذر استقبال المؤسسة لعدد كبير من الاستمارات قمنا باختيار عينة ميسرة وعشوائية من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- حيث تم توزيع (50) استمارة عليهم، استرجعنا منها (45) استمارة وتم استبعاد إحداها ليصبح إجمالي عينة الدراسة (44) فردا.

### الجدول (05): الاستمارات الموزعة والمسترجعة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المعتمدة
العدد	50	45	1	44

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> حاتم أبو زائدة، "مناهج البحث العلمي"، مركز البحث المستقبل، الطبعة الثانية، مركز أبحاث المستقبل، فلسطين، 2012، ص 158.

1.III خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس إلى متغيرين: ذكر وأنثى، والجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

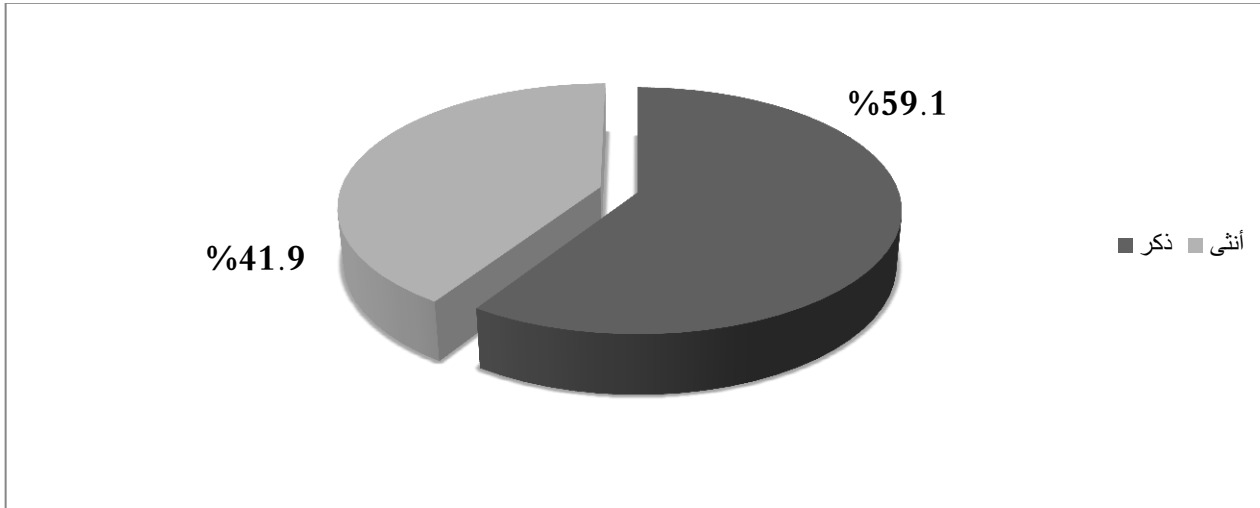
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
59.1 %	26	ذكر
40.9 %	18	أنثى
100 %	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور في العينة المأخوذة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر - قلمة- أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور فيها (26) فردا بنسبة 59.1% في حين بلغ عدد الإناث (18) فردا ما يعادل نسبة 40.9%، وعدم وجود تفاوت كبير بين النسبتين يعود لكون العمل الإداري يناسب كلا الجنسين. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة في هذه الحالة:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

2.III خصائص عينة الدراسة حسب العمر: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى أربع فئات عمرية متناسقة كما يوضحه الجدول رقم (07).

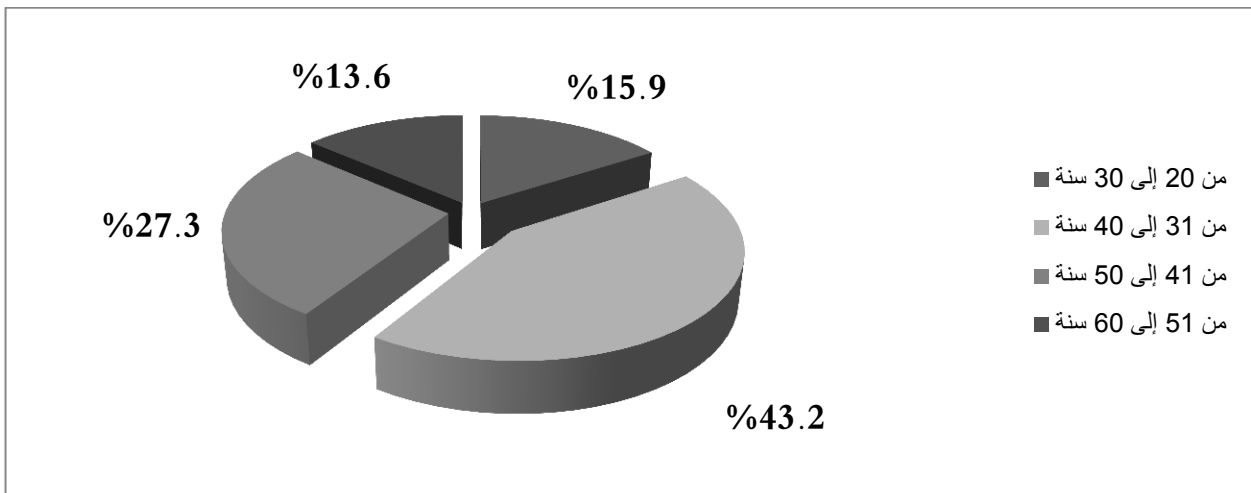
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
15.9 %	7	من 20 إلى 30 سنة
43.2 %	19	من 31 إلى 40 سنة
27.3 %	12	من 41 إلى 50 سنة
13.6 %	6	من 51 إلى 60 سنة
100 %	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) حازوا على أعلى نسبة وهي 43.2% يليها الأفراد ذوي الأعمار (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 27.3%، ثم الفئة (من 20 إلى 30 سنة) ونسبتهم 15.9%، وفي الأخير جاءت فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم (من 51 إلى 60 سنة) بما نسبته 13.6% وهذا ما يعكس توفر بعض الموارد البشرية ذات الخبرة بالمؤسسة أما النسبة المعتبرة منهم فقد كانت لفئة الشباب مما يدل على ارتفاع معدلات التوظيف بالسنوات الأخيرة. ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن كما يلي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel



3.III خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: تم تحديد ستة خيارات من أجل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والجدول رقم (08) يبين ذلك.

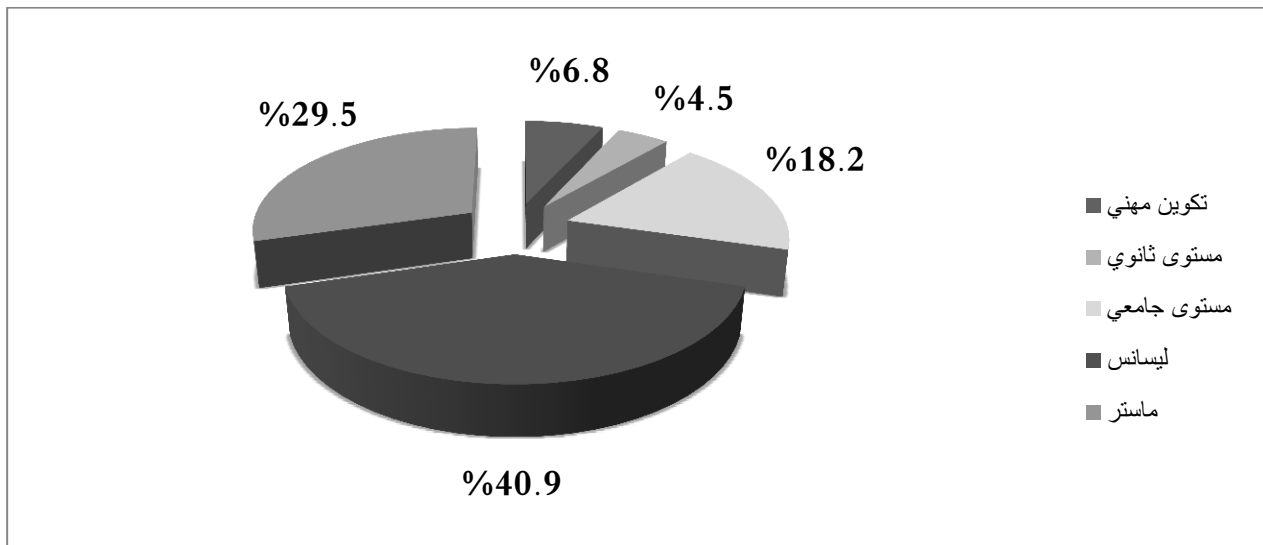
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.8 %	3	تكوين مهني
4.5 %	2	مستوى ثانوي
18.2 %	8	مستوى جامعي
40.9 %	18	ليسانس
29.5 %	13	ماستر
100 %	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد قليل جدا من عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم مستوى ثانوي وتكوين مهني حيث بلغت نسبتهم على التوالي 4.5 % و 6.8 %، في حين أن العمال ذوي المستوى الجامعي لا يمثلون إلا ما نسبته 18.2 % من إجمالي العينة المأخوذة، أما نسبة حملة شهادة الماستر والليسانس على التوالي فقد كانت 29.5 % و 40.9 %، وفي هذا إشارة إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- تقوم بتوظيف الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

4.III خصائص عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية: تم تقسيم الوضعية المهنية لأفراد عينة الدراسة إلى أربعة مستويات يوضحها الجدول رقم (09).

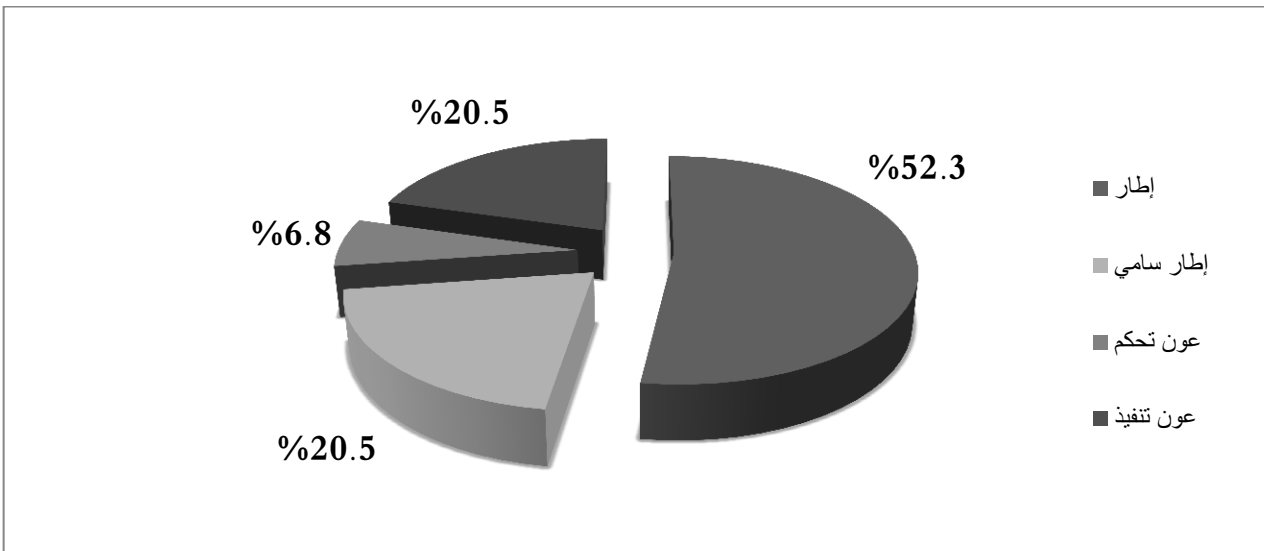
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	23	52.3 %
إطار سامي	9	20.5 %
عون تحكم	3	6.8 %
عون تنفيذ	9	20.5 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتبين من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الإطارات فقد بلغت نسبتهم 52.3 % ونرجع ذلك إلى مستواهم التعليمي العالي فأغلبهم من حملة شهادة الليسانس والماستر، أما الإطارات السامية والتي غالبا ما تهتم بعمليات الإشراف والتوجيه فقد جاءت هي والفتة المتمثلة في أعوان التنفيذ بنفس النسبة والمتمثلة في 20.5 %، في حين أن أقل فئة تمثلت في أعوان التحكم بنسبة 6.8 %. ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

III.5 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: قمنا بتقسيم العينة حسب سنوات الخبرة إلى خمسة فئات متجانسة كما يظهر في الجدول رقم (10).

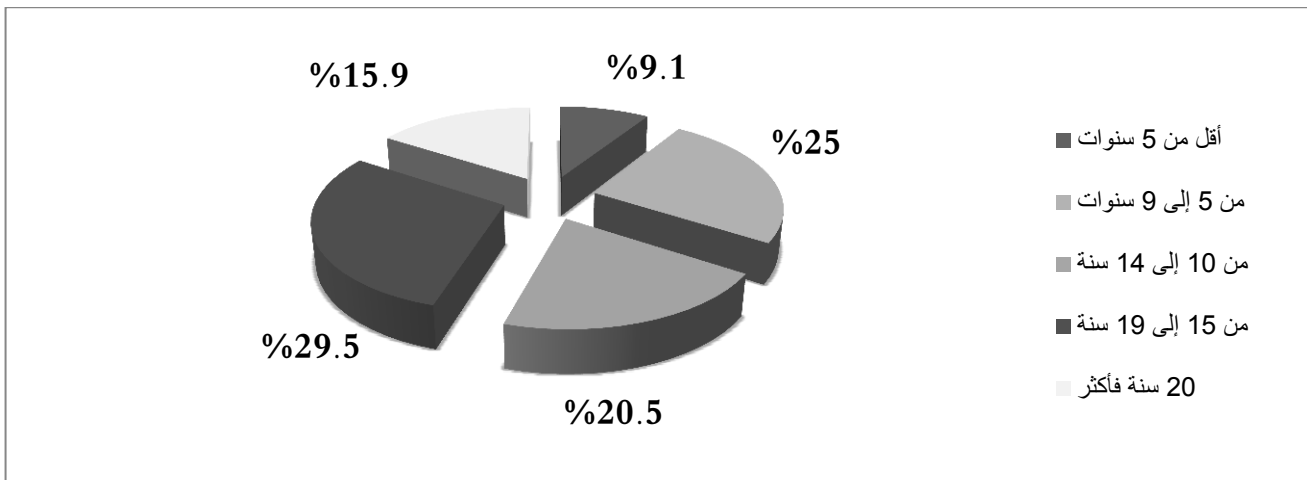
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	9.1 %
من 5 إلى 9 سنوات	11	25 %
من 10 إلى 14 سنة	9	20.5 %
من 15 إلى 19 سنة	13	29.5 %
20 سنة فأكثر	7	15.9 %
المجموع	44	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 29.5% من عمال المديرية العمالية لاتصالات الجزائر - قلمة- تتراوح خبرتهم ما بين 15 إلى 19 سنة، في حين تبلغ نسبة العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 9 سنة ما يعادل 25 % تليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 10 إلى 14 سنة بنسبة 20.5% من إجمالي عدد أفراد العينة، في حين قدرت نسبة العمال ذوي خبرة أكثر من 20 سنة بما يعادل 15.9% لنصل في الأخير إلى أولئك الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين بلغت نسبتهم 9.1 % ونلاحظ بذلك وجود فرق في التوظيف الذي انخفض في السنوات الخمسة الأخيرة مقارنة بما قبلها وقد نرجع هذا إلى الظروف التي واكبتها المؤسسات في فترة انتشار وباء كوفيد. ويمكن توضيح توزيع عمال المؤسسة محل الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

### ثالثاً: أداة الدراسة

بغية الحصول على المعلومات الضرورية لإثراء موضوعنا وللإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا باستخدام أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً ألا وهي الاستمارة، حيث أنها عبارة عن: "جملة من الأسئلة المصممة بطريقة منتظمة والموجهة للأفراد الذين يشكلون العينة المختارة، يجيب هؤلاء الأفراد على الأسئلة بأنفسهم ومن ثم يقوم الباحث بمهمة تحليل إجابات العينة وتنظيمها إحصائياً"<sup>1</sup>، وتعرف أيضاً على أنها: "أحد أهم وسائل جمع المعلومات والبيانات فهي عبارة عن قائمة من الأسئلة الموجهة لدراسة فئة مستهدفة"<sup>2</sup>، وقد قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة وفقاً للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي لموضوعنا وذلك لتقديم وصف شامل لكيفية تصميم أداة الدراسة وإثبات صدقها وثباتها.

#### I. بنية أداة الدراسة

قمنا بتصميم استمارة متكاملة وشاملة تراعي الأهداف المرجوة من الدراسة والتي تم تصحيحها من طرف الأستاذة المشرفة ومن ثم تم تحكيمها من قبل أساتذة أكفاء، وبعد صياغتها في شكلها النهائي قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتنقسم استمارتنا إلى جزأين أساسيين هما:

#### 1.I الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

ويتعلق هذا القسم بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال المحوثين بالمؤسسة محل الدراسة، وهي كالتالي:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الوضعية المهنية؛
- عدد سنوات الخبرة.

<sup>1</sup> نرجس حسين زاير، طه حميد حسن العنكي، "أصول البحث العلمي في العلوم السياسية"، منشورات الضفاف للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2015، ص ص 39، 40.

<sup>2</sup> صابر بحري، منى خرموش، "الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الاستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة سطيف، الجزائر، 2019، ص 345.

## 2.I الجزء الثاني: محاور الاستمارة

اشتمل هذا الجزء من دراستنا على (36) عبارة مقسمة على محورين أساسيين مرتبطين أساسا بالجانب النظري من الموضوع ويمكن توضيحهما بالشكل الآتي:

### 1.2.I المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمثل هذا المحور المتغير المستقل ويعبر عن مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو مقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية يحتوي كل منها على جملة من العبارات التي يقابلها خمسة إجابات ممكنة تعبر عن مدى قبول أفراد العينة لتوفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسستهم وهي كالآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ويضم هذا المحور إجمالاً (18) عبارة تم فصلها وفق التقسيم الموالي:

- العبارات من (01) إلى (05) متعلقة بالمتطلبات التنظيمية؛
- العبارات من (06) إلى (09) متعلقة بالمتطلبات السلوكية؛
- العبارات من (10) إلى (14) متعلقة بالمتطلبات الإدارية؛
- العبارات من (15) إلى (18) متعلقة بالمتطلبات التكنولوجية.

### 2.2.I المحور الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يعكس هذا المحور المتغير التابع للدراسة ويهدف للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم صياغة عبارات متعلقة بالأداء بصفة عامة بداية ثم تم تقسيم العبارات المتبقية إلى بعدين ضمنيين هما تقييم الأداء الوظيفي وتحسينه، وفي المقابل وضعنا خمسة إجابات ممكنة كما في المحور السابق والتي تعبر عن مدى قبولهم للعبارات المطروحة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا المحور يضم في مجمله (18) عبارة مرقمة من (19) إلى (36).

## II. صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، أما أداة الدراسة فتعتبر صادقة عندما تقيس ما يفترض أن تقيسه أو ما صممت لقياسه<sup>1</sup>، بينما الثبات فهو الاستقرار ويعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، أي تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص

وبعد مدة زمنية ملائمة، فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة ولا تختلف استجابة المبحوثين نحوها فهذا يعني أن الأداة ثابتة.<sup>1</sup>

## 1.II صدق أداة الدراسة

يعتبر صدق استمارة الدراسة من الأمور ذات الأهمية البالغة إذ ينبغي للعبارات الموضوعية فيها أن توفر معلومات دقيقة يمكن من خلالها أن يعمم الباحث نتائج الدراسة، ومن أجل ذلك حرصنا على صياغة كل عبارة من عباراتها بإيجاز وبأسلوب مفهوم وواضح، وبعد إنجاز الاستمارة في شكلها الأولي وتصحيحها من طرف الأستاذة المشرفة عرضناها للتحكيم على مجموعة أساتذة من ذوي الخبرة العالية في هذا المجال، ثم قمنا بتعديلها في صورتها النهائية آخذين بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة المحكمين وبالاعتماد على نصائحهم وتوجيهاتهم ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة.

## 2.II ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يأخذ قيمة بين الصفر والواحد حيث عندما تكون قيمته قريبة من الواحد فنقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس أما عندما يكون قريباً من الصفر فنقول بأن الاستبيان لا يمثل المجتمع وينصح بإعادة صياغة أسئلته،<sup>2</sup> فارتفاع قيمة المعامل يعتبر مؤشراً على ارتفاع درجة ثبات أو موثوقية إجابات المستهدفين على الاستبيان،<sup>3</sup> ومن أجل التأكد من ثبات استمارة الدراسة الخاصة بنا قمنا بحساب هذا المعامل والنتائج موضحة في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل ألفا-كرونباخ	محاور الاستمارة
0.890	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
0.900	الأداء الوظيفي للموارد البشرية
0.935	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

<sup>1</sup> حنان بشته، نعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص 126.

<sup>2</sup> غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة للنشر والطباعة، سوريا، 2014، ص 14.

<sup>3</sup> رامي صلاح جبريل، "تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS"، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020، ص 220.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ ذو قيمة مرتفعة ومقبولة، حيث بلغ ما قيمته (0.890) بالنسبة لمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وما قيمته (0.900) بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي، بينما بلغ معامل الثبات العام للاستمارة قيمة (0.935)، وتجدر الإشارة أن أفضل قيمة لهذا المعامل يجب ألا تقل عن (0.6) وكلما ارتفعت كلما كان أفضل، وهذا ما يؤكد أن الاستمارة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع عباراتها وصالحة للاستخدام في هذه الدراسة الميدانية.

### III. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد به تجانس عبارات كل محور من محاور الاستمارة وهذا عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع لها، وفيما يلي سنقوم بحساب التناسق الداخلي للمحور الأول بأبعاده الأربعة والعبارات المندرجة تحتها وكذا عبارات المحور الثاني.

#### III.1 الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتكون هذا المحور من أربعة أبعاد وهي: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات السلوكية، المتطلبات الإدارية والمتطلبات التكنولوجية)، وكانت نتائج حساب معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات كل بعد والدرجة الكلية لها كالآتي:

##### III.1.1 الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتطلبات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات بعد المتطلبات التنظيمية:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
01	توجد قيم مشتركة وعادات إيجابية بمؤسستكم.	0.543**	0.000
02	تسود ثقافة العمل الجماعي في مؤسستكم.	0.728**	0.000
03	تحتوي مؤسستكم على هياكل تنظيمية مرنة.	0.657**	0.000
04	يستدعي نجاح الإدارة التحسين المستمر في كل المستويات.	0.657**	0.000
05	يزيد السلوك التنظيمي من كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم.	0.612**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن نسب معاملات الارتباط لبعدها المتطلبات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاءت بنسب مقبولة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإن عبارات هذا البعد متناسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### III.2.1.1 الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتطلبات السلوكية

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات بعد المتطلبات السلوكية:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات السلوكية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
06	تهتم مؤسستكم بأخلاقيات العمل.	0.766**	0.000
07	تحفز مؤسستكم روح المبادرة والابتكار.	0.865**	0.000
08	يتحسن سلوكك عند الشعور بالأمان الوظيفي.	0.650**	0.000
09	تستحدث المؤسسة أساليب تتماشى مع حاجاتكم المتغيرة.	0.672**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسب معاملات الارتباط لبعث المتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاءت بنسب مقبولة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإن عبارات هذا البعد متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي وضعت لقياسه.

### III.3.1.1 الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتطلبات الإدارية

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات بعد المتطلبات الإدارية:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات الإدارية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
10	توجد مرونة في عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.	0.767**	0.000
11	تقوم المؤسسة بإشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.828**	0.000
12	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات مسؤولي إدارة مواردها البشرية باستمرار.	0.639**	0.000
13	تحسن المؤسسة مهاراتكم من خلال التدريب المستمر.	0.640**	0.000
14	تطور مؤسستكم آليات إدارة الموارد البشرية وتحدد أساليب وميكانيزمات العمل.	0.820**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتبين لنا من الجدول السابق أن نسب معاملات الارتباط لبعث المتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاءت بنسب مقبولة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإن فقرات هذا البعد متسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.



### III.1.4 الاتساق الداخلي لعبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
15	تسعى مؤسستكم لتوفير تجهيزات إعلام آلي بمواصفات متطورة.	0.894**	0.000
16	تمتلك مؤسستكم نظام متكامل للصيانة.	0.940**	0.000
17	تستعمل إدارة مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة.	0.918**	0.000
18	تقوم المؤسسة بتدريكم على كيفية استغلال البرمجيات التكنولوجية المتاحة.	0.929**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتضح لنا من الجدول السابق أن نسب معاملات الارتباط لبعده المتطلبات التكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاءت بنسب مرتفعة، حيث بلغت أدنى قيمة لها (0.894) بينما أقصى قيمة لها بلغت (0.940) وكلها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وبالتالي فإن عبارات هذا البعد متجانسة وصادقة من أجل قياس البعد الذي صممت لقياسه.

### III.2 الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي للموارد البشرية

يحتوي هذا المحور على (18) عبارة مرقمة من (19) إلى (36)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات المحور الثاني من الاستمارة والدرجة الكلية لها:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط والدرجة الكلية لعبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
19	يؤدي كل عامل دوره في تنفيذ التعليمات المطلوبة منه للوصول إلى الأداء المرغوب.	0.736**	0.000
20	تنجز أعمالك في الوقت المحدد.	0.363*	0.015
21	تنجز أعمالك بالطريقة الصحيحة.	0.408**	0.006
22	تعتبر المناخ الذي تعمل فيه مناسب.	0.622**	0.000
23	انتشرت في مؤسستكم سلوكيات عمل إيجابية.	0.676**	0.000
24	تستخدم معايير عملية موحدة لتقييم الأداء بمؤسستكم.	0.767**	0.000

0.000	0.677**	يتم تبليغ العاملين بأهداف تقييم الأداء بصفة مستمرة.	25
0.000	0.738**	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بصفة منتظمة.	26
0.006	0.405**	تعتبر تقييم أدائك وفق النتائج المنحزة طريقة عادلة.	27
0.000	0.706**	تربط مؤسستكم بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة الأجور.	28
0.000	0.795**	تربط مؤسستكم بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التدريب.	29
0.000	0.782**	تخضع كافة الموارد البشرية في مؤسستكم إلى تقييم الأداء.	30
0.000	0.584**	يتم إنجاز الأعمال بفعالية أكبر من خلال تفويض الصلاحيات.	31
0.000	0.557**	تجدون سهولة في استخدام وسائل العمل المتوفرة في المؤسسة.	32
0.000	0.612**	تملك القدرة على ابتكار أساليب إدارية حديثة.	33
0.009	0.389**	توطد العلاقات الرسمية عملية الاتصال.	34
0.000	0.597**	تستغلون نتائج عملية التقييم لتحسين أدائكم.	35
0.002	0.460**	يتم تبادل المعارف للحصول على المهارات اللازمة للعمل.	36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسب معاملات الارتباط للمحور الثاني جاءت بنسب متفاوتة فمنها المتوسطة ومنها المرتفعة، كما نلاحظ أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) ، وهذا ما يؤكد أن كل عبارات محور الأداء الوظيفي للموارد البشرية متجانسة صادقة لما صممت لقياسه.

#### IV. أساليب المعالجة الإحصائية

لإنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss (Statistical package for social science الإصدار (25)، وهذا لغرض معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الدراسة وذلك من خلال تبويبها وترميزها للاستفادة منها، وفيما يلي أدوات تحليل البيانات المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛
- معامل ألفا-كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي بين عبارات استمارة الدراسة؛

- مقياس ليكارت الخماسي لقياس تفضيلات أفراد عينة الدراسة وسلوكياتهم وهو موضح في الجدول رقم (17)؛

الجدول رقم (17): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	درجة الموافقة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	منخفض جدا	]1.80 - 1]
غير موافق	منخفض	]2.60 - 1.80]
محايد	متوسط	]3.40 - 2.60]
موافق	عالي	]4.20 - 3.40]
موافق بشدة	عالي جدا	]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاطلاع على دراسات سابقة

- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- اختبار الانتشار الخطي واختبار توزيع بواقي النموذج وتجانسها؛
- اختبار ستودنت لقياس درجة الثقة في الملاحظات المقدرة؛
- اختبار فيشر (F) للربط بين المتغير المستقل والتابع واختبار معنوية العلاقة بينهما؛
- معامل الارتباط (R) لاختبار صحة الفروض والحكم على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- معامل التحديد ( $R^2$ ) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur) لمعرفة فيما إذا كانت توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؛
- اختبار (T-Test) لمقارنة متوسطات إجابة المجموعتين المتعلقة بالفروقات التي تعزى لمتغير الجنس.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أولاً تطرقنا لنشأتها ثم مراحل تطورها لنتقل بعد ذلك للتعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- وهي الوحدة محل الدراسة الميدانية الخاصة بنا، كما وقفنا على مختلف مهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

وبعد تقديم مجتمع الدراسة وتحليل خصائص أفراد العينة المأخوذة منه قمنا بعرض بنية أداة الدراسة التي اعتمدناها ألا وهي الاستمارة، فقد تم توزيع هذه الأخيرة على أفراد العينة بشكل عشوائي هذا وقد تم التحقق من صدق عباراتها من خلال تحكيمها من قبل أربعة أساتذة مختصين، أما الثبات العام فقد تم التأكد منه عن طريق حساب معامل (ألفا-كرونباخ) والذي بلغ قيمة (0.935) وهذا ما يعكس ثبات جميع محاور أداة الدراسة وصلاحيته، كما تبين تناسق جميع فقرات الاستمارة مع البعد الذي صممت له عن طريق اختبار التناسق الداخلي باستعمال معامل (بيرسون) لنتتهي في الأخير بذكر جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة في مذكرتنا.

## الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

نسعى من خلال إعدادنا لهذا الفصل إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتحصل عليها ميدانيا، وذلك بغية التعرف على مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع قلمة، سواء المتطلبات التنظيمية، السلوكية، الإدارية، أو التكنولوجية منها، هذا من جهة ومن جهة أخرى نهدف لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة محل الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك يتضمن الجزء الأخير من هذا الفصل تحليل الفرضيات الموضوعية مسبقا وذلك عن طريق دراسة وتحديد صدقها من بطلانها، والهدف الأساسي هنا هو التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال السعي إلى اكتشاف وتوضيح تأثير توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على هذا الأخير.

وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة وتفسير كافة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء مبينة كما يلي:

- أولا: مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة
- ثانيا: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة
- ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة

تتطلب الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول الذي يبحث عن مستوى توفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية القيام بالدراسة التالية والتي تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء تتوافق مع الأبعاد الخاصة بالمحور الأول.

I. المتطلبات التنظيمية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التنظيمية والتي تم التحصل عليها من خلال برنامج (Spss v.25):

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التنظيمية

الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات		الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
عالي	0.501	4.07	0	0	4	33	7	التكرار	توجد قيم مشتركة وعادات إيجابية بمؤسستكم.	01
			0	0	9.1	75.0	15.9	%		
عالي	0.774	3.77	0	3	10	25	6	التكرار	تسود ثقافة العمل الجماعي في مؤسستكم.	02
			0	6.8	22.7	56.8	13.6	%		
عالي	0.820	3.55	0	6	11	24	3	التكرار	تحتوي مؤسستكم على هياكل تنظيمية مرنة.	03
			0	13.6	25.0	54.5	6.8	%		
عالي جدا	0.701	4.30	1	0	0	27	16	التكرار	يستدعي نجاح الإدارة التحسين المستمر في كل المستويات.	04
			2.3	0	0	61.4	36.4	%		
عالي	0.691	4.18	0	2	1	28	13	التكرار	يزيد السلوك التنظيمي من كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم.	05
			2.0	4.5	2.3	63.6	29.5	%		
عالي	0.6974	3.974	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة المتعلقة ببعيد المتطلبات التنظيمية بلغ قيمة (3.974) والذي يقع ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من

4.20) وبانحراف معياري قدره (0.6974) وهذا ما يعكس اتفاقاً في إجابات أفراد العينة المدروسة حول مدى توفر المتطلبات التنظيمية للموارد البشرية، إذ تبين حسب وجهة نظرهم أن مستوى توفرها بمؤسستهم عال. فنرى أن العبارة رقم (04) والتي تنص على أن نجاح الإدارة يستدعي التحسين المستمر في كل المستويات هي العبارة الوحيدة التي جاءت بتقييم عالي جداً حيث احتلت المقدمة بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري قيمته (0.701) وهذا ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة بهذه الفقرة إيجابي، ويمكن القول إذن أن المؤسسة تقوم بعملية التحسين بالاعتماد على برامج تكوين كفاءة للعاملين.

أما فيما يخص العبارات الأخرى فقد جاءت العبارة رقم (05) بالمرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.691) ومتوسط حسابي قيمته (4.18)، تليها العبارة رقم (01) والتي بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها ما قدره (4.07) وبانحراف معياري قيمته (0.501)، تأتي بعدها العبارة رقم (02) والمتمثلة في: "تسود ثقافة العمل الجماعي بمؤسستكم" بالمرتبة الرابعة بانحراف معياري قدره (0.774) ومتوسط حسابي قيمته (3.77)، أما العبارة رقم (03) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قيمته (0.820)، حيث أن المتوسطات الحسابية للعبارات الأربعة الأخيرة كلها تندرج ضمن مجال الخلية ذات درجة الموافقة (عالي) كما يشير الانحراف المعياري لها على وجود توافق في إجابات الأفراد، إذن ومما سبق نستنتج أن توفر هياكل تنظيمية مرنة بالمؤسسة يسمح بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب وأن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً في توجهات عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- مما يخلق لديهم قيم مشتركة وعادات إيجابية كعلو روح الفريق والميل للعمل في مجموعات متخصصة لزيادة الإنتاجية.

## II. المتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات السلوكية والتي تم التحصل عليها من خلال برنامج (Spss v.25):

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات السلوكية

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
06	تهتم مؤسستكم بأخلاقيات العمل.	5	35	3	0	1	3.98	0.628	عالي
		11.4	79.5	6.8	0	2.3			



متوسط	1.074	3.30	3	6	14	17	4	التكرار	07	تحفز مؤسستكم روح المبادرة والابتكار.
			6.8	13.6	31.8	38.6	9.1	%		
عالي جدا	0.701	4.30	1	0	0	27	16	التكرار	08	يتحسن سلوكك عند الشعور بالأمان الوظيفي.
			2.3	0	0	61.4	36.4	%		
عالي	0.791	3.55	0	5	13	23	3	التكرار	09	تستحدث المؤسسة أساليب تتماشى مع حاجاتكم المتغيرة.
			0	11.4	29.5	52.3	6.8	%		
عالي	0.7985	3.783	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجمالي العبارات الخاصة ببعدها المتطلبات السلوكية وصل إلى (3.783) وهذه القيمة تقع ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) مما يدل على أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة يرون بأن توفر المتطلبات السلوكية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذو مستوى عالي، أما الانحراف المعياري الذي بلغ قيمة (0.7985) فيشير إلى وجود ثبات عام في إجابات أفراد العينة بهذا البعد. كما ويظهر من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري قيمته (0.701) وهذا يدل على أن مستوى أداء أفراد العينة عند الشعور بالأمان الوظيفي يكون عالي جدا، تليها بعد ذلك كل من العبارتين رقم (06) و(09) بانحراف معياري قيمته (0.628) و(0.791) ومتوسط حسابي قدره (3.98) و(3.55) على التوالي حيث ينحصر المتوسط الحسابي الخاص بهما ضمن المجال الموافق للخلية (عالي)، وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تحسن سلوكيات مواردها البشرية من خلال السعي إلى تنمية أسس لمعاملة الأفراد من جهة وإلى تحقيق رضاهم عن طريق تلبية رغباتهم وحاجاتهم المتزايدة من جهة أخرى.

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة من هذا البعد تأتي العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي يندرج ضمن الخلية ذات درجة الموافقة (متوسط) وقد بلغ ما قدره (3.30) أما الانحراف المعياري لها فقيمته (1.074)، والذي يدل على وجود تشتت ضئيل في إجابات أفراد العينة الأمر الذي يولد صعوبة في الحكم فيما إذا كانت المؤسسة تحفز روح المبادرة والابتكار من عدمه.

III. المتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات الإدارية والتي تم التحصل عليها من خلال برنامج (Spss v.25):

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات الإدارية

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	توجد مرونة في عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.	1	18	14	9	2	3.16	0.939	متوسط
		2.3	40.9	31.8	20.5	4.5			
11	تقوم المؤسسة بإشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي.	0	12	16	14	2	2.86	0.878	متوسط
		0	27.3	36.4	31.8	4.5			
12	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات مسؤولي إدارة مواردها البشرية باستمرار.	4	31	8	1	0	3.86	0.594	عالي
		9.1	70.5	18.2	2.3	0			
13	تحسن المؤسسة مهارتكم من خلال التدريب المستمر.	4	35	5	0	0	3.98	0.457	عالي
		9.1	79.5	11.4	0	0			
14	تطور مؤسستكم آليات إدارة الموارد البشرية وتجدد أساليب وميكانيزمات العمل.	3	24	13	4	0	3.59	0.757	عالي
		6.8	54.5	29.5	9.1	0			
عالي	المتوسط الحسابي العام					3.49	0.725	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستمارة المتعلقة ببعد المتطلبات الإدارية بلغ قيمة (0.725) وهذا ما يعكس وجود توافق في إجاباتهم حول مدى توفر المتطلبات الإدارية للموارد البشرية، إذ تؤكد الإجابات المتحصل عليها أن مستوى توفرها بمؤسستهم عال وذلك ما يؤكد المتوسط الحسابي ذو القيمة (3.49) والذي يقع ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارات (13)، (12)، و(14) ينحصر ضمن الخلية ذات درجة الموافقة (عالي)، حيث احتلت العبارة رقم (13) المقدمة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قيمته (0.457) وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسة تعمل على تدريب مواردها البشرية بغية تطوير مهاراتهم الضرورية من أجل السير الحسن لأنشطتها ولتخفيف العبء على الرؤساء والمشرفين، تأتي بعدها العبارة رقم (12) بانحراف معياري قدره (0.594) ومتوسط حسابي قيمته (3.86) مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تقوم بتطوير مهارات مسؤولي إدارة مواردها البشرية بصفة مستمرة ونرجع السبب في ذلك إلى أنه من الضروري أن يكون المشرفين أكفاء بالشكل الذي يسمح لهم بتوجيه المرؤوسين نحو تنفيذ مهامهم بالطريقة المرجوة، تليها العبارة رقم (14) التي بلغ متوسطها الحسابي ما قدره (3.59) وانحراف معياري قيمته (0.757)، الأمر الذي يدل على أن المديرية تقوم بمواكبة التطورات المستجدة في مجالها عن طريق تحديد آليات إدارة مواردها البشرية والأساليب الإدارية التي تستخدمها أثناء مزاولة نشاطها.

في حين يندرج المتوسط الحسابي لكل من العبارتين (10) و(11) ضمن المجال ذو الدرجة (متوسط)، حيث جاءت العبارة رقم (10) بانحراف معياري قدره (0.939) ومتوسط حسابي قيمته (3.16) وهذا دليل على أن مرونة تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة مستواه متوسط وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هذه العملية لا يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار من طرف الإدارة بالرغم من أن الخطط القابلة للتطبيق اليوم قد لا تكون صالحة للاستعمال مستقبلا نتيجة القوى الخارجية والبيئة الديناميكية، أما فيما يخص العبارة رقم (11) والتي بلغ انحرافها المعياري قيمة (0.878) وبمتوسط حسابي قدره (2.86) فقد جاءت لتبين عدم إشراك المؤسسة محل الدراسة لمواردها البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي بالقدر الكافي الذي يولد لديهم فهما واضحا لرسالتها وأهدافها.

IV. المتطلبات التكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يوضح الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية والتي تم التحصل عليها من خلال برنامج (Spss v.25):

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
15	تسعى مؤسستكم لتوفير تجهيزات إعلام آلي بمواصفات متطورة.	14	23	3	4	0	4.07	0.873	عالي
		%	31.8	6.8	9.1	0			
16	تمتلك مؤسستكم نظام متكامل للصيانة.	7	27	6	3	1	3.82	0.870	عالي
		%	15.9	13.6	6.8	2.3			
17	تستعمل إدارة مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة.	11	29	1	2	1	4.07	0.818	عالي
		%	25.0	2.3	4.5	2.3			
18	تقوم المؤسسة بتدريبكم على كيفية استغلال البرمجيات التكنولوجية المتاحة.	7	29	4	3	1	3.86	0.852	عالي
		%	15.9	65.9	9.1	6.8			
		المتوسط الحسابي العام					3.955	0.853	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة المتعلقة ببعث المتطلبات التكنولوجية بلغ قيمة (3.955) والذي يقع ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) وهذا ما يوضح أنه وحسب رأي المبحوثين فإن مستوى توفر المتطلبات التكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسستهم عال بينما يدل الانحراف المعياري الإجمالي البالغ قيمة (0.853) على وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (17) والمتمثلة في: "تستعمل إدارة مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قيمته (0.818) وهذا ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة بهذه الفقرة إيجابي وبتقييم عالي، بمعنى أنهم يتفقون على أن الإدارة العليا بمؤسستهم تستعمل مخرجات التكنولوجيا

الحديثة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) بنفس المتوسط الحسابي والذي كانت قيمته (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.873)، وكون المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينحصر ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) فإن اتجاه إجابات أفراد العينة إيجابي وتقييم عالي، أي أنهم يرون بأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تقوم بتوفير تجهيزات إعلام آلي بمواصفات متطورة، ثم جاءت العبارة رقم (18) بالمرتبة الثالثة بانحراف معياري قدره (0.852) ومتوسط حسابي قيمته (3.86) وهو متوسط ينحصر ضمن الخلية ذات درجة الموافقة (عالي)، وفي هذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للاطلاع على الأساليب والبرامج التكنولوجية التي تخلق قيمة مضافة وبعد جلبها تهتم بتدريب مواردها البشرية على كيفية استخدامها، تليها العبارة رقم (16) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قيمته (0.870)، مما يعني أن اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة يندرج ضمن المجال ذو الدرجة (عالي)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك نظام داخلي متكامل للوقاية والسلامة فهي تهتم بصيانة النظام وتعمل على المحافظة على سرية البيانات الخاصة بها.

كخلاصة لأبعاد المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نلخص النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول الأربعة السابقة في الجدول الموالي:

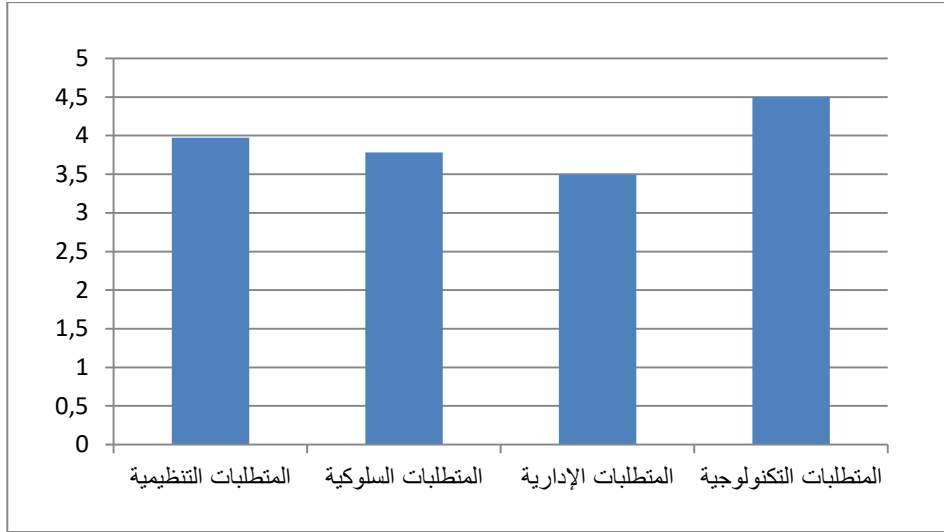
الجدول رقم (22): مدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
1	عالي	3.974	المتطلبات التنظيمية
3	عالي	3.783	المتطلبات السلوكية
4	عالي	3.49	المتطلبات الإدارية
2	عالي	3.955	المتطلبات التكنولوجية
-	عالي	3.801	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العينة المختارة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- يرون بأن مستوى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسستهم عالي، حيث نلاحظ أن جميع الفئات بما فيها المتوسط الحسابي العام لأبعاد المحور الأول تنحصر ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20) ما يعني أن اتجاه إجاباتهم حول هذا المحور إيجابي وتقييم عالي، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): المتوسطات الحسابية لمتطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

### ثانيا: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

تقتضي الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني الذي يبحث عن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة القيام بالدراسة التالية والتي تم تحديد نتائجها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
19	يؤدي كل عامل دوره في تنفيذ التعليمات المطلوبة منه للوصول إلى الأداء المرغوب.	9	27	7	1	0	4.00	0.682	عالي
		20.5%	61.4%	15.9%	2.3%	0%			
20	تنجز أعمالك في الوقت المحدد.	13	31	0	0	0	4.30	0.462	عالي جدا
		29.5%	70.5%	0%	0%	0%			
21	تنجز أعمالك بالطريقة الصحيحة.	12	29	2	1	0	4.18	0.620	عالي
		27.3%	65.9%	4.5%	2.3%	0%			

عالي	0.813	3.61	0	5	11	24	4	التكرار	تعتبر المناخ الذي تعمل فيه مناسب.	22
			0	11.4	25.0	54.5	9.1	%		
عالي	0.642	3.77	0	2	9	30	3	التكرار	انتشرت في مؤسساتكم سلوكيات عمل إيجابية.	23
			0	4.5	20.5	68.2	6.9	%		
عالي	0.976	3.48	0	8	14	15	7	التكرار	تستخدم معايير عملية موحدة لتقييم الأداء بمؤسساتكم.	24
			0	18.2	31.8	34.1	15.9	%		
متوسط	0.970	3.39	1	8	12	19	4	التكرار	يتم تبليغ العاملين بأهداف تقييم الأداء بصفة مستمرة.	25
			2.3	18.2	27.3	43.2	9.1	%		
متوسط	0.983	3.32	1	9	13	17	4	التكرار	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بصفة منتظمة.	26
			2.3	20.5	29.5	38.6	9.1	%		
عالي	0.868	3.61	1	4	10	25	4	التكرار	تعتبر تقييم أدائك وفق النتائج المنجزة طريقة عادلة.	27
			2.3	9.1	22.7	56.8	9.1	%		
متوسط	1.063	2.82	4	15	12	11	2	التكرار	تربط مؤسساتكم بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة الأجور.	28
			9.1	34.1	27.3	25.0	4.5	%		
متوسط	1.053	3.09	2	13	11	15	3	التكرار	تربط مؤسساتكم بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التدريب.	29
			4.5	29.5	25.0	34.1	6.8	%		
متوسط	0.939	2.95	1	16	12	14	1	التكرار	تخضع كافة الموارد البشرية في مؤسساتكم إلى تقييم الأداء.	30
			2.3	36.4	27.3	31.8	2.3	%		

عالي	0.883	3.68	0	5	11	21	7	التكرار	يتم إنجاز الأعمال بفعالية أكبر من خلال تفويض الصلاحيات.	31
			0	11.4	25.0	47.7	15.9	%		
عالي	0.618	4.11	0	1	3	30	10	التكرار	تجدون سهولة في استخدام وسائل العمل المتوفرة في المؤسسة.	32
			0	2.3	6.8	68.2	22.7	%		
عالي	0.975	3.55	0	8	11	18	7	التكرار	تملك القدرة على ابتكار أساليب إدارية حديثة.	33
			0	18.2	25.0	40.9	15.9	%		
عالي	0.762	3.98	1	1	4	30	8	التكرار	توطد العلاقات الرسمية عملية الاتصال.	34
			2.3	2.3	9.1	68.2	18.2	%		
عالي	0.900	3.57	0	8	7	25	4	التكرار	تستغلون نتائج عملية التقييم لتحسين أدائكم.	35
			0	18.2	15.9	56.8	9.1	%		
عالي	0.878	3.86	1	3	5	27	8	التكرار	يتم تبادل المعارف للحصول على المهارات اللازمة للعمل.	36
			2.3	6.8	11.4	61.4	18.2	%		
عالي	0.838	3.626	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري الإجمالي بالجدول رقم (23) يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الوظيفي ثابتة وأخذت اتجاهها إيجابياً، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام ما قيمته (3.626) والذي يقابله في سلم ليكارت السابق الذكر درجة الموافقة (عالي)، وهذا مؤشر على أنه وحسب رأي أفراد عينة الدراسة المختارة فإن مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية بمؤسستهم ذو درجة عالية.

جاءت العبارة رقم (20) في المركز الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها قيمة (4.30) وبانحراف معياري قدره (0.462) وهي العبارة الوحيدة التي تندرج ضمن المجال (من 4.20 إلى أقل من 5) ذو درجة الموافقة



(عالي جدا)، وفي هذا إشارة إلى أنه توجد رقابة ذاتية لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر على أنفسهم إذ أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة المدروسة يؤدون مهامهم بجدية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة دون تأخير ولعل ذلك يرجع إلى أن مستوى الرضا الوظيفي وروح الانتماء لديهم مرتفع.

في حين نلاحظ أن معظم العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين متفق عليها وجاءت بدرجة عالية والتي تنتمي للمجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، حيث أتت في مقدمتها العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قيمته (0.620)، أي أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى إنجاز الأعمال المخولة لها بالطريقة الصحيحة والجودة المطلوبة، وفي هذا دلالة على أن نوعية العمل بهذه المؤسسة جيدة ويتجلى ذلك فيما يمتلكه عمالها من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، ثم جاءت العبارة (32) بانحراف معياري (0.618) وبتوسط حسابي قدره (4.11)، تليها العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحرافها المعياري جاء بقيمة (0.682)، تليها بعد ذلك تأتي العبارة رقم (34) والتي بلغ انحرافها المعياري قيمة (0.762) وبتوسط حسابي قدره (3.98) وفيها دليل على أن توطيد التواصل والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، بعدها جاءت العبارة رقم (36) في بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.878)، تليها العبارة رقم (23) والتي بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها ما قدره (3.77) وبانحراف معياري (0.642)، أما العبارة رقم (31) ذات المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.883) فهي تشير إلى أن تفويض الصلاحيات يزيد من فعالية الأداء نتيجة شعور الفرد بالمسؤولية نحو الأعمال المكلف بها، بينما العبارة رقم (22) والمتمثلة في: "تعتبر المناخ الذي تعمل فيه مناسب" فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.813) وفي هذا إشارة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتهيئة مناخ العمل المناسب والذي يؤدي إلى إشباع حاجات مواردها البشرية وهذا في واقع الأمر انعكاس لدافعهم نحو العمل، تأتي بعد ذلك العبارة رقم (27) جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (0.868) ثم العبارة رقم (35) ذات الانحراف المعياري (0.999) والمتوسط الحسابي (3.57) وتدلل على أن أفراد العينة المدروسون يقومون باستغلال نتائج عملية التقييم لتحسين أدائهم من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها وتصحيح نقاط الضعف، تاليا تأتي العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.975)، وأخيرا العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (0.976) والتي توضح أنه وحسب رأي أفراد العينة فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- تضمن لمواردها البشرية العدل والشفافية من خلال استخدام معايير موحدة لتقييم الأداء

وهذا لا يعني عدم وجود فقرات ذات درجة موافقة أقل من سابقتها فالعبارات الخمسة المتبقية كلها تتوفر بمستوى متوسط كما دلت عليه إجابات أفراد العينة، ويأتي في مقدمتها العبارة رقم (25) والتي تنص على أنه: "يتم تبليغ العاملين بأهداف تقييم الأداء بصفة مستمرة" بانحراف معياري قدره (0.970) ومتوسط حسابي قيمته (3.39)، بعدها جاءت العبارة (26) بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قيمته (0.983) أي أن أفراد العينة ليس لديهم دراية تامة بنتائج عملية التقييم وهذا قد يؤثر سلبا على أدائهم ويقف عائقا أمام تحسينه، تليها العبارة رقم (29) بانحراف معياري قدره (1.053) والذي فيه إشارة إلى وجود تشتت ضئيل في إجابات الأفراد ومتوسط حسابي قيمته (3.09)، أما العبارة رقم (30) فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.95) وانحراف معياري قيمته (0.939) ولربما يعود السبب في ميل الإجابات نحو المستوى المتوسط إلى أن الإدارة لا تطبق عملية التقييم على الإطارات والموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية والذين يمثلون نسبة كبيرة من العينة المختارة، وفي المركز الأخير جاءت العبارة رقم (28) بانحراف معياري قدره (1.063) ومتوسط حسابي قيمته (2.82) وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة بهذه العبارة إضافة إلى العبارتين (27) و(29) نستنتج أن مستوى استغلال المؤسسة محل الدراسة لنتائج تقييم الأداء في وضع أنظمة الأجور والحوافز وكذا برامج التدريب متوسط بالرغم من أن الموارد البشرية فيها تحبذ هذه الطريقة وتعتبرها أسلوبا عادلا ومرضيا.

### ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل (X) والمتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المتغير التابع (Y) المتمثل في الأداء الوظيفي، وبغية التأكد من صحة فرضيات الدراسة التي تم صياغتها وجب علينا اللجوء إلى بعض الأساليب الإحصائية المساعدة وبالنظر إلى الدراسات السابقة اتضح لنا أن أسلوب الانحدار الخطي المتعدد هو أنسب طريقة يمكن اعتمادها في هذا الصدد.

### I. التعريف بنموذج الدراسة

في هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على نموذج قياسي موضح على شكل صيغة رياضية معينة، وهذا ما سيعيننا على اكتشاف الرابط بين متغيري الموضوع وتحديد العلاقة الموجودة بينهما مما يسمح باختبار صحة أو بطلان الفرضيات التي وضعناها.

### 1.I اختبار التوزيع الطبيعي

يتم ذلك من خلال اختبار (Kolmogrov-Smirnov) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي، حيث تخبر فرضية العدم القائلة بأن مشاهدات المتغير تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة القائلة بأن بيانات المتغير لا تتوزع طبيعياً.<sup>1</sup>

وقد تم إدراج الفرضيات الموالية بغية التحقق فيما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي من عدمه:

• الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): متغيرات الدراسة لا تختلف عن التوزيع الطبيعي.

• الفرضية البديلة ( $H_1$ ): متغيرات الدراسة تختلف عن التوزيع الطبيعي.

وفي هذا السياق تجد الإشارة إلى أننا نقوم بقبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن: "متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي" في حالة ما إذا كان مستوى المعنوية (Sig) المتحصل عليه من قيم جدول اختبار (Kolmogrov-Smirnov) أكبر من درجة الدلالة ( $\alpha=5\%$ )، ونقوم برفضها وقبول الفرضية البديلة إذا كان عكس ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج اختبار "Kolmogrov-Smirnov" للمؤسسة محل الدراسة

		X	Y
N		44	44
Paramètres normaux	Moyenne	3.7991	3.6263
	Ecart type	0.46863	0.52010
Différences les plus extrêmes	Absolue	0.082	0.093
	Positif	0.068	0.091
	Négatif	- 0.082	- 0.093
Statistiques de test		0.082	0.093
Sig.asymptotique (bilatérale)		0.200	0.200

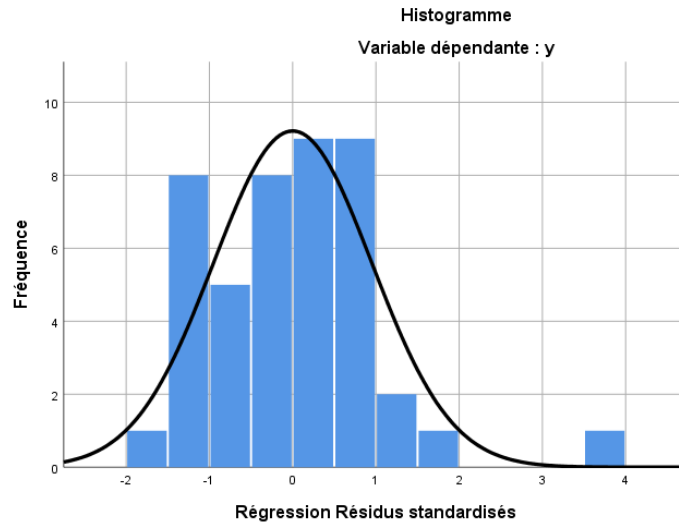
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

<sup>1</sup> حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي، "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص215.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين بلغت ما قيمته (0.200) وهو أكبر من درجة المعنوية المفترضة للدراسة ( $\alpha=5\%$ ) وهذا ما يقودنا إلى نفي الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

هذا كما ويمكننا اختبار أن التوزيع طبيعي باستخدام أسلوب توزيع بواقي النموذج، حيث نلاحظ من الشكل رقم (12) أن بيانات الدراسة تتوزع تقريبا وبنسبة كبيرة تحت خط منحني التوزيع الطبيعي المثالي وهذا ما يثبت أنها لا تختلف عن التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (12): اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي النموذج

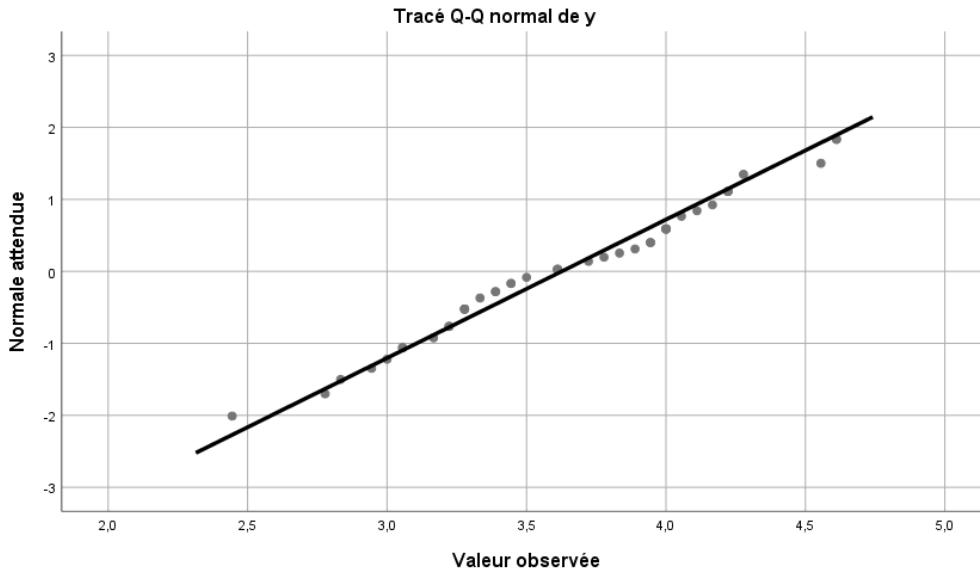


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

## 2.I اختبار الانتشار الخطي

تتجمع عينة الدراسة حول خط دالة ميل الانحدار بانتظام بشكل جلي في الشكل رقم (13) مما يؤكد أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي وأن متغيرات الدراسة على علاقة خطية، وعليه فإن معامل الخطأ يسقط من النموذج أي أن:  $(\varepsilon_i)=0$

الشكل رقم (13): منحنى الانتشار الخطي لبواقي نموذج عينة الدراسة

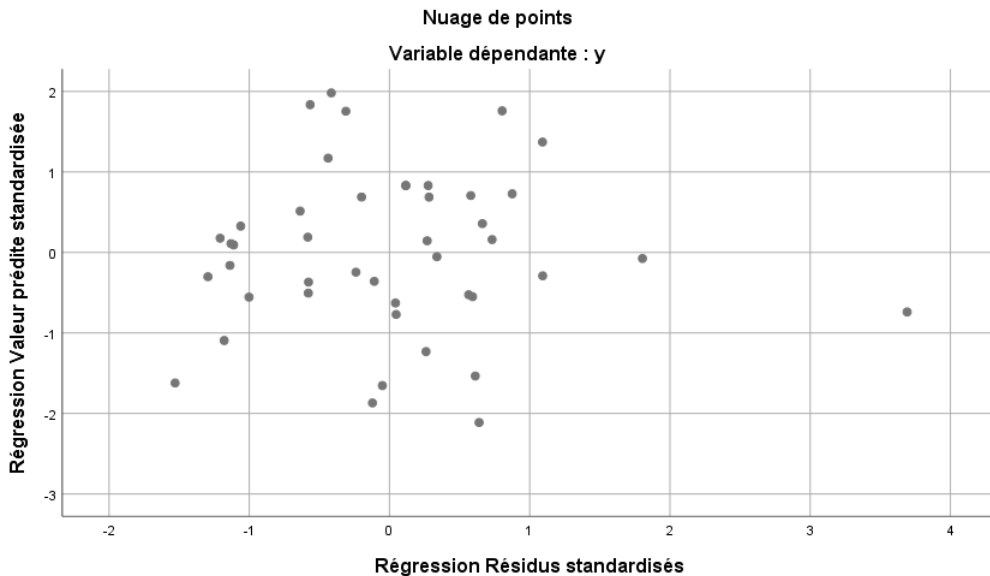


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

### 3.I اختبار تجانس البواقي

يتأكد لنا من الشكل أدناه تحقق شرط ثبات التباين حيث نلاحظ أن بواقي النموذج متشعبة ومبعثرة ولا تتخذ نمطا محددًا في تشكيلها وبذلك يمكن القول أن قيم البواقي ليست في علاقة مع قيم متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (14): نتائج اختبار تجانس البواقي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

II. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إن إثبات صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع قلما عند مستوى معنوية (5%) من عدمه يستدعي اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحتها ويتم ذلك وفق الخطوات الموالية:

1.II تقدير معلمات نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نتائج تقدير معلمات النموذج والتي سيتم تحليلها في العناصر القادمة:

الجدول رقم (25): نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي للمؤسسة محل الدراسة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	0.726	0.492		1.476	0.148
	X <sub>1</sub>	0.030	0.145	0.026	0.204	0.840
	X <sub>2</sub>	0.131	0.126	0.149	1.038	0.306
	X <sub>3</sub>	0.592	0.122	0.623	4.839	0.000
	X <sub>4</sub>	0.057	0.087	0.086	0.652	0.518

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss

مما سبق وبالاعتماد على الخلية (B) من الجدول السابق نستنتج أن الصيغة الرياضية للنموذج تكتب على الشكل التالي:

$$Y = 0.726 + (0.030) X_1 + (0.131) X_2 + (0.592) X_3 + (0.057) X_4$$

II.2 التقييم الإحصائي لمعلمات النموذج: إن القيام بهذه العملية يستدعي إجراء ثلاث اختبارات أساسية وهي: اختبار المعنوية المنطقية، اختبار المعنوية الإحصائية، واختبار المعنوية الكلية والتي يمكن توضيحها بالطريقة الموالية:

II.2.1 اختبار المعنوية المنطقية للمعلمات: إن العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة في موضوعنا جاءت لتؤكد

لنا أن إشارة المتغير المستقل تتماشى مع إشارة المتغير التابع وتتوافق معها سواء كانت موجبة أو سالبة، وبافتراض أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي للموارد البشرية مع ملاحظة أن إشارات المتغير المستقل بالمعادلة الرياضية الموضحة آنفاً كلها موجبة فإنه يمكننا الحكم على أن معلمات النموذج والمتمثلة في: (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>) كلها ذات معنوية منطقية.

**2.2.II اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات:** أو ما يعرف باختبار ستيودنت وتستخدم هذه الاختبارات لقياس درجة الثقة في المعلمات المقدرة من العينة كأساس جيد للوصول لمعلمات النموذج انطلاقاً منها<sup>1</sup>، ولإجراء اختبار للفرضيات نقوم أولاً بوضع فرضية صفرية وأخرى بديلة خاصة بالمعامل ( $B_i$ ) كما يلي:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 = B_3 \neq B_4 \neq 0$$

أي أنه في حالة ما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) لقيم اختبار ستيودنت الموضح في الخلية (t) أكبر من درجة المعنوية ( $\alpha=5\%$ ) فإننا نبطل الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

ومن خلال الجدول رقم (25) نجد أن قيمة الخلية (t) الموافقة للمعامل  $B_3$  ذات معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، بينما قيم إحصائية ستيودنت المستخرجة للمعاملات  $B_0, B_1, B_2, B_4$  غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية المفترضة ( $\alpha=5\%$ ).

وعليه نستنتج أن بعد المتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو البعد الوحيد في نموذج الدراسة الذي له تأثير على تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- لامتلاكه معنوية إحصائية أقل من ( $5\%$ )، أما فيما يخص كل من: المتطلبات الوظيفية، المتطلبات السلوكية، والمتطلبات التكنولوجية فليس لها تأثير حسب إجابات أفراد العينة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات والتي تنص في مضمونها على أن: ( $B_0 = B_1 = B_2 = B_4 = 0$ )

### 3.2.II اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج من خلال الأساليب التالية:

- اختبار فيشر (F): يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي للربط بين متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة فيها، أي لاختبار معنوية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء الوظيفي حيث يجب أن تكون (Sig) الموافقة لقيمة فيشر المتحصل عليها دالة إحصائياً عند ( $5\%$ ).

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار فيشر لنموذج المؤسسة محل الدراسة:

<sup>1</sup> أحمد سلامي، عيسى حجاب، "كيفية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي: دراسة تطبيقية حالة نموذج الانحدار لدالة الادخار في الجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزائر، 2018، ص 37.

الجدول رقم (26): تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

Anova <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	6.931	4	1.733	14.376	0.000
	De Student	4.701	39	0.121		
	Total	11.632	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

جاءت نتائج الجدول السابق كتأكيد لما تم التوصل إليه في اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات، إذ نلاحظ أن قيمة (F) بلغت ما قدره (14.376) وهي دالة بدرجة معنوية قيمتها (Sig=0.000) أي أقل من ( $\alpha=5\%$ ) وبالتالي يمكننا الحكم بوجود متطلب واحد على الأقل من متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والذي يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة-

• **معامل الارتباط (R):** تستخدم هذه المعاملات في اختبار صحة الفروض الارتباطية إذ تتراوح قيمته بين (1) و(-1) فتكون العلاقة قوية كلما اقتربت من (1) أو (-1) وبالمقابل تضعف عند الاقتراب من الصفر، أما الإشارة فتشير إلى طردية العلاقة إن كانت موجبة وعكسيتها إن كانت سالبة،<sup>1</sup> والجدول أسفله إذن يوضح لنا وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء وذلك بنسبة (77.2%).

الجدول رقم (27): معامل التحديد لنموذج الدراسة

Récapitulation des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.772	0.596	0.554	0.34718

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

• **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** نلاحظ من الجدول رقم (27) أن قيمة معامل التحديد بلغت ما قدره (0.596)، بمعنى أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر ما نسبته (59.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> عبد المنعم مفتي، "ضوابط اختيار معاملات الارتباط في الفرضيات الارتباطية ضمن بحوث علوم الرياضة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 243.



بالاستناد إلى الاختبارات المدروسة نضع الصيغة الرياضية لنموذج الدراسة الخاص بنا في شكله النهائي كالتالي:

$$Y = (0.592) X_3$$

وعليه يمكننا القول أن عدم توفر المؤسسة محل الدراسة على أي متطلب من متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يجعل تحسين الأداء الوظيفي فيها منعدم، وبما أن المتطلبات الإدارية هي الوحيدة التي تؤثر في أداء عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- حسب رأي العينة المدروسة فإننا مقابل كل زيادة في أحد هذه المتطلبات نحصل على تحسن وزيادة في مستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبين مستوى أداء العاملين بهذه المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق نثبت أو نفند صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

• نقبل كل من الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، والرابعة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية، السلوكية، والتكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )".

• نفند الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )" وعليه نقبل الفرضية البديلة لها؛ القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

إذن في الأخير وبالاعتماد على ما سبق نقوم بنفي الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها والتي مفادها أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ )".

### III. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

إن الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع الذي يبحث فيما إذا كانت توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية يتطلب إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمه ولا يمكن التحقق منها إلا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وعليه نقوم بصياغة فرضين أساسيين هما:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
  - الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- حيث نقبل الفرضية الصفرية إذا كانت درجة المعنوية للاختبارات التي سيتم الوصول إليها من خلال برنامج (Spss v.25) أكبر من درجة الدلالة المفترضة ( $\alpha=5\%$ ) ونقبل الفرضية البديلة إن كانت أقل من ذلك.

### 1.III نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova à 1 facteur) لمعرفة فيما إذا كانت توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، وعدد سنوات الخبرة، والجدول رقم (28) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار فروقات المتغيرات الشخصية

أولاً: متغير الجنس					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergruppes	1.478	1	1.478	7.795	0.008
Intragruppes	7.965	42	0.190		
Total	9.443	43			
ثانياً: متغير العمر					
Intergruppes	0.287	3	0.096	0.418	0.741
Intragruppes	9.156	40	0.229		
Total	9.443	43			
ثالثاً: متغير المستوى التعليمي					
Intergruppes	1.379	4	0.345	1.667	0.177
Intragruppes	8.064	39	0.207		
Total	9.443	43			
رابعاً: متغير الوضعية المهنية					
Intergruppes	1.388	3	0.463	2.298	0.092
Intragruppes	8.055	40	0.201		
Total	9.443	43			
خامساً: متغير سنوات الخبرة					
Intergruppes	0.120	4	0.030	0.125	0.973
Intragruppes	9.324	39	0.239		
Total	9.443	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة المعنوية (Sig) لكل من متغير العمر، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، وسنوات الخبرة كلها أكبر من مستوى الدلالة المفترض ( $\alpha=5\%$ ) حيث بلغت نسبتها على التوالي (74.1%)، (17.7%)، (9.2%)، (97.3%)، على خلاف متغير الجنس الذي تساوي قيمة درجة المعنوية الخاصة به (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة المفترض للدراسة الأمر الذي يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة لهذا المتغير والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولتفسيرها نقوم أولاً بإجراء اختبار (T-Test) لمقارنة متوسطات إجابة المجموعتين (ذكر، أنثى) بصفة مستقلة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): إحصائيات تحليل فروق الجنس باستعمال اختبار (T-Test)

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	26	3.6466	0.48159	0.09445
أنثى	18	4.0194	0.35700	0.08415

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث جاء بقيمة (4.0194) بينما بلغ عند الذكور ما قيمته (3.6466) وفي هذا إشارة إلى أن نسبة توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في نظر الإناث أكبر منه عند الذكور، وقد نرجع السبب في ذلك إلى أن الطبيعة النفسية والعاطفية للمرأة تجعلها تتأثر بالحوافز المعنوية بصفة أكبر من الرجال الذين يبحثون عن الحوافز المادية أكثر في الغالب، وبعبارة أخرى يمكن القول أن فئة الإناث بالمديرية محل الدراسة تأثرت بمناخ العمل الملائم والذي يتوافق مع ميولاتهم وطموحاتهم ويتضمن درجة من الاستقلالية كما تلعب العلاقات مع الزملاء والقيم الموجودة بالمؤسسة دوراً فعالاً في زيادة رضاهم كونها تشبع الحاجات الاجتماعية لديهم مما يجعلهم يعتقدون بتوفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أكثر من فئة الذكور، والعبارات التي خلقت الفروق التي تعزى لهذا المتغير تؤكد ذلك وهي موضحة في الجدول أسفله.

الجدول رقم (30): تحليل التباين Anova للعبارات التي خلقت فروق في متغير الجنس

العبارة رقم (01): توجد قيم وعادات إيجابية بمؤسستكم					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Intergroupes	1.338	1	1.338	5.943	0.019
Intragroupes	9.457	42	0.225		
Total	10.795	43			
العبارة رقم (02): تسود ثقافة العمل الجماعي بمؤسستكم					
Intergroupes	4.727	1	4.727	9.455	0.004
Intragroupes	21.000	42	0.500		
Total	25.727	43			
العبارة رقم (07): تحفز مؤسستكم روح المبادرة والإبتكار					
Intergroupes	7.086	1	7.086	7.427	0.009
Intragroupes	40.073	42	0.954		
Total	47.759	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

إذن على ضوء ما سبق ننفي أو نقبل صحة الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية وذلك على النحو التالي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ) وإثبات الفرضية التي تقبل وجود الفروق؛

- نقبل كل من الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، وعدد سنوات الخبرة على التوالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )؛

من هذا المنطلق وبالاعتماد على ما سبق نقوم بنفي الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها والتي مفادها أنه: "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ )".

## خلاصة الفصل:

في الفصل الرابع والأخير من دراستنا تم تسليط الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قالمة- وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، بحيث بحثنا أولاً عن مدى توفر المؤسسة محل الدراسة على المتطلبات التنظيمية، السلوكية، الإدارية، والتكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذ تبين حسب إجابات أفراد العينة المدروسة أنها متواجدة بدرجة عالية، ومن ثم تم التوصل إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بمؤسستهم عال أيضاً، كما تأكد أن هذا الأخير يتأثر بمدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأمر يتعلق بالمتطلبات الإدارية فقط والتي اتضح أنها الوحيدة التي لها علاقة مع مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية، هذا فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم نفيها لما لاحظنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والأمر يخص متغير الجنس فقط وقد تم كل ذلك بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وتحقق شرط ثبات التباين فيها.

الخاتمة العامة

### الخاتمة:

نظرا لاشتداد المنافسة في سوق الأعمال باتت جميع المنظمات المعاصرة تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي مما يسمح لها بتحقيق التميز في شتى الميادين، وفي هذا السياق تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الدعائم الأساسية التي لا يجب إغفالها كونها تولي اهتماما بالغا للمورد البشري وترتبط بين كفاءته وبين تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال دراستنا لموضوع أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وإجرائنا للدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- حاولنا تحديد مستوى الأداء الوظيفي ومدى توفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في هذه الأخيرة، كما تطرقنا إلى تحليل أثر أحدهما على الآخر؛ ومن أجل هذا المبتغى قمنا بصياغة إشكالية عامة تمثلت في: "كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية قلمة" حيث انبثق منها جملة من التساؤلات الفرعية والتي اقتضت الإجابة عنها صياغة فرضيتين رئيسيتين تخدمان الهدف من موضوع الدراسة.

في الأخير وعن طريق تفرغنا لاستمارة الأسئلة الموجهة لأفراد العينة المدروسة بالمديرية محل الدراسة وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة تم اختبار الفرضيات بالشكل الذي مكنا من الإجابة عن التساؤلات المطروحة وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما هو نظري ومنها ما هو ميداني إضافة إلى بعض المقترحات والآفاق المستقبلية للموضوع.

### أولا: نتائج الدراسة

ويمكننا حصرها في النقاط التالية:

- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما والنظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة له؛
- تطمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق غاياتها طويلة الأجل من خلال البحث عن موارد بشرية كفؤة وقادرة على تحمل المسؤوليات والتأقلم مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الديناميكية؛

## الخاتمة العامة

- تم التأكد من أن الاستمارة التي أعدت لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع عباراتها وصالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية ومتناسقة في كل محاورها؛
- اتضح حسب آراء أفراد العينة أن توفر المؤسسة محل الدراسة على جميع متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جاء بمستوى عالي سواء المتطلبات التنظيمية، السلوكية، الإدارية، أو التكنولوجية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المحور قيمة (3.801)؛
- اتضح كذلك أن مستوى تحسين الأداء الوظيفي لعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- مرتفع أيضا ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور البالغ ما قيمته (3.626) والذي ينحصر ضمن المجال (من 3.40 إلى أقل من 4.20)؛
- سمح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بنفيها وقبول الفرضية البديلة لها والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -قلمة- عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )"، بمعنى أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر ما نسبته (59.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- بالاستناد إلى الصيغة الرياضية لنموذج الدراسة الخاص بنا تبين أنه من بين جميع متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فإن المتطلبات الإدارية وحدها من تؤثر في الأداء الوظيفي لعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث أن غيابها يجعل مستوى تحسين الأداء يساوي إلى الصفر؛
- أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تنسب إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية المفترض" فقد تم رفضها أيضا لأنه تبين بعد اختبارها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس؛
- تم تحليل الفروق الموجودة في محور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعزى لمتغير الجنس من خلال تطبيق الأسلوب الإحصائي المناسب ومن ثم تفسيره، حيث يرجع سبب اعتقاد فئة الإناث بتوفر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أكثر من فئة الذكور لطبيعة المرأة التي تتأثر بالحوافز المعنوية في الغالب وهذا حسب رأي الطالبتين.



### ثانيا: توصيات الدراسة

من بين التوصيات التي ارتأينا أنه على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار نذكر الآتي:

- يجب على المؤسسة تشجيع مواردها البشرية على المبادرة والابتكار وأن توليها اهتماما أكبر كونها تعد استثمارا طويل الأجل؛
- الحث على إشراك الموارد البشرية بالمؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي بالقدر الكافي الذي يولد لديهم فهما واضحا لرسالة المنظمة وأهدافها ويشعرهم بالانتماء؛
- ضرورة تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بصفة منتظمة حتى يتسنى لهم تحسين أدائهم وتعزيز مكانم القوة وتصحيح جوانب الضعف فيه؛
- إخضاع كافة الموارد البشرية على اختلاف مناصبها ومستوياتها الإدارية إلى عملية تقييم الأداء واستخدام معايير موحدة وعادلة في ذلك كالتقييم وفق النتائج المنجزة على سبيل المثال؛
- وضع أنظمة أجور وحوافز مناسبة تتماشى مع كلا الجنسين.

### ثالثا: آفاق الدراسة

ختاما يمكن القول أن متغير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الواسعة والمتشعبة مما يفتح المجال أمام الباحثين الراغبين في الخوض فيه لإجراء دراسات مستقبلية تربط بينه وبين العوامل الأخرى المؤثرة فيه ومن أمثلتها:

- دور إدارة المعرفة في تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة؛
- الثقافة التنظيمية وأثرها على وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- دور متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في اليقظة التكنولوجية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2004.
- 2- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، مصر، 2018.
- 3- أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 5- ديفيد هاريسون، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 7- وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 8- وفاء برهان برقاي، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 9- زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 10- زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 11- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 12- الحاج عرابية بن محمود، "سلسلة أطروحات الدكتوراه أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.

## قائمة المراجع

- 13- حاتم أبو زائدة، "مناهج البحث العلمي"، مركز البحث المستقبل، الطبعة الثانية، مركز أبحاث المستقبل، فلسطين، 2012.
- 14- حمزة الجبالي، "مهارات وفن إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2016.
- 15- حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.
- 16- حسين وليد حسين عباس، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 17- حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي، "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 18- طاهر محمود الكلالده، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 19- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 20- كامل برير، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 1997.
- 21- كاظم حمود خيضر، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
- 22- كمال بو الشرش، "الثقافة التنظيمية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 23- مؤيد سعيد السالم، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة - لبنان، 2016.
- 24- مجيد جعفر الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
- 25- محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

## قائمة المراجع

- 26- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، جامعة القاهرة- كلية التجارة، مصر، 2017.
- 27- محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
- 28- محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السعودية، 2008.
- 29- محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 30- محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 31- محمد سمير أحمد، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 1993.
- 33- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
- 34- محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 35- محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2015/2014.
- 36- منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
- 37- مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 38- مصطفى كولار وآخرون، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، ألفا للوثائق والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019.
- 39- مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.

- 40- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثالثة، الأردن، 2004.
- 41- مروان عبد المجيد ابراهيم، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 42- نادية أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2013.
- 43- نرجس حسين زايد، طه حميد حسن العنكي، "أصول البحث العلمي في العلوم السياسية"، منشورات الضفاف للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2015.
- 44- سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 45- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 46- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007.
- 47- سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 48- عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017.
- 49- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
- 50- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 51- عز الدين مرسى، "النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2017.

- 52- عبد الهادي الفضلي، "أصول البحث"، دار الكتاب الإسلامي، الطبعة الثانية، إيران، 2007.
- 53- عبد الله حسن عواد، "إدارة وتقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 54- عبد القادر محمد الأسطة، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 55- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 56- علي عزام الحويلي، "إدارة الموارد البشرية وتنميتها"، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 57- علي فائق جميل العاني، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي"، دار التعليم الجامعي، جمهورية مصر العربية، 2018.
- 58- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 59- فايزة بورس، "إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
- 60- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 61- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 62- فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
- 63- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 64- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

## قائمة المراجع

- 65- قصي قحطان الجميلي، "إدارة الموارد البشرية في الفنادق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 66- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 67- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 68- رامي صلاح جبريل، "تحليل البيانات خطوة بخطوة في SPSS"، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، ليبيا، 2020.
- 69- روبرت باكال، "تقييم الأداء"، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 70- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية: دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 71- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 72- غيث البحر، معن التنجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة للنشر والطباعة، سوريا، 2014.

### ثانياً: رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه

- 73- أمنية بودراع، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، الجزائر، 2013/2012.
- 74- حازم خميس أبو سمرة، "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، تخصص الإدارة والقيادة، فلسطين، 2017.
- 75- حامد حمد الله موسى، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان"، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.



- 76- حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، السعودية، 2014.
- 77- حميد بن حجوبة، "علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018/2017.
- 78- يوسف بودلة، "تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2015.
- 79- كمال راتب نوفل، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
- 80- لامية بوغريس، "التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.
- 81- لطيفة بكوش، "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

- 82- ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010.
- 83- موسى محمد أبو حطاب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 84- محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 85- مرشح طاهر شكري، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.
- 86- نوري قرمط، "تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة: دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020/2019.
- 87- سميرة فرحات، "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

- 88- سعود عذارى، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 89- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002/2001.
- 90- عبد الوهاب حفيان، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2007.
- 91- عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
- 92- عمار بن عشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم تجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
- 93- عصام الدين عبد الله أحمد محمد، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية"، رسالة لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة، السودان، 2019.
- 94- فيروز بوزورين، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2017/2016.

- 95- صبرينة مانع، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 96- ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط"، رسالة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- 97- شرف الدين مومن، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012/2011.
- 98- تيرورت علال، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

### ثالثا: المجلات العلمية

- 99- أحلام محمد الشواي، "الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 4، جامعة بابل، العراق، 2016.
- 100- أحلام خان وآخرون، "إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 1، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021.
- 101- أحمد سلامي، عيسى حجاب، "كيفية تقييم واختبار نماذج الانحدار في القياس الاقتصادي: دراسة تطبيقية حالة نموذج الانحدار لدالة الادخار في الجزائر"، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزائر، 2018.

- 102- أحمد قرينعي، "إدارة الموارد البشرية: المفهوم، التطور والاستراتيجية"، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2019.
- 103- أيوب الشيكرك، خولة مسراقي، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية: دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021.
- 104- إيمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
- 105- أمينة قاضي، "سياسة الترقية بين التأصيل القانوني وتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 16، جامعة مولاي طاهر سعيدة، الجزائر، 2021.
- 106- أمينة وراس، "أثر الترقية على المسار المهني في المنظمة"، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 10، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- 107- أسماء غديلي، "دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
- 108- باديس بوخلوة، سهيلة قمو، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت- ولاية ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- 109- بهجة بن دحمان، كمال حوشين، "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس"، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.
- 110- جمال مزغيش، كمال طايطاي، واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 2، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر 3، الجزائر، 2021.
- 111- حوراء إحسان خليل، "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، جامعة الكوفة، العراق، 2018.

## قائمة المراجع

- 112- حمود حمير، "أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما: دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، الجزائر، 2008.
- 113- حنان بشتة، نعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2020.
- 114- حسين بوثلجة وآخرون، "تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية : محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 2، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، الجزائر، 2017.
- 115- حسن سالم عز الدين مدثر، أمير محمد علي المؤمن، "دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في جامعة دمقلا بجمهورية السودان"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3، جامعة دمقلا، السودان، 2019.
- 116- يحيى عبد الرزاق أبو بكر الصوصاع، "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة بنغازي، ليبيا، 2018.
- 117- كلتوم واكلي، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 2، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- 118- لعلي بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4، جامعة أدرار، الجزائر، 2010.
- 119- محمد لمن حساب، "نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة سيجما"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.
- 120- محمد شهدي، رفيق بشوندة، "القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.

- 121- محمد توفيق ومان، لطفي ودنبري، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2022.
- 122- مليكة شيخي وآخرون، "تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، جامعة مصطفى إسمبولي معسكر، الجزائر، 2020.
- 123- منى سيلم، رابح بوقرة، "دور استخدام تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2015.
- 124- منصور تجاني، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
- 125- معمر قوادري فضيلة، منير نوري، "نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017.
- 126- مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية"، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- 127- ناصر طهار، "واقع تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمنظمات الأعمال الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة الشلف، الجزائر، 2020.
- 128- نور الدين عسلي، "دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

- 129- نورة محمد عبد الرحمن العنقري، هيفاء منصور عثمان الدخيل، "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 3، جامعة الملك سعود، السعودية، 2023.
- 130- سالم شرماط، "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
- 131- سامر سمية، عيسى إسماعيل، "تقييم واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات: دراسة ميدانية لعينة من عمال فندق الأربع نجوم ملاس"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2020.
- 132- سيف الدين بومناد، "معايير الإيزو كمصدر للأرغوميا التنظيمية: ممارسات إدارة الموارد البشرية كنموذج"، مجلة الوقاية والأرغوميا، المجلد 12، العدد 1، جامعة وهران، الجزائر، 2018.
- 133- سليمة بوزيد، "تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف لوضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- 134- سملاي يحضيه، "تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2018.
- 135- سعاد عبيدة، عيسى براق، "أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019.
- 136- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
- 137- عبد الناصر موسى، "تقييم الأداء كأداة لرفع كفاءة المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004.



- 138- عبد المنعم مفتي، "ضوابط اختيار معاملات الارتباط في الفرضيات الارتباطية ضمن بحوث علوم الرياضة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2022.
- 139- عبد السلام مخلوفي وآخرون، "أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2020.
- 140- عبد العالي خبار، عزيز قودة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك -المديرية الجهوية بغرد النصب"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.
- 141- عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات بالجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحيى فارس بالمدينة، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2018.
- 142- علا ميمي، شبلي سويطي، "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 1، جامعة القدس المفتوحة بالقدس، فلسطين، 2019.
- 143- علي حماش، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2020.
- 144- عمر بزيو وآخرون، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2022.
- 145- العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- 146- عتيقة حرارية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة أبو القسام سعد الجزائر 2، الجزائر، 2015.

- 147- فاطمة بودية، بن واضح سنوسي عائشة، "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.
- 148- صابر بحري، منى خرموش، "الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الاستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، جامعة سطيف، الجزائر، 2019.
- 149- رضوان فلاق، يوسف بومدين، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 3، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
- 150- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
- 151- شفيقة لراس، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 12، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.

### رابعا: المؤتمرات والملتقيات الدولية

- 152- أمين علي بوحنيك، فتيحة خليل اطحيشات، "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية الخمس"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان: التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، تركيا، 2019.
- 153- نبيلة شطارة، سارة لبرش، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.

خامسا: مراجع أجنبية

154– Jean Guyot, « **Le recrutement méthodique du personnel: guide pratique** », Entreprise moderne d'édition, Paris, 1983, P 17.

155– Mlle. Boutiba Mokhtaria, « **Le système d'appréciation des performances des salaires** », mémoire de magister en sciences commerciales, faculté des science de gestion, science économiques, et des sciences commerciales, management des ressources humaines, université d'Oran, Algérie, 2013/2014, P 7.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

الموضوع: استمارة موجهة لعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بقالمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته السادة الأفاضل والسيدات الفضليات تحية طيبة وبعد،  
في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في  
تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بقالمة" قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم  
مجموعة من العبارات والأسئلة التي نأمل منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (X)  
أمام الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها من طرفكم ستستخدم لأغراض  
علمية بحتة وفي ظل طابع من السرية والأمانة العلمية.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة في إثراء الدراسة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

- سمية حرنان

من إعداد الطالبات:

- نور الهدى حراث

- يسرى صالح صالح

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

• الجنس:

أنثى

ذكر

• العمر:

من 31-40 سنة

من 20-30 سنة

من 51-60 سنة

من 41-50 سنة

• المستوى التعليمي:

مستوى جامعي

مستوى ثانوي

تكوين مهني

ماستر

ليسانس

• الوضعية المهنية:

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار سامي

إطار

• عدد سنوات الخبرة:

من 10 إلى 14 سنة

من 5 إلى 9 سنوات

أقل من 5 سنوات

20 سنة فأكثر

من 15 إلى 19 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: المتطلبات التنظيمية</b>						
01	توجد قيم مشتركة وعادات إيجابية بمؤسستكم.					
02	تسود ثقافة العمل الجماعي في مؤسستكم.					
03	تحتوي مؤسستكم على هياكل تنظيمية مرنة.					
04	يستدعي نجاح الإدارة التحسين المستمر في كل المستويات.					
05	يزيد السلوك التنظيمي من كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم.					
<b>ثانياً: المتطلبات السلوكية</b>						
06	تهتم مؤسستكم بأخلاقيات العمل.					
07	تحفز مؤسستكم روح المبادرة والابتكار.					
08	يتحسّن سلوكك عند الشعور بالأمان الوظيفي.					
09	تستحدث المؤسسة أساليب تتماشى مع حاجاتكم المتغيرة.					
<b>ثالثاً: المتطلبات الإدارية</b>						
10	توجد مرونة في عملية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.					
11	تقوم المؤسسة بإشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
12	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات مسؤولي إدارة مواردها البشرية باستمرار.					
13	تحسن المؤسسة مهارتكم من خلال التدريب المستمر.					
14	تطور مؤسستكم آليات إدارة الموارد البشرية وتجدد أساليب وميكانيزمات العمل.					
<b>رابعاً: المتطلبات التكنولوجية</b>						
15	تسعى مؤسستكم لتوفير تجهيزات إعلام آلي بمواصفات متطورة.					
16	تمتلك مؤسستكم نظام متكامل للصيانة.					
17	تستعمل إدارة مؤسستكم التكنولوجيا الحديثة.					
18	تقوم المؤسسة بتدريبكم على كيفية استغلال البرمجيات التكنولوجية المتاحة.					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يؤدي كل عامل دوره في تنفيذ التعليمات المطلوبة منه للوصول إلى الأداء المرغوب.					
20	تنجز أعمالك في الوقت المحدد.					
21	تنجز أعمالك بالطريقة الصحيحة.					
22	تعتبر المناخ الذي تعمل فيه مناسب.					
23	انتشرت في مؤسستكم سلوكيات عمل إيجابية.					
24	تستخدم معايير عملية موحدة لتقييم الأداء بمؤسستكم.					
25	يتم تبليغ العاملين بأهداف تقييم الأداء بصفة مستمرة.					
26	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم بصفة منتظمة.					
27	تعتبر تقييم أدائك وفق النتائج المنجزة طريقة عادلة.					
28	تربط مؤسستكم بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة الأجور.					
29	تربط مؤسستكم بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التدريب.					
30	تخضع كافة الموارد البشرية في مؤسستكم إلى تقييم الأداء.					
31	يتم إنجاز الأعمال بفعالية أكبر من خلال تفويض الصلاحيات.					
32	تجدون سهولة في استخدام وسائل العمل المتوفرة في المؤسسة.					
33	تملك القدرة على ابتكار أساليب إدارية حديثة.					
34	توطد العلاقات الرسمية عملية الاتصال.					
35	تستغلون نتائج عملية التقييم لتحسين أدائكم.					
36	يتم تبادل المعارف للحصول على المهارات اللازمة للعمل.					



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
لراري ليلي	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
قيدوم لزهر	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
بوناب محمد	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
زرفة رؤوف	أستاذ محاضر	جامعة قلمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير  
الرقم: 195.ق.ج.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 2022  
قالمة في : .....  
14 مارس 2023

إلى السيد: مدير الاتصالات  
الجزائري - قالمة

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): جراتي نور الهدى  
الطالب (ة): صالح صالح بيبسري

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) (ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير) (علوم مالية)  
تخصص: إدارة أعمال  
موضوع الزيارة: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية  
في تحسين الأداء الوظيفي

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية  
ولكم من فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم  
مساعد رئيس قسم علوم التسيير  
مكلف بالترخيص والتقييم والتأشير  
إمضاء: بوناب محمد بن عبد الحميد

اسم ولقب و إمضاء الأستاذ المشرف  
جراتي نور الهدى

تأشير المؤسسة المستقبلة  
الديبر العملي التأشير قالمة  
إمضاء: بوناب محمد بن عبد الحميد

قسم علوم التسيير  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - قالمة - وذلك بالتركيز على المتطلبات التنظيمية، السلوكية، الإدارية، والتكنولوجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإبراز علاقتها بتحسين الأداء، وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الاستمارة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 44 موظف.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss v.25) واختبار الفرضيات تم التحقق من أن توفر هذه المتطلبات ومستوى الأداء بالمؤسسة عالي، وتم تأكيد وجود أثر بين المتغير المستقل والتابع حيث أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر ما نسبته (59.6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، تحسين الأداء.

## Summary:

This study aims to clarify the impact of strategic human resource management in improving work performance at the Operational Management of Algérie Télécom - Guelma - with a focus on organizational, behavioral, administrative and technological requirements of human resources strategic management, and highlighting their link with performance improvement.

In order to answer the problem of the study, the descriptive approach was adopted to analyze the questionnaire which was distributed to a random sample of 44 employees.

By analyzing the responses of the sample members using the statistical program (spss v.25) and testing hypotheses, it was verified that the availability of these requirements and the level of performance of the establishment are high, and it was confirmed that there is an effect between the independent variable and the dependent variable, as the requirements of the strategic management of human resources explain (59.6%) the changes in the work performance of the human resources.

**Keywords:** Strategic human resource management, Strategic management, Human resource management, Work performance, Performance evaluation, Performance improvement.