

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بن خلدون لولاية تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من اعداد الطالبتين:

تركية بن سالم

مليكة طراري

تحت عنوان:

استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على اداء العاملين

دراسة ميدانية بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

استاذ محاضراً
استاذ محاضراً
استاذ محاضراً

أ. جمال بوزكري
ب. حميد بوشقيفة
ج. نوال لزرق

السنة الجامعية: 2025 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام....

إلى روح أبي ألبسه ثوب الجنة وطيب الله ثراه،

إلى أُمي الحنونة والحنن الدافئ وسمائي التي لم تتركني يوما ، أدامها تاجا فوق رؤوسنا

إلى إخوتي كل منهم باسمه

إلى كل من ساندني ودعمني في حياتي العلمية ومساراتي من أصدقاء وزملاء.....

إلى من نساهم قلبي وحفظتهم الذاكرة .

تركية

اهدي هذا العمل الى عائلتي ،

الى اصدقائي واحبائي.

مليكة

.

شكر وعرفان

والشكر لله من قبل ومن بعد... الحمد لله أقصى مبلغ الحمد
اللهم لك الحمد والشكر في الأولى.. ولك الحمد والشكر في الآخرة.
بعد الحمد والشكر والثناء لله سبحانه وتعالى لتوفيقنا في إتمام هذا العمل.

الصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور حميد بوشقيفة لإشرافه على
هذه المذكرة وعلى توجيهاته ودعمه المتواصل لي سواء في إطار البحث العلمي أو خارجه.

كما نتقدم بخالص معاني الشكر والامتنان لأساتذتي الأفاضل كل باسمه الذين حظيت
بالدراسة تحت إشرافهم.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون لإتمام هذا العمل المتواضع.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
05-04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
10-05	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: سياسيات حول أداء العاملين وعلاقتها باستراتيجيات الموارد البشرية
11-10	المطلب الأول: مفاهيم تتعلق بالأداء وتقييم أداء العاملين
15-12	المطلب الثاني: معايير تقييم الاداء والعوامل المؤثر في أداء العاملين
17-15	المطلب الثالث: انعكاسات استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين
18	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة بن خلدون لولاية تيارت	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
22-21	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة الميدانية
27-22	المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
27	المبحث الثاني: تفرغ بيانات الاستمارة وعرض نتائج التحليل الاحصائي لمحاور

	الاستبيان واختبار الفرضيات
30-28	المطلب الاول: تفريغ بيانات الاستثمارة وتحليل بياناتها
46-30	المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي
47	المطلب الثالث: مناقشة النتائج العامة
48	خلاصة الفصل الثاني
50	خاتمة
57-51	قائمة المراجع
62-58	الملاحق
63	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قيمة ارتباط pearson لفقرات الدراسة	24
02	معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	26
03	معامل الارتباط التجزئة النصفية	26
04	معامل الثبات التجزئة النصفية	27
05	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
06	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	28
07	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير	29
08	التكرارات والنسب المئوية بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	29
09	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	30
10	التكرارات والنسب المئوية لاتجاهات استخدام معيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة	31
11	التكرارات والنسب المئوية لاتجاهات استخدام معيار الخبرة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة	31
12	التكرارات والنسب المئوية لاتجاهات استخدام معيار المهارة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة	32
13	التكرارات والنسب المئوية لاتجاهات استخدام خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة	33
14	التكرارات والنسب المئوية لاتجاهات استخدام المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها	33
15	التكرارات والنسب المئوية لتوفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته	34
16	التكرارات والنسب المئوية لتسطر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بشكل دوري	35
17	التكرارات والنسب المئوية لقيام المؤسسة باختبار مهاراتك بشكل مستمر عبر تكليفك بمهام مغايرة	35
18	التكرارات والنسب المئوية لقيام المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كاقتراح مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها).	36
19	حظيت بتكوين خارج الوطن على عاتق مؤسستك في مجال تخصصك (التكرارات	36

	والنسب المئوية)	
20	تتلقى اجرک في الموعد المحدد بشكل دائم ومستمر (التكرارات والنسب المئوية)	37
21	يتم صب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء	38
22	تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب الاضطراري خصوصا مع ولائك للمنظمة	38
23	تتم المكافأة المادية او المعنوية في حال القيام بمبادرات فردية.	39
24	تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	39
25	الاطلاع على معايير التقييم داخل المؤسسة	40
26	طريقة تقييم الأداء بموضوعية	40
27	طريقة التقييم على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل	41
28	اخضاع المؤسسة لجميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي)	41
29	يتم التقييم باستمرار دون انتظار مناسبات الترقية	42
30	اختبار الفرضية الاولى عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري	44-42
31	اختبار الفرضية الثانية عبر إحصائيات العينات المزدوجة من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)	46-45
32	اختبار الفرضية الثالثة عبر إحصائيات العينات المزدوجة من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)	46

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	28
02	توزيع افراد العينة حسب السن	28
03	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	29
04	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	29
05	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	30

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة، لذا ركزت هذه الأخيرة على الإهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية ، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي واعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك ان المؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها، وذلك بعد ان دخل المفهوم الاستراتيجي للموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية للإدارة الذي بات يستند على اسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية ، وقد زادت قناعة المنظمات بان الموارد البشرية تعتبر احد الاسلحة في صراعها من اجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المؤسسة وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة المورد البشري، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توفر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية الأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المؤسسة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهارية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على آراء المبحوثين حول "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثارها على أداء العاملين بجامعة بن خلدون" وقسمت هذه الدراسة الى ثلاث اجزاء: الجانب المنهجي: تحت عنوان إشكالية الدراسة والإطار المفاهيمي وفيه تناولنا إشكالية الدراسة المطروحة وتحديد التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وكذا فرضيات الدراسة وأسباب إختيار الدراسة وإبراز أهميتها وتحديد الأهداف المراد الوصول اليها من خلال هذه الدراسة كما تطرقنا فيه الى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة واخيرا المدخل النظري.

الجانب النظري وتناول الفصل الاول: الإطار النظري للاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين.

الجانب التطبيقي وتناول:

الفصل الثالث: تحت عنوان عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية وتطرقنا فيه الى عرض وتحليل البيانات الميدانية ثم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل وفحص الفرضيات عبر تطبيق جملة من المعاملات والمعادلات التي يتيحها البرنامج الاحصائي SPSS.

1. اشكالية البحث:

لقد راهنت الجزائر على بناء المصانع والمجمعات الصناعية الضخمة، واعتقدت انه الكفيل لنقل المجتمع الجزائري الذي عانى من ويلات الاحتلال وتأخر عن ركب الحضارة الى مصاف الدولة المتقدمة المنتجة لمختلف الوسائل والسلع والخدمات، ولكن بعد مرور مدة زمنية معينة اتضح ان تلك الأموال والجهود التي بذلت لم تحقق التنمية المرجوة، خصوصا بعد دخول الجزائر في اضطرابات اجتماعية لم تعرف نهايتها الا بعد حلول الألفية الثانية، وكانت من بين هذه الأسباب عدم قدرتها على التحكم في تسيير تلك الاستثمارات الكبرى، بينما دول اخرى اصبحت في مصاف الدول المتقدمة اقتصاديا باعتمادها فقط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بفضل التسيير العقلاني لها والتركيز على العنصر البشري المتميز وتنمية قدراتها التنافسية، لا شك في ان الظروف الاقتصادية الراهنة التي تعيشها الجزائر اليوم تفرض عليها إعادة النظر في سياساتها استراتيجياتها خاصة الموارد البشرية من اجل مواكبة التغيرات والمستجدات المتسارعة التي تطرأ على الساحة العالمية، فقد أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم موارد المنظمة، بل في كثير من ادبيات الادارة الحديثة ينعت على انه رأس المال البشري.

كما ان إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، وهذا يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم وقدراتهم، مهاراتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، التكوين، التدريب، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السلمية والاتصال في الاتجاهين هذا من جهة.

من جهة أخرى تعتبر العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية ميزة تنافسية يمكن للمنظمة استغلالها والاستفادة من مهارتها التي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تحسين الأداء والفعالية في الخدمات، ان التغيرات والتحوليات التي تحدث اليوم في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثرت في أوضاع المنظمات مما دفعها الى التفكير والبحث عن مناهج إدارية أخرى، تتماشى مع الظروف الجديدة الى الموارد البشرية كي تتحول الى رؤية جديدة ومختلفة تضع الانسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

لقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية، بإعتبارها ميزة تنافسية الى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذا يعني ان إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بالاعتماد على العامل الزمني القياسي وبأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة، ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة الى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارة الوظيفية للمصالح والأقسام الأخرى للمنظمة.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح لنا مدى أهمية دراسة تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة على اعتبار أن المورد البشري هو ذلك الفاعل له القدرة على التدخل والمشاركة في تحقيق أهدافه، أي أنه مرتبط أو معنى بتلك الأهداف انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها، وذلك أي فاعل عنده شكل من أشكال النفوذ أو التأثير يستطيع به تحريك أو استعمال موارد ضائعة في التنظيم، وعلى كل فإنه إذا كان الرهان ضعيف عند الفاعل، فإن الفاعل لا يكون له تحرك كبير ولا أهداف كبيرة، أو أن الأهداف غير مهمة بالنسبة له، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يعمل لصالح الجماعة.

انطلاقاً مما سبق، ونظراً لأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية نطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون على أداء العاملين بها؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

*ماذا نقصد باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

*ماذا نقصد بجودة أداء العاملين؟

*كيف يتم تجسيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون ولاية تيارت؟

*هل يوجد تأثير لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بجامعة ابن خلدون تيارت؟

2. الفرضيات:

تنطوي في ظل هذه التساؤلات الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

تقوم إدارة جامعة بن خلدون بتطبيق استراتيجيات التوظيف والتنمية والتحفيز وتقييم الاداء بشكل متكافئ مما يساهم في دعم أداء العاملين.

الفرضية الثانية:

يستجيب أداء العاملين بجامعة بن خلدون ايجابا واستراتيجيات الموارد البشرية خصوصا تلك المتعلقة بالتحفيز والتنمية.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى الخصائص الشخصية لاسيما متغيري الجنس والمستوى التعليمي.

3. اهداف الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة المشكلة، فإن هذه الدراسة تهدف على العموم الى إلقاء الضوء على الجوانب الآتية :

* البحث عن نموذج علمي حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية يكون ملائماً للواقع المهني، باعتبار ان المورد البشري مدخلا متميزا لتحقيق المؤسسة الميزة التنافسية في ظل التحول نحو أداء مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات.

*إن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بتبني مقاربة نظرية في التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية من خلال اعتمادها على أساليب حديثة ممثلة في تسيير الكفاءات، وتسيير الجودة الشاملة.

*التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات والمعرفة والجودة.

4. أهمية الدراسة:

لا شك ان موضوع استراتيجية الموارد البشرية في تأثيرها على أداء العاملين قد بحث فيه كثير من الباحثين ، وذلك لما يفرضه أهمية هذا الموضوع في الواقع المهني ، وللاستناد الى حقائق مستوحاة من الواقع المعاش في هذا الوسط، نستخلص أهمية دراسته وفقا للنقاط التالية:

- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري والدور الممكن ان يلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تتوجه الجزائر نحو الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والاندماج المرتقب الى المنظمة العالمية للتجارة أدى الى التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسات هذا يعني الرفع من كفاءة العمال وتحسين أدائهم خاصة في ظل القوانين الجديدة التي تدعم ضرورة الاستثمار في العنصر البشري وتجدد الرؤية اليه كرأس مال بشري.
- التفكير الاستراتيجي وهو احد الأدوات الفعالة التي تعنى في التفكير المستقبلي وتضع قرارات استراتيجية مناسبة وتحدد العلاقة بين المؤسسة ومحيطها من أجل تثمين مواردها وخاصة المورد البشري الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لها في تعظيم فوائدها.
- الطرح العلمي السوسيولوجي الذي تتناوله هذه الدراسة مما يثرى المكتبة الجامعية الجزائرية.
- الإطلاع على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء للعنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علميا بالإضافة الى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

5. أسباب اختيار الموضوع:

يعتمد اختيار أي دراسة بحثية على اعتبارات علمية من خلال منطلقات ذاتية للباحث والدوافع الموضوعية للبحث، وأسباب اختيارنا لهذه الدراسة كانت موضوعية واخرى ذاتية:

الاسباب الموضوعية:

■ القيمة المتميزة للموارد البشرية بسبب ما تحوزه من مهارات، قدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، كما ان ما تمتلكه تلك الموارد البشرية من معرفة متجددة وكامنة، يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات على حد سواء الخاص والعام، الأمر الذي دفعني الى الاهتمام بحقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

■ إن ما تحققه المؤسسة من ميزة تنافسية هو في الواقع راجع الى أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي ما زال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف و الأنشطة، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الكفاءات ، وابتكار أساليب التحفيز الحديثة وبرمجة الدورات التكوينية التي تتماشى مع التغيرات التكنولوجية المستمرة والهائلة ، مع تأكيد هذا التيار على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات.

■ ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية والعامة بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، واهمال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات، مما أدى الى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها وضعف مردودية مواردها ، وعجزها على الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

الاسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالتعرف عن كثر عن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكيفية توظيفها في الهيئات العمومية،
- توظيف المعارف النظرية والمنهجية المتخصصة، التي تم الاستفادة منها على مدار سنوات التكوين والبحث العلمي وتوظيفها في الحقل المهني.

6.حدود الدراسة:

أن تحديد مجال الدراسة راجع لطبيعة الموضوع نفسه، الذي شمل عمال وموظفي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وكذا العلوم الطبيعية بجامعة تيارت ، أماالمجال الزماني فتمثل في المدة الزمنية التي استغرقها موضوع الدراسة،حيث أجريت هذه الدراسةخلال الموسم الجامعي2024-2025،لقدباشرنا في هذه الدراسة من شهر أكتوبر2024إلى غاية شهر جانفي2025 بالجانب المنهجي،أماالجانب النظري كان في شهري جانفي وفيفري،أما الدراسة الميدانية فكانت من شهرأفريل إلى غاية بداية شهر ماي.

7. منهج الدراسة:

تعتبر مناهج البحث من المجالات التي يعطي لها المتخصصين أهمية خاصة ويرتبط هذا مجال بطبيعة جمع البيانات التي يستخدمها الباحثين عند إجراء بحوثهم النظرية الميدانية¹ لقد عرف موريس أنجرس المنهج على أنه: مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة² ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة الذي يمثل الطريقة الإجرائية التحليلية لدراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال التحليل العميق للإحاطة بحالة معينة ودراستها دراسة شاملة، وقد تكون هذه الحالة فردا واحدا أو مجتمعا محليا³. أدوات جمع البيانات:

تم استخدام في دراستنا العديد من الأدوات البحثية التي تساهم في تحليل الظاهرة موضوع البحث.

■ الملاحظة البسيطة:

تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحوث الكيفية والكمية وأقدمها استخداماً بين الباحثين حيث تسهم الملاحظة إسهاماً أساسياً في البحوث الوصفية، تهتم هذه الوسيلة بملاحظة سلوك المبحوثين وتصرفاتهم بعد أن يخضعوا للدراسة .

لقد استخدمنا الملاحظة في دراستنا من خلال ملاحظة تعاملات الموظفين مع بعض ومع المدير، وذلك من خلال تواجدها بالمؤسسة واحتكاكنا بالموظفين لفترة زمنية محددة.

■ الاستبيان:

فقد قمنا بدراسة تحليلية لجامعة ابن خلدون بولاية تيارت وذلك عن طريق الاتصال المباشر مع عينة الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم ثم إعادة جمعها وتحليلها عن طريق برنامج احصائي SPSS.

8. عينة ومجتمع البحث:

يعبر مجتمع البحث عن كافة الأفراد أو المشاهدات التي تشكل موضوع البحث⁴، ويعرف حسب مادلين غرافيت أنه: مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث والتقصي⁵. من بين التحديات الصعبة التي يواجهها الباحث هي مشكلة اختيار العينة المناسبة، حيث يتعين عليه مواجهة التوازن بين تمثيلية العينة وبين توافر الوسائل⁶.

1 عبد الله الرحمان، علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة، د س، الطبعة أولى ص43

2 موريس أنجرس، تر، بوريد صحراوي وآخرون، منجية البحث العلمي، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص36

3 أحمد أبو سعد، سلطان النورين، دراسة الحالة في إطار جديد، مركز ديبون لتعليم التفكير، ط أولى 'عمان دبي، 2016، ص22

4 ربما ماجد، منهجية البحث العلمي: إجابات لأسئلة جوهريّة مؤسسة فريد ريش، بيروت، 2016، ص29

5 موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص29

6 عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، القاهرة، 1974، ط2، ص169

تعتبر العينة جزءاً محدداً من المجتمع الأوسع¹. فالعينة تعد أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي إذ تساهم في التحقيق من صحة الأسئلة الفرعية ومصادقيتها.

وبالتالي اعتمدنا على عينة عشوائية طبقية الغرض منها رصد كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين على طبقات معينة بموجب مواصفات معينة.

9. الدراسات السابقة:

لقد أثار انتباهنا العديد من الأطروحات العلمية التي تناولت موضوع استراتيجية الموارد البشرية وكانت تختلف فيما بينها باختلاف رؤية الباحث إلى الموضوع والمقاربة التي تبناها للقيام بالدراسة، ويجب الذكر أن أغلب هذه الأطروحات كانت تنطوي على علوم التسيير والاقتصاد و علوم الإدارة حيث اعتمدت في تحاليلها على البيانات الرقمية أي أن المنظور الاجتماعي والتحليل السوسيولوجي كان مغيباً كلياً.

من بين هذه المواضيع التالي:

-دراسة واكلي كلثوم بعنوان دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة من مجلة الاقتصاد الجديد سنة 2015، اطروحة دكتوراه، وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ماهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟ واين يكمن دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة؟ وكانت أهم نتائجها كالتالي:

-ان ادارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي رئيسي في عملية الإدارة الاستراتيجية ، ويتمثل دورها في تحويل القوى العاملة في المنطقة الى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني انه يجب ان نشارك في التطوير وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية، كما تبين انها وسيلة فعالة لتصدي غزو المنافسة في السوق ، فان تحقيق جودة المنتج يعتمد على رضا العامل البشري في العمل وهذه الجودة تعتمد على رضا المستهلك، لذلك هناك علاقة انتاجية بينهما ، فان استراتيجية الإدارة ومديرها يلعبون دوراً نشطاً لا يسمح بتهميش هذا الدور، لذا فان استراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية والمتغيرات التي تعتمد عليها على طول الطريق، لذلك يجب ان تتكيف مع اي تغيرات تحدث لها.

-دراسة احمد قهوجي بعنوان دراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير، 2016، وتمثلت اشكالية هذه:ماهو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات، اي هل هنالك أثر (توصيف، تحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات.

1ريما ماجد ،المرجع السابق ،ص29

وخلصت الدراسة الى نتيجة مفادها ان الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر الى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين.

-دراسة سعيد سهير ابو جليدة بعنوان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، 2018.

لقد كانت هذه الدراسة تعالج الإشكالية التالية: هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركة الاتصالات الليبية ، ولقد كانت اهم النتائج المتوصل اليها هي سعي الشركات الليبية للاتصالات للحصول على افضل الكوادر البشرية في سوق العمل الليبي من خلال استراتيجيتها المعتمدة للتوظيف، كما انه يدل على مستوى عال من الاهتمام باستراتيجيات التدريب والتطوير، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المستمرة التي تحدث في مجال الاتصالات، بالإضافة الى الاهتمام باجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين، وتحديد النقاط والايجابية والسلبية في أداء الموظفين، وبذل الجهود المستمرة لتحفيزهم الأمر الذي ينعكس في تحسين أداء عملهم وتحقيق الطموحات الشخصية.

-أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة بمجال ومكان تطبيق الدراسة الميدانية وايضا المجتمع وحجم عينة البحث.

-الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

من خلال استعراض اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام على انها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة بمتغيرات المعاصرة، كما استخدمت هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة على عينة مكونة من 50 مستجوب لأجل جمع البيانات بدقة اكبر.

9. صعوبات الدراسة:

خلال القيام بالبحث لم نتعرض للعوائق.

10. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى فصلين تسبقهم مقدمة وتتبعهم خاتمة وذلك على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الاول الى الإطار النظري لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين، تناولنا في المبحث الاول مفاهيم حول استراتيجية ادارة الموارد البشرية، اما المبحث الثاني ، اساسيات حول اداء العاملين ، اما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية وقد

اآترنا ؤامعة ابن آلدون آيارآ كعينة من اآل اسقاط موضوع الدراسة عليها واستآلاص اهم النتائج والفرضيات التي تناولتها.

الإطار النظري

تمهيد الفصل الأول:

الإطار النظري للاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين

تعددت الرؤى التنظيرية للاهتمام بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بغض النظر عن طبيعة المنظمة، سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو طبيعة نشاطاتها، حيث تعددت المداخل من العقلانية الرشيدة إلى الغائية والتي تؤمن بالنهايات والأهداف. وهذا ما أسهم في ميلاد تيارات فكرية ومدارس تنظيرية متعددة منها من نظر إلى الإنسان كآلة وهو الحال مع الإدارة العلمية، ومنها من تدارك العوائق التي انتجت عن هذا التيار، فراح ينادي بضرورة الاهتمام بالإنسان وهنا تولدت مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم تأسست مدارس حديثة راحت تناقش مسائل تتعلق ببيئة العمل وغيرها.

في هذا الفصل سنحاول عرض الخلفية النظرية التي تأسست فيها استراتيجيات الموارد البشرية، موضحين أهم هذه الاستراتيجيات وما علاقتها بأداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث تناول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها، أهدافها ووظائفها المتعددة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" محل مصطلح إدارة الموارد البشرية في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والكثير من الشركات العالمية، وهذا بسبب تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من مجرد كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشارك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.¹

ويتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الخاص بالموارد البشرية ويتضمن هذا المدخل خمس ركائز أساسية وهي:

- أ- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية.
 - ب- تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية.
 - ج- تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل.
 - د- التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
 - هـ- يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة.
- تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي وتنمية البيئة الثقافية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري. وهي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة قيادات الإدارة للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة الشارقة، الأردن، 2001، ص 40.

دائمة على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع إستراتيجية المنظمة وفي ضل البيئة التي تعيشها.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- أهمية إستراتيجية إدارة المورد البشرية:

تؤدي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أدوارا بالغة الأهمية كل حسب الوظيفة التي تعد من أجلها، فمثلا تبنى إستراتيجية الإختيار على استقطاب الأشخاص الملائمين على حسب شروط الوظيفة، وتعد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفتاح نجاح إستراتيجية المنظمة، حيث لا يمكن إيجاد إستراتيجية منظمة بدون تضمينها لاستراتيجية الموارد البشرية، وتعد الموارد البشرية أحد أهم مداخل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمصادر التقليدية للنجاح مثل المنتجات التكنولوجية، الأسواق المحمية، اقتصاديات الحجم وغيرها، يمكن أن توفر قوة تنافسية للمنظمة، لكن الموارد البشرية تكون أكثر حيوية.

غير أنه في الماضي كان هناك خوف من أن الظروف الاقتصادية ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع إن الذي حدث هو عكس هذا، إذ أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى، حيث أن الجوهر الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورته العامة ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة العليا لإتجاز أهداف العمل، ولا شك في أن خلف نجاح كل منظمة متميزة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار إختيار الأفراد أم في تقويم أدائهم أم في متابعة حياتهم المهنية وترقيتها والاحتفاظ بهم. ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية عاملا أساسيا للنجاح الإستراتيجي.

بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض عليها الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوافرة لديها سواء في مرحلة الاعداد للاستراتيجية أم في مرحلة التنفيذ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق، ولعل تتبع المخطط التصوري الذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي

¹ عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط3، جذر الكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 13.

حظيت بها هذه الاستراتيجية، فلا يمكن اغفال درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

وقد حدد العديد من الباحثين هذه العلاقة بخمسة نماذج كما يأتي:¹

- النموذج المستقل والتوافقي: بموجب هذا النموذج يعد الأشخاص مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذا جريان تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة.
- النموذج التحاوري: في إطار هذا النموذج فإن العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تحتاج إلى إتصالات باتجاهين أو بعض المحاور المنافسة.
- النموذج الشمولي: ينظر من خلال هذا النموذج لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، ليس فقط كونها أداة تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد.

- نموذج القائدي: في هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزا رئيسا، إذا يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية لإن المنظمة بحاجة إلى بناء نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد وتعزيزها.

2. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- بناء على ماسبق عرضه، يظهر جليا ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن ما يلي:²

- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تحددها الادارة لها يجب أن تكون ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها.
- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وإلتزام للمؤسسة وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال العمل الإنساني وتوفير مناخ عمل تنظيمي.³

¹ سعد العنري، مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 08.

² مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، المرجع السابق، ص 33-34.

³ أحمد سالم الربيعات، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج الجودة الشاملة، ط1، دار كفاءة المعرفة، الأردن، 2021، ص 71.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى، وبناءً على هذا الاختلاف تتعدد وتتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي:

أ. التوظيف: هو العملية التي من خلالها تضمن المنظمة بأنها تمتلك دائما العدد المناسب من العاملين الذين يحملون المهارات الملائمة لطبيعة الوظائف في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية، إن التوظيف يتضمن تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الإختيار.¹

ب. تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أبرز الوظائف التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية لتقدير إحتياجات التنظيم للموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.²
- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترفيه، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعريب والتطوير.³
- ج. الإختيار والتعيين: يقصد بالاختيار والتعيين تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب للموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف.⁴

* خطوات الاختيار والتعيين:

- تحديد احتياجات المنظمة من مهارات مختلفة والعدد اللازم من مهارة خلال فترة مقبلة.
- فحص بطاقات وصف الوظائف.

¹ عبير محمد مهدي الشمري، المدرس منتظر كاظم شمران الحناوي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء، عمان، 2022، ص 07.

² صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004، ص 14.

³ محمد أبو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ملتقى دولي حول التنمية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 29.

⁴ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 144.

- تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف جذب الأفراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف.
- تحديد طرق الحصول على المعلومات عن المتقدمين للوظائف.
- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين.
- الفحص الأول للطلبات.
- إجراء اختبارات ومقابلات للتوظيف.
- البحث في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة.
- قرار التعيين يكون بعد اجتياز المراحل السابقة بنجاح، ويكون من اختصاص الإدارة العليا.¹
- د. وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
 - تعريف التدريب والتطوير:
- يعد تطوير الموارد البشرية وظيفة رئيسية في إدارة الموارد البشرية لا تشمل على التدريب والتطوير فحسب، بل تخطيط المسار الوظيفي وتطوير النشاطات المنظمة، وتقييم وإدارة الأداء، إن التدريب يصمم لتزويد المتعلمين بالمعرفة والمهارات المطلوبة لممارسة وظائفهم الحالية، أما التطوير يتضمن التعليم بمستوى أبعد مما تحتاج إليه الوظائف اليوم ويركز على الأفق الزمني البعيد.²
- أساليب ووسائل التدريب: تستطيع المنظمة استخدام وسائل وأساليب عديدة في تحليل احتياجات التربية ومن بينها:
 - تقييم الذات (مذكرة يومية عن العمل).
 - مقابلات العاملين المستهدفين للتدريب.
 - اختبار المهارات.
 - الاستبيانات.
 - نقاش الجماعة والعصف الذهني.
 - إدارة وتقييم أداء العاملين.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 121 - 123.

² عبيد محمد مهدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 09.

- سجلات وقيود العاملين.¹

هـ. وظيفة التحفيز:

■ تعريف التحفيز

تعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، لأنها مثيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل. وعملية التحفيز إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي، وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، اعتمادا على طبيعة الإدراك ولفهم طبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وهي عملية تنظيمية قيادية تستهدف الاستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنهما استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع غير المرغوب.²

■ الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين:

من الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين نذكر ما يلي:

- التعرف على الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى.

- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.

- الاستدلال بنظام تقييم الموظفين لإرسال نظام حوافز مؤثر وكفاء.

- مناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل.

- وضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل.

■ أنواع الحوافز: وهي نوعان المادية والمعنوية كالتالي:

1. الحوافز المادية : وتتفرع كما يلي:

1.1. على مستوى الفرد: حوافز العاملين وتمنح على أساس عمية الانتاج والوقت المحدد.

- حوافز المتخصصين والإداريين وتمنح على أساس علاوة التحضير وذلك بزيارة الأجر بعد فترة من

الزمن، علاوة القدم، تمنح تعويضا للعامل عن إخلاصه للعمل في سنة كاملة، أما العلاوة الإستثنائية هي

تعويض إستثنائي للعمل المنجز.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 212.

² ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص ص 119-120.

1.2. على مستوى المنظمة:

- المشاركة في الإنتاج: وذلك باقتطاع نسبة من الأرباح توزع حسب الراتب أو كفاءة الأداء في السنة.
- حوافز المقترحات: تمنع مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف أو زيادة الإنتاج.
- حوافز ملكية لأسهم في المنظمة تزيد من انتماء العاملين للمنظمة.
- حوافز فريق العمل: تتبعها بعض المنظمات في إنجاز مهامها بدلا من الأفراد لأنها تؤثر على تحسين جودة الإنتاج.

2. الحوافز المعنوية:

تختلف الحوافز المعنوية من فردية واجتماعية كالآتي :

- ### 1.2. الحوافز الفردية المعنوية: موظف السنة أو الشهر يهدف إلى تعزيز إحساس العامل بتقدير استقراره وإنجازه في العمل.

- تقدير العامل في حفل سنوي لجهد المبذول.
- إشعار الموظف بالأمان والاستقرار في العمل.

2.2. الحوافز الاجتماعية:

- التقدم الوظيفي أو الترقية في الوظيفة.
- العمل الجماعي والطرق الاجتماعية حيث يسعد الموظف في هذه الأجواء.¹

و. تقييم الأداء

■ تعريفه:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بإنشاء معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملوه به.

■ طرق تقييم الأداء :

هنالك عدة طرق وأدوات لتقييم الأداء، منها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون إهتمامها منصب نحو الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتمادا على مقاييس معينة التي تتمثل في المقاييس التقليدية والمقاييس الحديثة.

¹ معبد الكرني، إدرة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 205.

1. طرق التقييم الأداء التقليدية:

- أ- طريقة التدرج البياني: تعتمد على الصفات والمعايير التي تتعلق بتقييم الأداء العمل مثل كمية العمل، المعرفة في العمل، التعاون ، نوعية العمل.
- ب - طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر طبقا بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء كفاءة في القائمة.
- ت - طريقة المقاربة المزدوجة: وتكون بين العاملين بحيث يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم.
- ث - طريقة القوائم المرجعية: يتم تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة.
- ج- طريقة التوزيع الإجباري: يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس كفاءة بشكل تحدده المنظمة.
- ح- طريقة التقارير المكتوبة: تكون على شكل مقالة أو تقرير تفصيلي عن وصف أداء الفرد من قبل الرئيس المباشر، تصف جوانب القوة والضعف.¹

2. طريقة تقييم الأداء الحديثة:

- أ- طريقة تقييم الأحداث الحرجة: تتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفق حدوثها أثناء أداء العاملين.
- ب - طريقة البحث الميداني (التقرير الحقل): هي جمع معلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر ذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة والحصول على الإجابات لها.
- ت - طريقة التقييم الجماعي: يتم بمقياس أداء العامل من قبل لجنة ويكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل.
- ث - طريقة الإدارة بالأهداف: عن طريق تعريف وتحديد الأهداف ووضع آليه للتنفيذ ثم تعطى الحرية للعامل، متابعة مدى الانجاز المحقق، إتخاذ الإجراءات الوقائية، تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.
- ح- إدارة الأداء: هو التواصل المستمر الذي ينم عن إشترك بين الموظف ورئيسه المباشر.²

¹ شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.
² عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسيلة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017، ص ص 77-78.

المبحث الثاني: سياسيات حول أداء العاملين وعلاقتها باستراتيجيات الموارد البشرية

يعتبر الأداء معاملاً للحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة ويعكس كيفية قيام القدر. بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة ومن هنا كان إلزاماً على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين.

المطلب الأول: مفاهيم تتعلق بالأداء وتقييم أداء العاملين

أولاً. مفهوم أداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفاعليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين أداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية.¹

وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم لإدارة المرتبطة بالعنصر البشري، فقد اختلف آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد²، في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً

والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تشكل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً.³

ثانياً. مفهوم تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع المستويات المنظمة بدءاً من الإدارة إلى العاملين أقل مراكز الوظيفة وخلال هذا يمكن أن نورد مجموعة من التعريفات لتقييم الأداء يعرف أنه:

تقييم الشخص من العملية في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتبعها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.⁴

ويعرف تقييم الأداء لهم العملية التي تعني لقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي التصرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم وتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.⁵

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص ص 142-143.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديد، 1999، ص 215.

⁴ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 30 - 32 .

⁵ فريد كورتل، نوري منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 322.

ويعرف أنه محاولة تحديد أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات تقنية أو بدنية أو مهارات غنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.¹

المطلب الثاني: معايير تقييم الاداء والعوامل المؤثر في أداء العاملين

قبل التفصيل في معايير تقييم الاداء، وجب اولاً تحديد عناصر الاداء الوظيفي ومن ثمة محددات الاداء الوظيفي لنتطرق بعد ذلك الى معايير تقييم الاداء الوظيفي للعاملين.

أولاً. عناصر الاداء الوظيفي

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي:²

- 1- كفايات الموظف: وهي تعنى ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 2- متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية في تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية الهاشمية، عمان، 2013، ص 169.

² محمد سرور الحريزي، علم النفس الإداري، دار للنشر والطباعة والتوزيع، بيروت، 2016، ص 276.

الفعال مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية ويضيف بعض الكتاب إلى هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية.
- نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وتنفيذ العمل.
- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف عادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإيجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

من خلال ما سبق أن الأداء يتكون من العناصر التالية :

- ما يمتلكه الموظف من صفات مثل القدرة، الكفاءة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البنية التنظيمية من عوامل داخلية وخارجية.

ثانياً: محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:²

- 1- الدافعية الفردية: بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
 - 2- مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات.
 - 3- القدرة على أداء عمل معين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.
- نستنتج أن الأداء ما هو الا محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه على عمله إضافة إلى وجود الدافع والاستعداد لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

ثالثاً. معايير تقييم أداء العاملين

¹ واونة محمد حسن، إدارة المورد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 217.

² عضمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 51.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك وكفاءة الأداء للعاملين والمعايير نوعان:

1. العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.

2. عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، حيث تتعلق على كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن وملاحظتها.

1.2 عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:

هي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على إتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المعمارات الإدارية، الاتصالات الشفوية فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليها عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.¹

2. معدات الأداء (النتائج)

فتتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

1.2 الكمية: حجم ما تم مقارنة بما كان متوقعا.

2.2 النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

3.2 مدى انجاز العامل للعمل المطلوب منه في وقت محدد: وإن كان هناك تأخير يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو سبب يعود على العامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.

4.2 التكلفة: معلقة تكلفة تحقيق النتائج، أو الانحراف النتائج عند المقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.²

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنصات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1987، ص 248.

² شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 101.

ثانياً. العوامل التي تؤثر على أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها الحقيقية الموجودة بالفعل ومن أكثر العوائق على الأداء شيوعاً وهي:¹

- نقص التعاون من الآخرين.

- نمط الإشراف.

- الحرارة والإضاءة.

- الضوضاء

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال عطل آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة الذي يبطله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة تنقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.²

المطلب الثالث: انعكاسات استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين

يسهم تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في تحقيق تميز عالي لأداء العاملين، حيث تظهر تلك في الانعكاسات التي تمس العديد من الجوانب.

3. 1. ابرز الجوانب:

أولاً. انعكاساتها على الجانب الإنساني:

تسهم استراتيجية التدريب والتطوير على تنمية المهارات الفردية خصوصاً في مجالي الاتقان والإجادة³، بالإضافة إلى الزيادة في المعرفة التي تتطور وتنضج عبر ذلك التلاحق بين المعرفة الفردية القائمة على المعلومات الشكلية والمعارف السلوكية الناتجة عن الخبرات، ومعارف المنظمة مما يولد لنا

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 211-212.

² فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكنولوجيا الأداء البشرية المفهوم والأساليب القياس والنماذج، د ط، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

³ أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 76

معرفة تنظيمية، والتي ما هي الا محصلة عن امتزاج المعارف الفردية للعامل (الظاهرية منها والباطنية) مع النسق التنظيمي للمؤسسة.

ثانيا. انعكاساتها على الجانب الاداري:

نحاول ان نوجز اهم الانعكاسات على المجال الاداري في النقاط التالية:

- تدريب الموارد البشرية في كفاءات التعامل مع المخاطر، مما يولد حسا استشرافيا لدى العامل،
- تطبيقات اجراءات السلامة المهنية وقواعد الامن،
- القيام بالصيانة الدورية لأجهزة العمل كاجراء وقائي،
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين خصوصا في الاعمال الروتينية، مراعاة درجات التعب، ومحاولة التغيير لإستبعاد الملل،
- التمكن من أليات الاتصال (الرسمي وغير الرسمي، الافقي والعمودي) الذي يسهل تدفق المعلومة ويحميها ايضا،

ثالثا. انعكاساتها على الجانب الاقتصادي:

تسعى كل منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها واطارها القانوني ومجال عملها الى فرض اسمها في السوق، ولن يتحقق ذلك الا عبر تحقيق اعلى سمات للجودة سواء تعلق بالمنتوج او الخدمات، ولهذا تتجلى الانعكاسات الاقتصادية في النقاط التالية¹:

- التحسين في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل،
- التحسين في سرعة الاداء،
- تحسن القدرة على حل المشكلات الوظيفية،
- التوفير في التكاليف من حيث استخدام الموارد.

3. 2. الخلفيات النظرية لانعكاسات تطبيق استراتيجيات ادارة المواد البشرية واثرها على اداء العاملين

حتى لا ننطلق من فراغ في دراستنا، كان من الأنسب لنا ان نستند إلى نظرية محددة، الأمر الذي قد يضيف ولو بدرجة نسبية صفة العمق والشمول لدراستنا، وذلك من خلال الاستفادة من التراكم المعرفي وتوجيه مسار العمل عبر تحديد التساؤلات والفرضيات.

¹ زغودس، اثر التكوين على اداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015، ص115

وفي هذا الإطار، وجب الإشارة إلى الخلفيات النظرية التي تعالج أبرز انعكاسات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة، نحاول عرض تلك التي تتلاءم أكثر وزاوية دراستنا للموضوع:

أ. المنظور التحفيزي المادي:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين 1790-1930 على يد روادها "فريدريك تايلور، هنري كانت". حيث كانت الحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية هي العامل الأساسي الذي يقف وراء ظهور هذه الإدارة وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ كان هناك ضعف في وجود اليد العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت انتباه واهتمام الإدارة في المصانع ومنها إلى منظمات الأعمال الأخرى نحو زيادة كفاءة أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم¹.

يعتبر فريدريك تايلور (Frédéric Winslow Taylor) (1856-1915) من رجال الإدارة والانتاج ، ويلقب بأب الإدارة العلمية، حيث قام بدراسة الوقت والحركة، واستمد فلسفته من نفس الاسس التي اعتمد عليها ماكس فيبر القائمة على المدخل العقلاني او الرشيد، والاهتمام بالجوانب المادية للمنظمة فقط لتتمكن من تحقيق اهدافها.

ان المتتبع لحياة تايلور العملية، يجد انه قد بدأ من ابسط الوظائف، حيث عمل منذ مطلع حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة، ثم اصبح عاملا بشركة ميدفل للحديد والصلب، وتدرج من عامل بسيط الى رئيس جماعة الى ملاحظ عمال، ثم دخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد المهندسين بعد ان اصبح كبير المهندسين بالشركة².

لقد اهتم التوجه التايلوري بالحوافز المادية باعتبارها العامل الوحيد الذي يحقق للعامل الرضا عن العمل، حيث تقوم العلاقة بين الإدارة والعاملين على اساس مفهوم الانسان الاقتصادي، اي العامل الرشيد الذي يفكر بشكل واعي وسليم ومنطقي ويزن الامور بدقة على وفق مصلحته الخاصة.

غير انه من ابرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، تكمن في الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكون فجوة وثغرة كبيرة في أعمال "تايلور" لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية³.

¹ فريد فهدى زيارة، وظائف الإدارة، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص 50.

² قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 92

³ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013، ص 95.

ب. منظور التحفيز الذاتي والخارجي:

نظرية هيرزبيرج، المعروفة أيضًا بنظرية العاملين، هي نظرية في علم النفس التنظيمي تهدف إلى تفسير العوامل التي تحفز الأفراد في مكان العمل. طورها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج في الخمسينيات، وتقتصر النظرية أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تختلف عن تلك المؤثرة على عدم الرضا، وأن كلاهما ضروري لتحفيز الأفراد في العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تقوم عليها النظرية:

- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: تشمل الدوافع التي تؤدي رضا العاملين عن أعمالهم وقام بحصرها في احساس الفرد بالانجاز وتحمل المسؤولية.
- عوامل محيطة بالوظيفة: تلك المتعلقة بعدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل (الرئاسة، الإدارة، الاشراف، القيادة....)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تناولنا للفصل الاول الذي يعتبر كمدخل لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية اتضح لنا ان العنصر البشري، يحتل مركزا هاما في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة ولو نظرنا الى حياة هذا العنصر لوجدنا انه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع الأفراد سواء اسرته او زملائه او فرق عمله وانه يصعب عزله عن الجماعات الآن هدفه يتحقق يتكافئه مع الآخرين اي من خلال العمل الجماعي.

ولقد اصبح من الواضح ان الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في ادارة الموارد البشرية هي احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثلها كمثل الوظائف الاخرى ، من هذا المنطلق وجب علينا الاهتمام بالسياسات والبرامج التي تسطرها الادارة بهدف الرفع من مستوى عمالها.

إطار التطبيقي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين
أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

تمهيد:

بعد عرضنا الجانب النظري للدراسة، نحاول ان نتطرق الى الجانب الميداني الذي يعتبر خطوة جد هامة في البحث العلمي ، وعليه سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على ارض الواقع ومحاولة تحديد استراتيجية الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين في جامعة ابن خلدون تيارت، وايضا سنتطرق في هذا الفصل الى اختبار صحة الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل اليها اعتمادا على الاستبانة ، وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين:

*الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

*تفريغ بيانات الاستمارة وعرض نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الاول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

سنوضح خلال هذا المبحث بداية مجتمع البحث والعينة التي تم توزيع الاستبانة عليها، ثم نعرض في مطلب ثاني للأدوات المنهجية المستخدمة.

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين في كل المستويات بجامعة بن خلدون، والموزعين على كليتي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والانسانية، حيث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها 50 موظفا موزعين على طبقات (التنفيذ والمسؤولية) وذوو شهادات عليا، ثم ماستر، بكالوريا وثانوي، تم توزيع 65 استمارة ، الغي منها 15 وحدة ، مع الابقاء على 50 استبانة قابلة للتحليل.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية للدراسة الميدانية

اعتمدنا في الدراسة على استبانة تكونت من السمات الديمغرافية (البيانات الشخصية) وخمس محاور اساسية:

01.البيانات الشخصية: شملت كل من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

02.محاور الدراسة بها قسمين رئيسيين:

القسم الاول حول استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة:

أ.المحور الاول: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين به خمس عبارات اساسية.

ب. المحور الثاني: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين به خمس عبارات اساسية.

ج. المحور الثالث: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين به خمس عبارات اساسية.

د. المحور الرابع: اتجاهات تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين به خمس عبارات اساسية.

القسم الثاني حول العلاقة الارتباطية بين تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين يحتوى على محور به ثماني عبارات اساسية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي الذي يتضمن الاتجاهات التالية : غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

المطلب الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
أولا. صدق الاستبيان:

يرتكز على مدى وضوح المفردات والفقرات وخلوها من الغموض والتي تتم عبر الخطوات التالية:

1. الصدق الظاهري للاستبيان:

للتأكد من مدى صدق الاستبيان الذي تم تصميمه من طرف الطالبتين بناء على ما تم تحصيله من الجزء النظري للدراسة، وبعد عرضه على الأستاذ المشرف أولا الذي قام بدوره بتعديل بعض فقراته وإلغاء بعضها وإضافة فقرات جديدة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين وهم ذوي التخصص سواء بما تعلق بالإطار النظري لمحتوى الدراسة قصد معرفة مدى تغطية الاستبيان للأبعاد الرئيسية لموضوع الدراسة، أو ذوي الاختصاص في مجال تصميم الاستبيان، أين تم الأخذ بملاحظات الملاحظات فيما يخص شكل و/أو محتوى و/أو مدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، أوفي ما يخص تعديل أو حذف أو إضافة وإعادة الصياغة لبعض الاسئلة، وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأي وموافقته مرة ثانية، وهذه الخطوة التي قمنا بها تسمى بالصدق الظاهري للاستبيان.

2. صدق الاتساق لعبارات الاستبيان والصدق البنائي:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج spss وبتطبيق معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط "ر"	مستوى الدلالة	
			*0.05	**0.01
المحور الاول: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين				
01	تهتم المؤسسة بمعيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	**0.660	/	دال
02	تهتم المؤسسة بمعيار الخبرة عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	**0.876	/	دال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

03	تهتم المؤسسة بمعيار المهارة عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	**946,	/	دال
04	تبحث المؤسسة في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة	**934,	/	دال
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها	**862,	/	دال
المحور الثاني: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين				
06	تتوفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته	**868,	/	دال
07	تسطر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بشكل دوري	**725,	/	دال
08	تقوم المؤسسة باختبار مهارتك بشكل مستمر عبر تكليفك بمهام مغايرة	**895,	/	دال
09	تقوم المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كاقترح مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها).	**905,	/	دال
10	حظيت بتكوين خارج الوطن على عاتق مؤسستك في مجال تخصصك	**726,	/	دال
المحور الثالث: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين				
11	تتلقى اجرک في الموعد المحدد بشكل دائم ومستمر	**922,	/	دال
12	يتم صب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء	**920,	/	دال
13	تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب الاضطراري خصوصا مع ولائك للمنظمة	**928,	/	دال
14	تتم مكافأتك (ماديا او معنويا) في حال تقديم مبادرات فردية	**747,	/	دال
15	تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	**541,	/	دال
المحور الرابع: اتجاهات تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين				
16	انت مطلع على معايير تقييمك داخل المؤسسة	**844,	/	دال
17	تعتقد ان طريقة تقييم ادائك موضوعية	**886,	/	دال
18	يتم تقييمك على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل	**950,	/	دال
19	تخضع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي)	**923,	/	دال
20	يتم تقييمكم باستمرار دون انتظار مناسبات الترقية	**889,	/	دال
المحور الخامس: قياس درجات الاداء العمالي بالمؤسسة				
21	تقوم بتحديث معارفك بشكل ذاتي	**679,	/	دال
22	تسعى الى تطوير مهارتك خصوصا عندما تتلاقى مع اشكاليات في العمل	**770,	/	دال
23	تقوم بالمشاركة في دورات تدريبية منظمة من جهات حكومية اوخاصة	**885,	/	دال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

			لتطوير مهاراتك المهنية	
24		**941,	تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملك عن طريق المشاركة في دورات تدريب اون لاین او خارج الوطن من مالك الخاص.	دال
25		**940,	تعتبر ان التأخر في الوصول الى العمل لا يجب ان يحظى بتوقيع خصم في الراتب او استلام استفسار	دال
26		**926,	تعتقد ان تراكم الاعمال سببه الاول كثرة المهام	دال
27		**868,	تعتبر ان المبادرة الشخصية في حال الاشكالات المهنية تسبب المشاكل داخل بيئة العمل	دال
28		**827,	الترقية ماهي الا شكل مادي، حيث يبقى الاعتبار والتقدير المعنويين هما الهم.	دال

الجدول رقم 01: قيمة ارتباط pearson لفقرات الدراسة (من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss V26)

التعليق:

تشير نتائج معاملات الارتباط (Pearson) إلى وجود علاقات قوية جدًا وإيجابية دالة إحصائيًا بين جميع المتغيرات المتعلقة "باتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين"، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0,660 و**0,946**، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01، أعلى علاقة ظهرت بين اهتمام المؤسسة بمعيار المهارة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة، مما على ان معيار المهارة ذو اهمية بالغة في سياسات التوظيف، كما أن العلاقة القوية بين "بحث المؤسسة في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة (0,934)" تؤكد رؤية المؤسسة لعنصر السلامة البدنية للموظفين المرشحين لشغل الوظائف، الارتباط العالي بين مختلف المحاور، كاهتمام المؤسسة بمعيار الخبرة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة واعتمادها على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها 0,862,0876 يعكس توجهات التوظيف الخاصة بالمؤسسة محال الدراسة، بقي العامل الاخير الذي جاء دالا ولكن بشكل اضعف اهتمام المؤسسة بمعيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة 0.660.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج تكامل ابعاد استراتيجية التوظيف المتبعة من طرف قسم الموارد البشرية في المؤسسة.

تكشف نتائج معاملات الارتباط (Pearson) عن وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين. حيث سجلت جميع القيم مستويات مرتفعة ، أبرزها برمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كاقتراح مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها). والتي بلغت 0.905، ما يدل على ان الاعتماد على اللقاءات الاسبوعية القصيرة القائمة على القيم التشاركية والابداعية للموظفين مهمة جداً. كما أظهرت النتائج أن الخروج من الروتين والملل عبر قيام المؤسسة باختبار مهارات موظفيها بشكل مستمر عبر تكليفهم بمهام مغايرة (0.895) ، وتوفير قسم خاص بالتدريب والتنمية (0.868) يعد توجهها هاماً ، ليبقى في الاخير جاءت كل من عبارتي الحصول على تدريب وتكوين بالخارج على عاتق المؤسسة ومدى تسطير المؤسسة لبرامج تكوين وتدريب بشكل دوري، وهي مرتبطة بشكل طردي عالي (0.726-0.725).

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى وجود علاقات قوية ودالة إحصائياً بين تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين. فقد سجلت معظم معاملات بيرسون قيماً مرتفعة، مثل أخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب الاضطراري خصوصاً مع ولاء العامل 0.928. كما يظهر ارتباط قوي جداً 0.922-0.920 في تلقي الراتب الشهري في الموعد و صب الحوافز المادية بشكل عادل حسب الأداء وكذا عبارة تحصيل مكافآت مادية جراء القيام بمبادرات 0.747، مع تسجيل اخر عبارة بمعامل متوسط والمتعلقة بمدى الشعور بالامان الوظيفي والتي بلغت 0.541.

توضح معاملات الارتباط الى وجود علاقة قوية دالة احصائياً، بين تنفيذ استراتيجية التقييم في الموارد البشرية، اين سجلت معاملات بيرسون قيماً مرتفعة، مثل ان عملية التقييم تتم على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل اين ظهر الارتباط قويا جدا وصل الى 0.950، وهذا تناسب طرديا واخضاع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي) 0.923، كما جاءت كل من عبارات استمرارية التقييم دون انتظار مناسبات الترقية، واعتبار ان طريقة تقييم الاداء موضوعية ومدى الاطلاع على معايير التقييم عالية وطردياً (0.889، 0.886، 0.844).

تشير معاملات الارتباط في المحور الاخير الى وجود علاقات ذات دلالة احصائية متفاوتة درجات القوة، حيث بلغت اوجها مع عبارات السعي الفردي لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملك عن طريق المشاركة في دورات تدريب اون لاين او خارج الوطن ذاتية التمويل 0.941، لتليها اتجاهات العامل حول اعتبار التأخر في الوصول الى العمل لا يجب ان يحظى بتوقيع خصم في الراتب او استلام استفسار 0.940، ثم عبارة تراكم الاعمال سببه الاول كثرة المهام 0.926 وهي من العراقل التي تصعب تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل فعال وناجع، لتليها عبارة المشاركة في دورات

تدريبية منظمة من جهات حكومية اوخاصة لتطوير مهاراتك المهنية 0.885 وهي تتناسب طرديا والاتجاه الفردي للقيام بالتدريب والتطوير، ثم اتجاه اعتبار الاهتمام والتقدير المعنويهم من التحفيزات المادية وهي تتناسب طرديا بشكل قوي مع النظر الى التأخر عن العمل وبلغ معدلها 0.827 ، بقيت الاتجاهات المتعلقة بتطوير المهارات مع تلقي اشكالات العمل والقيام بالتحديث الذاتي 0.679،0.770. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن هناك معاملات ارتباط قوية ذات دلالة عالية بين عبارات ومحاور الاستبيان.

ثانيا. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن نتحصل على نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى.

*حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

Reliability Statistiques

Cronbach Alpha	N of Items
,969	28

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة لجميع الفقرات	28	0,969

الجدول رقم 02: معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss V26)

أظهرت نتائج تحليل الصدق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات بلغت (0,969) وهو ما يُعتبر دالاً على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. ووفقاً للمعايير العلمية، فإن القيمة التي تتجاوز (0.90) تدل على ثبات عالٍ جداً، مما يعني أن الأداة المستخدمة لقياس المتغيرات تتمتع بموثوقية جيدة وتُعد صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية و يشير هذا المستوى العالي من الثبات إلى أن الفقرات الـ 28 تُقيس نفس البُعد أو الظاهرة بدرجة عالية من التجانس، وهو ما يعزز من صلاحية نتائج التحليل الإحصائي اللاحق.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

*معامل الارتباط (التجزئة النصفية):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,938
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,940
		Nombre d'éléments	14 ^b
	Nombre total d'éléments		28
Corrélation entre les sous-échelles			,958
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,979
	Longueur inégale		,979
Coefficient de Guttman			,978

الجدول رقم 03: معامل الارتباط التجزئة النصفية (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss V26)

معامل الثبات (التجزئة النصفية)

N	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان - براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
28	,979	,958

الجدول رقم 04: معامل الثبات التجزئة النصفية (من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss V26)

تشير البيانات الإحصائية المعروضة إلى مستوى عالٍ جداً من الموثوقية الداخلية للأداة المستخدمة في الدراسة، كما يظهر من خلال قيمة ألفا كرونباخ التي بلغت 0.938 للجزء الأول و 0.940 للجزء الثاني، وهو ما يعكس تجانساً قوياً بين عناصر كل جزء، كما أن عدد الفقرات الكلي بلغ 28 فقرة، وهي موزعة على جزأين بعدد متقارب. وتبرز قيمة الارتباط العالية بين الجزأين (0.958) هذا الاتساق، مما يدل على أن الجزأين يقيسان نفس البعد أو البنية النفسية بشكل مترابط. إضافة إلى ذلك، تشير قيم معامل سبيرمان-براون (0,979) ومعامل غوتمن (0,978) إلى مستوى عالٍ جداً من الثبات، سواء في حالة تساوي أو عدم تساوي أطوال الجزأين. وبشكل عام، تعكس هذه المؤشرات أن

الأداة المستخدمة تمتاز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يجعل نتائجها موثوقة للاستخدام في التحليل الإحصائي والاستنتاجات البحثية .

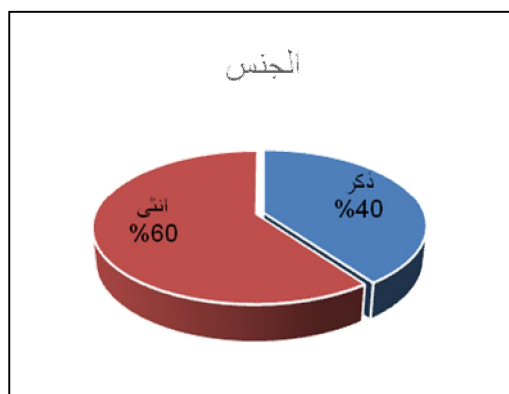
المبحث الثاني: تفريغ بيانات الاستمارة وعرض نتائج التحليل الإحصائي

لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث الى عرض ثم تحليل الخصائص الشخصية للمبحوثين حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا، ومن ثمة تحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، وكذا استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T) Test لتحليل عبارات الاستبيان وكل ذلك بغية التأكد من تحقق او تفنيد فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: تفريغ بيانات الاستمارة وتحليل بياناتها

1. الخصائص الديمغرافية للمبحوثين



الجنس	العينات	
	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	40%
أنثى	30	60%
المجموع	50	100%

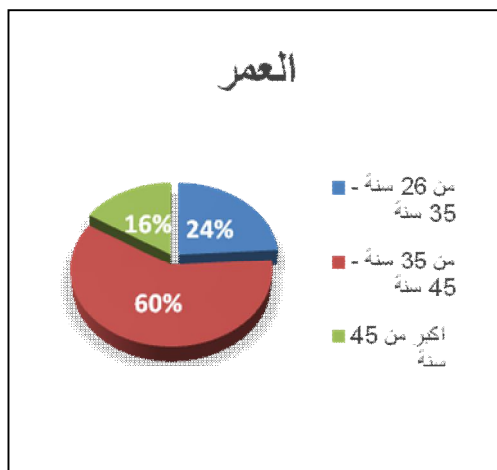
الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

(من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss V26)

التعليق:

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس الذين تم توجيه لهم استبيان الدراسة ، حيث نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل 60%، و هي أعلى نسبة مقارنة بالذكور التي تمثل 40%، يبين الجدول ارتفاع نسبة الإناث، وهذا بشكل اساسي يعكس ولوج العنصر النسوي بشكل كبير للمؤسسات العمومية.

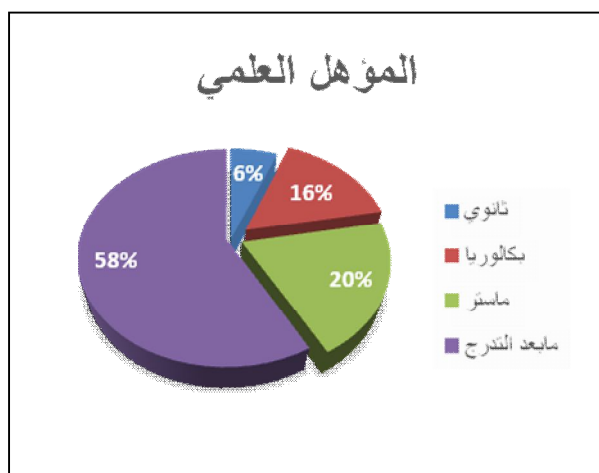
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بجامعة بن خلدون لولاية تيارت



العينة العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 25	00	00%
أكبر من 26 قل من 35	12	24%
من 35 إلى 45	30	60%
أكبر من 45	08	16%
المجموع	50	100%

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
الشكل رقم 02: توزيع افراد العينة حسب متغير السن
من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)
التعليق:

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر، حيث نجد أن أعلى نسبة مقدرة بـ 60% للفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة و هذا باعتبار ان غالبية العينة متحصلين على شهادات مابعد التدرج التي تتطلب مسارا زمنيا اطول حسب ما سيوضحه الجدول ادناه، بينما سجلت الفئة العمرية أكبر من 26 أقل من 35 سنة نسبة 24% التي جاءت في المرتبة الثانية، أما الفئة العمرية اكبر من 45 سنة سجلت نسبة 16%.



العينة المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	03	06%
بكالوريا	08	16%
ماستر	10	20%
مابعد التدرج	29	58%
المجموع	50	100%

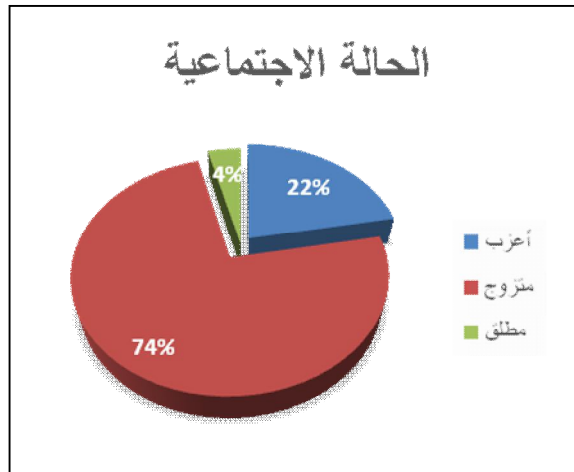
الجدول رقم 07 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي
الشكل رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي
من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)
التعليق:

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى حيث نلاحظ ارتفاع نسبة المتحصلين على شهادات ما بعد التدرج التي تمثل 58% وهم يشغلون وظائف بيداغوجية وادارية ، ثم المتحصلين على

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

شهادة الماستر بنسبة 20% وهم الشاغلين لوظائف ادارية محظة، لتليها في المرتبة الثالثة نسبة 16% للمتحصليين على شهادة البكالوريا ويمثلون فئة الشاغلين لوظائف التنفيذ ويتذلل الترتيب المستوى الثانوي وهم الشاغلين لوظائف مهنية بنسبة 06%.

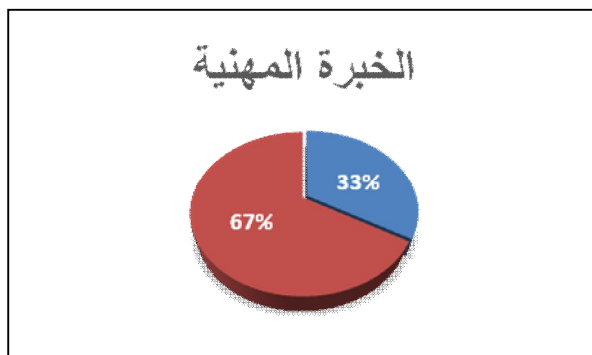


العينة	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية		
اعزب	11	22%
متزوج	37	74%
مطلق	02	04%
ارمل	00	00%
المجموع	50	100%

الجدول رقم 08 : يبين توزيع أفراد العينة حسب
الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
متغير الحالة العائلية من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)

التعليق:

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية، حيث تمثل فئة المتزوجين اعلى النسب بمعدل 74% وهذا يتوافق بشكل ملحوظ مع الفئات العمرية المسجلة سابقا، لتليها فئة الاعزب التي بلغت نسبتها 22% وفي الاخير مع فئة المطلقات بوجود حالتين في العينة المدروسة، والتي بلغت نسبتها 02%.



العينة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية		
من 05-10 سنوات	19	38%
اكثر من 10 سنوات	31	62%
المجموع	50	100%

الجدول رقم 09 : يبين توزيع أفراد العينة حسب
الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
متغير الخبرة المهنية من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)

التعليق:

يلاحظ من الجدول اعلاه، ان غالبية العينة 62% لديهم خبرة مهنية تتجاوز العشر سنوات في الجامعة وهذا يتوافق مع الفئات العمرية المسجلة سابقا، لتليها نسبة 38% من الفئات التي تتراوح

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

سنوات خبراتها من 05 - 10 سنوات، وتم اختيار الفئات السنوية بهذا الشكل كون الخبرات المهنية تتوافق طرديا مع معايير الترقّيات.

المطلب الثاني: عرض نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

***عرض نتائج التكرارات والنسب المئوية**

المحور الاول: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
04%	02	غير موافق بشدة
%04	02	غير موافق
%06	03	محايد
%52	26	موافق
%34	17	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 10 : يبين اتجاهات استخدام معيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول استخدام معيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة حيث نلاحظ أن موافقتهم بلغت نسبة 86%، من بينها نسبة 34% موافقون بشدة، بينما تشير نسبة 06% إلى عبارة محايد، و نجد نسبة 08% غير موافقين بشكل متساوي بين غير موافق بشدة وغير موافق. ان اتجاه الموفقة الغالب يتوافق وسياسات التوظيف والقوانين المؤطرة للتوظيف لدى الهيئات العمومية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
10%	05	غير موافق بشدة
12%	06	غير موافق
18%	09	محايد
44%	22	موافق
16%	08	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 11 : يبين اتجاهات استخدام معيار الخبرة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول استخدام معيار الخبرة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة حيث نلاحظ أن موافقتهم بلغت نسبة 60%، من بينها نسبة 16% موافقون بشدة، بينما تشير نسبة 18% إلى عبارة محايد، و نجد نسبة 22% غير موافقين من بينها 10 بالمئة درجة عدم الموافقة تصل الى شدتها. يلاحظ الغالبية للاتجاه موافق وهذا نتيجة ان معيار الخبرة يعد من الشروط الاساسية للتوظيف خصوصا في حالات النقل والتحويل وشغل مناصب المسؤولية الشاغرة، ليلبيها الاتجاه غير موافق الذي يعتبر ان هاته الحالات هي ليست بالدرجة الاولى من شروط التوظيف، في حين سجلت نسبة مهمة للاتجاه المحايد ، تظهر عدم اطلاع 18% من العينة المدروسة على شروط التوظيف في الوظائف الشاغرة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
02%	01	غير موافق بشدة
22%	11	غير موافق
38%	19	محايد
20%	10	موافق
18%	09	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 12 : يبين اتجاهات استخدام معيار المهارة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول استخدام معيار المهارة عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة حيث نلاحظ أن اتجاهات الموافقة والحياد جاءت بشكل متساوي، 38 % لكل منهما لتليها عدم الموافقة بنسبة اجمالية بلغت 24%، يلاحظ ان مفهوم المهارة لم يحدد بشكل متساوي بين المبحوثين، حيث ان الاتجاه الموافق يعتبرها من الشروط الاساسية في شغل الوظائف الشاغرة خصوصا لمناصب المسؤولية التي تتطلب جملة من المهارات والمعايير الخاصة، في حين الاتجاه المحايد يعبر عن عدم اطلاع هاته الفئة بشكل كاف على شروط التوظيف، ليبقى الاتجاه غير الموافق لا يعتبرها من الشروط الاولى للشغل الوظائف الشاغرة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
02%	01	غير موافق بشدة
20%	10	غير موافق
36%	18	محايد
36%	18	موافق
06%	03	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 13 : يبين اتجاهات استخدام خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول استخدام معيار خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة

حيث نلاحظ أن اتجاهات الموافقة والحياد جاءت بشكل متقارب هي الاخرى، 44 % للاتجاه الموافق مع نسبة 36 بالمئة للموافق والتي تعادل نسبة الحياد، ان هذين الاتجاهين الغالبين يعكسان ان المبحوثين منهم من هو على دراية بسياسات التوظيف، اما النسبة المحايدة فهي في الغالب ليست لها معلومات كافية عن استراتيجيات التوظيف، في حين النسبة غير الموافقة فقد قاربت ربع العينة بنسبة 22 بالمئة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
06%	03	غير موافق بشدة
24%	12	غير موافق
20%	10	محايد
44%	22	موافق
06%	03	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 14 : يبين اتجاهات استخدام المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها
يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل
والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها.

يشرح هذا الجدول النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه النتائج المتحصل عليها سابقا، حيث غلب
الاتجاه الموافق الذي يعادل نصف المبحوثين (50%) من بينها 06 بالمئة درجة الموافقة بشدة
على اعتبار ان المؤسسة تنجح في سياسات سد حاجاتها للموارد البشرية عبر النقل والتوظيف الداخلي،
لتليها نسبة 30 بالمئة غير موافقة (منها 06% غير موافق بشدة)، في حين تذلل الترتيب الاتجاه المحايد
بنسبة 20 بالمئة وهي الفئة التي ليست على دراية باستراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسة.
المحور الثاني: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
08%	04	غير موافق بشدة
24%	12	غير موافق
20%	10	محايد
38%	19	موافق
10%	05	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 15 : تتوفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول توفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته، حيث جاء الاتجاه الموافق غالبا بنسبة تصل الى 48 بالمئة منها 10 بالمئة بدرجة موافق بشدة وهي تعكس اتجاهات الفئة التي تنتمي الى مستويات مابعد التدرج، لتليها نسبة عدم الموافقة بـ 32 % وهي تعكس توجهات الفئات التنفيذية، في حين نسبة الفئة المحايدة فهي تعرف نوعا من الثبات بنسبة 20% التي تمثل عدم الاطلاع والدراية بتوجهات المؤسسة التنموية في مجال الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
04%	02	غير موافق بشدة
18%	09	غير موافق
20%	10	محايد
50%	25	موافق
08%	04	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 16: تسطر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بشكل دوري

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول تسطير المؤسسة لبرامج تكوين وتدريب بشكل دوري ، حيث جاء الاتجاه الموافق غالبا بنسبة تصل الى 50 بالمئة منها 08 بالمئة بدرجة موافق بشدة وهي تعكس اتجاهات الفئة التي تنتمي الى مستويات مابعد التدرج، لتليها نسبة عدم الموافقة بـ 22 % وهي تعكس توجهات الفئات التنفيذية والمستويات التعليمية الاقل، في حين نسبة الفئة المحايدة فهي تعرف نوعا من الثبات بنسبة 20% التي تمثل عدم الاطلاع والدراية بتوجهات المؤسسة التنموية في مجال الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
12%	06	غير موافق بشدة
26%	13	غير موافق
24%	12	محايد
28%	14	موافق
10%	05	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 17 : تقوم المؤسسة باختبار مهارتك بشكل مستمر عبر تكليفك بمهام مغايرة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بتكليف العاملين بها بمهام مغايرة بشكل مستمر بغية اختبار المهارات، جاءت الاتجاهات بنسب متطابقة بين الاتجاهين الموافق وغير الموافق 38 بالمئة لكليهما مع اختلافات ضعيفة في الشدة في التوافق من عدمه، وهي تعكس المهام التي تتغير الى فئات المبحوثين الممتلكين لشهادات مع بعد التدرج او المناصب المسؤولة، في حين عدم الموافقة تعكس توجهات فئات التنفيذ، ليتذلل الترتيب الاتجاه المحايدة بنسبة 24 بالمئة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
20%	10	غير موافق بشدة
28%	14	غير موافق
22%	11	محايد
20%	10	موافق
10%	05	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 18 : تقوم المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كافتراس مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها).

يمثل الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني كافتراس مشاكل تنبئية وكيفية التعامل معها، جاء الاتجاه الغالب عدم الموافق بنسبة قاربت نصف العينة 48% منها 20 بالمئة تصل عدم موافقتها الى الشدة، ثم الاتجاه الموافق بنسبة 30%، يصلها منها الثلث الى الشدة، وهي تتوافق والفئات المبحوثة، ليبقى الاتجاه المحايد في المرتبة الاخيرة التي تمثل الفئات المنتمية الى مستويات اقل ومهنية في الغالب بنسبة 22%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
18%	09	غير موافق بشدة
16%	08	غير موافق
18%	09	محايد
30%	15	موافق
18%	09	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 19 : حظيت بتكوين خارج الوطن على عاتق مؤسستك في مجال تخصصك

يوضح الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بتكوين المستخدمين في مجال تخصصهم خارج الوطن وعلى عاتقها ، جاء الاتجاه الغالب الموافق بنسبة 48 بالمئة منها 18% تصل موافقتها الى الشدة، هي في الغالب الفئات التي تمتلك شهادات عليا (مابعد التدرج)، ثم الاتجاه غير الموافق بنسبة 34 بالمئة منها 18% تصل عدم موافقتها الى الشدة، يبقى الاتجاه المحايد في نسبة شبه ثابتة تصل الى 18%.

المحور الثالث: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
14%	07	غير موافق بشدة
24%	12	غير موافق
10%	05	محايد
32%	16	موافق
20%	10	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 20 : تتلقى اجرک في الموعد المحدد بشكل دائم ومستمر

يبين الجدول رقم 20 استجابات أفراد العينة حول تلقي الاجر في الموعد المحدد ، جاء الاتجاه الغالب الموافق بنسبة 52 بالمئة منها 20% تصل موافقتها الى الشدة، هي في الغالب الفئات التي تمتلك

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

شهادات عليا (مابعد التدرج) و/أو التي تشغل وظائف المسؤولية ، ثم الاتجاه غير الموافق بنسبة 38 بالمئة منها 14% تصل عدم موافقتها الى الشدة، يبقى الاتجاه المحايد في المرتبة الثالثة بنسبة 10%.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
16%	08	غير موافق بشدة
22%	11	غير موافق
10%	05	محايد
36%	18	موافق
16%	08	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 21 : يتم صب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء

يبين الجدول رقم 21 استجابات أفراد العينة حول صب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء ، جاء الاتجاه الغالب الموافق بنسبة 52 بالمئة منها 20% تصل موافقتها الى الشدة، هي في الغالب الفئات التي تمتلك شهادات عليا (مابعد التدرج) و/أو التي تشغل وظائف المسؤولية ، ثم الاتجاه غير الموافق بنسبة 38 بالمئة منها 14% تصل عدم موافقتها الى الشدة، يبقى الاتجاه المحايد في المرتبة الثالثة بنسبة 10%.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
12%	06	غير موافق بشدة
24%	12	غير موافق
24%	12	محايد
22%	11	موافق
18%	09	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 22 : تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب

الاضطراري خصوصا مع ولانك للمنظمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

يعرض الجدول رقم 16 اتجاهات المبحوثين حول مدى اخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية للعمال في حال الغياب الاضطراري خصوصا مع الفئات العمالية التي لها ولاء للمنظمة، تظهر النتائج ان هناك تفاوتات طفيفة بين الاتجاهات، حيث تراوحت الموافقة بين 38 بالمئة منها 18% وصلت الى شدتها، في حين 36% غير موافقة منها 12% وصلت الى شدتها، هذا الاختلاف في الاتجاه ناتج بالدرجة الاولى عن الاختلاف في فئات المبحوثين بين اولئك الذين يمتلكون شهادات ما بعد التدرج والذين يشغلون مناصب مسؤولية، وبين الفئات التنفيذية ذات المستويات العلمية التي تتراوح بين الثانوي - الماستر، ويبقى الاتجاه المحايد يسجل نسباً شبه ثابتة وصلت هذه المرة الى ما يقارب ربع العينة 24%.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
26%	13	غير موافق بشدة
26%	13	غير موافق
22%	11	محايد
16%	08	موافق
10%	05	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 23 : تتم المكافأة المادية او المعنوية في حال القيام بمبادرات فردية.

يوضح الجدول المنوه عنه اعلاه، اتجاهات المبحوثين حول تلقيهم مكافآت مادية كانت او معنوية جراء قيامهم بمبادرات فردية، غلب الاتجاه السلبي حيث تجاوز نصف المبحوثين بمعدل 52 بالمئة منها 26% وصل الى شدة عدم الموافقة، ثم جاء الاتجاه الموافق الذي تجاوز ربع العينة بقليل 26% منها 10% وصل الى شدتها وهو يعكس اتجاهات الفئات المختلفة للمبحوثين، مع تسجيل كالعادة معدلا مهما للحيد وصل الى 22%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
12%	06	غير موافق بشدة
08%	04	غير موافق
22%	11	محايد
34%	17	موافق
24%	12	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 24: تشعير بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

غلب اتجاه الموافقة بنسبة تعادل 58 %، ثم تلتها نسبة الحياد بـ 22% ليتبدل الترتيب الاتجاه غير الموافق بنسبة 20%.

المحور الرابع: اتجاهات تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
08%	04	غير موافق بشدة
10%	05	غير موافق
20%	10	محايد
52%	26	موافق
10%	05	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 25 : الاطلاع على معايير التقييم داخل المؤسسة

يوضح الجدول المنوه عنه اعلاه، اتجاهات المبحوثين حول الاطلاع على معايير التقييم داخل المؤسسة، غلب الاتجاه الايجابي حيث تجاوز نصف المبحوثين بمعدل 62 بالمئة منها 10% وصل الى شدة الموافقة، ثم جاء الاتجاه غير الموافق الذي وصل 18% منها 08% وصل الى شدتها وهو يعكس اتجاهات الفئات المختلفة للمبحوثين، مع تسجيل كالعادة معدلا مهما للحياد وصل الى 20%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
02%	01	غير موافق بشدة
16%	08	غير موافق
16%	08	محايد
48%	24	موافق
18%	09	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 26 : طريقة تقييم الأداء بموضوعية

يوضح الجدول المنوه عنه اعلاه، اتجاهات المبحوثين حول الاطلاع على معايير التقييم داخل المؤسسة، غلب الاتجاه الايجابي حيث تجاوز نصف المبحوثين بمعدل 66 بالمئة منها 18% وصل الى شدة الموافقة، ثم جاء الاتجاه غير الموافق الذي وصل 18% منها 02% وصل الى شدتها وهو يعكس اتجاهات الفئات المختلفة للمبحوثين، مع تسجيل كالعادة معدلا مهما للحياد وصل الى 16%.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
04%	02	غير موافق بشدة
10%	05	غير موافق
40%	20	محايد
34%	17	موافق
12%	06	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 27 : طريقة التقييم على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل

يعرض الجدول رقم 21 اتجاهات المبحوثين حول طريقة التقييم التي تتم على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل، نسجل اعلى النسب للموافقة بنسبة 46% وهذا يتناسب مع المستويات مابعد التدرج ثم يليها الاتجاه المحايد الذي بلغ 40% وهي اعلى نسب الاتجاه المحايد المسجلة خلال هذه الدراسة، يتذلل الترتيب الاتجاه عدم الموافق بنسبة 14%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
06%	03	غير موافق بشدة
10%	05	غير موافق
30%	15	محايد
42%	21	موافق
12%	06	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 28 : تخضع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية

او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي)

يعرض الجدول رقم 22 اتجاهات المبحوثين حول مدى اخضاع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم لتتم الترقية او الحصول على التحفيز (المادي او المعنوي) ، غلب الاتجاه الموافق بنسبة 56 %، ثم يليه الاتجاه المحايد الذي بلغ 30%، يتذلل الترتيب الاتجاه عدم الموافق بنسبة 16%.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
08%	04	غير موافق بشدة
24%	12	غير موافق
18%	09	محايد
38%	19	موافق
12%	06	موافق بشدة
100%	50	المجموع

الجدول رقم 29 : يتم التقييم باستمرار دون انتظار مناسبات الترقية

يعرض الجدول رقم 23 اتجاهات المبحوثين استمرارية عملية التقييم دون انتظار مناسبات الترقية ، غلب الاتجاه الموافق بنسبة 46 %، ثم يليه الاتجاه غير الموافق بنسبة 32%، اما المحايد فق بلغ 18%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

*اختبار الفرضية الاولى عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

تقوم ادارة جامعة بن خلدون بتطبيق استراتيجيات التوظيف والتنمية والتحفيز وتقييم الاداء بشكل متكافئ مما يساهم في دعم أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الاول: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين			
01	تهتم المؤسسة بمعيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	4,08	0,965
02	تهتم المؤسسة بمعيار الخبرة عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	3,44	1,197
03	تهتم المؤسسة بمعيار المهارة عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة	3,30	1,073
04	تبحث المؤسسة في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة	3,24	0,916
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها	3,20	1,069
المحور الثاني: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين			
06	تتوفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته	3,18	1,155
07	تسطر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بشكل دوري	3,40	1,010
08	تقوم المؤسسة باختبار مهاراتك بشكل مستمر عبر تكليفك بمهام مغايرة	2,98	1,203
09	تقوم المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كاقترح مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها).	2,72	1,278
10	حظيت بتكوين خارج الوطن على عاتق مؤسستك في مجال تخصصك	3,14	1,385
المحور الثالث: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين			
11	تتلقى اجررك في الموعد المحدد بشكل دائم ومستمر	3,20	1,385
12	يتم صب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء	3,14	1,370

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

13	تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب الاضطراري خصوصا مع ولاتك للمنظمة	3,10	1,297
14	تتم مكافأتك (ماديا او معنويا) في حال تقديم مبادرات فردية	2,58	1,310
15	تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	3,50	1,281
المحور الرابع: اتجاهات تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين			
16	انت مطلع على معايير تقييمك داخل المؤسسة	3,46	1,073
17	تعتقد ان طريقة تقييم ادائك موضوعية	3,64	1,025
18	يتم تقييمك على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل	3,40	,968
19	تخضع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي)	3,44	1,033
20	يتم تقييمكم باستمرار دون انتظار مناسبات الترقية	3,22	1,183
المحور الخامس: قياس درجات الاداء العاملي بالمؤسسة			
21	تقوم بتحديث معارفك بشكل ذاتي	3,76	,938
22	تسعى الى تطوير مهاراتك خصوصا عندما تتلاقى مع اشكاليات في العمل	3,80	1,087
23	تقوم بالمشاركة في دورات تدريبية منظمة من جهات حكومية اوخاصة لتطوير مهاراتك المهنية	3,36	1,156
24	تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملك عن طريق المشاركة في دورات تدريب اون لاین او خارج الوطن من مالک الخاص.	3,46	1,110
25	تعتبر ان التأخر في الوصول الى العمل لا يجب ان يحظى بتوقيع خصم في الراتب او استلام استفسار	3,44	1,127
26	تعتقد ان تراكم الاعمال سببه الاول كثرة المهام	3,44	1,127
27	تعتبر ان المبادرة الشخصية في حال الاشكالات المهنية تسبب المشاكل داخل بيئة العمل	3,26	1,103
28	الترقية ماهي الا شكل مادي، حيث يبقى الاعتبار والتقدير المعنويين هما الاهم.	3,50	1,359
	الاتجاه العام	3,31	,756

الجدول رقم 30 : من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)

تُظهر الإحصائيات الوصفية أن المتوسط العام حول اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين هو 3.31 مع انحراف معياري 0.756 ، مما يشير إلى تقييم إيجابي من قبل المشاركين مع وجود تفاوت في الآراء.

تبرز البيانات أن المشاركين أعطوا تقديرًا عاليًا حول اهتمام المؤسسة بمعيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة أولى عند شغل الوظائف الشاغرة، حيث بلغ المتوسط 4.08 مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (0.965)، ما يدل على اتفاق واسع حول فعالية هذا التوجه في هذا الجانب. كما لوحظت قيم متوسطة بين (3.20 و 3.44) حول الاعتماد على معايير الخبرة والمهارة، وكذا التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي والاعتماد على المصادر الداخلية في شغل الوظائف.

من ناحية أخرى، أظهرت بعض الفقرات المتعلقة بإتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين تقييمات متوسطة (بين 3.14 و 3.40)، وسجلنا تقييمات ضعيفة بين (2.72 و 2.98) حول التكليف بمهارات مختلفة والقيام باللقاءات الدورية الأسبوعية مما قد يشير إلى وجود بعض الصعوبات أو التحفظات في هذه الجوانب.

أما فيما يخص اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، فقد سجلت تقييمات متوسطة تراوحت بين (3.10 و 3.50) حول الشعور بالأمان الوظيفي وتحصيل تحفيزات مادية ثم تليها الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية، وجاءت تقييمات مكافأة المبادرات الفردية ضعيفة بمعدل 2.58.

تبقى استراتيجية التقييم في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، التي جاءت تقييماتها متوسطة تراوحت بين (3.22 و 3.64).

بشكل عام، تدل هذه النتائج على أن هناك تباينات في اتجاهات استراتيجيات الموارد البشرية، حيث سجلت تقييمات عالية مع التوظيف بالاعتماد على المؤهل العلمي، في حين سجلت تقييمات متوسطة في باقي الاتجاهات (التنمية والتحفيز والتقييم) مع تسجيل تقييمات ضعيفة حول التكليف بمهارات مختلفة والقيام باللقاءات الدورية الأسبوعية، وتقييمات مكافأة المبادرات الفردية.

* اختبار الفرضية الثانية عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

يستجيب أداء العاملين بجامعة بن خلدون ايجابا واستراتيجيات الموارد البشرية خصوصا تلك المتعلقة بالتحفيز والتنمية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

يوضح الجدول رقم 29 تسجيل تقيييمات متوسطة بخصوص مدى تجاوب اداء العاملين واستراتيجيات الموارد البشرية، حيث سجلت اعلى المستويات مع استراتيجية التنمية تقييم عالي 3.80 حول تطوير المهارات خصوصا عندما تتلاقى مع اشكاليات في العمل، ثم تلتها تقيييمات متوسطة (تحديث المعارف بشكل ذاتي، مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملك عن طريق المشاركة في دورات تدريب اون لاين او خارج الوطن من المال الخاص) تراوحت بين (3.36 - 3.76)، ثم تلتها الاهتمام بالتقدير المعنوي على التحفيز المادي (3.50).

* اختبار الفرضية الثالثة عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى الخصائص الشخصية لاسيما متغيري المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

H0: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس

H1: لا يوجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لاثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس

Statistiques de groupe						
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	قيمة T	Moyenne erreur standard
القسم الاول: استراتيجيات الموارد البشرية	ذكر	20	3,4265	,70916	1.194	0.238
	أنثى	30	3,6906	,77292		
القسم الثاني: اثار ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية على الاداء العملي	ذكر	20	3,7456	3,7456	1.172	0.247
	أنثى	30	3,9813	,63374		
المجموع	ذكر	20	3.5860	0.64954	1.244	0.220
	أنثى	30	3.8359	0.69348		

الجدول رقم 31 : إحصائيات العينات المزدوجة من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26)

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة T لمحوري الدراسة عند درجة حرية 41 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.24 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 2.22 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 2.25 حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بجامعة بن خلدون لولاية تيارت لمتغير الجنس.

*حسب متغير المؤهل العلمي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

بجامعة بن خلدون لولاية تيارت

H0: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي

H1: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى العلمي

Statistiques des échantillons appariés									
		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard				
	تم استخدام استراتيجيات الموارد البشرية	4,0525	100	1,11820	,11182				
	اثرها على اداء العاملين حسب المستوى التعليمي	3,7640	100	1,24247	,12425				
Corrélations des échantillons appariés									
			N	Corrélation	Sig.				
	استخدام استراتيجيات الموارد البشرية & اداء العاملين حسب المستوى التعليمي		100	,975	,000				
	Différences appariées							Sig. (bilatéral)	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %					
				Inférieur					Supérieur
	استخدام استراتيجيات الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين حسب المستوى التعليمي	,28850	,29369	,02937	,23023	,34677	9,823	99	,000

الجدول رقم 32 : إحصائيات العينات المزدوجة من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (spss V26) التعليق:

توضح إحصائيات العينات المزدوجة وجود فرق معنوي بين متوسط استخدام استراتيجيات الموارد البشرية (بمتوسط 4.05) واداء العاملين بالنظر الى المؤهل العلمي (بمتوسط 3.76). حيث بلغ الفرق المتوسط بين المتغيرين 0.29 مع انحراف معياري 0.29، وكان هذا الفرق ذا دلالة إحصائية عالية ($t = 9.823$, $df = 99$, $Sig. = 0.000$).

كما تبين وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين ($r = 0.975$)، ($p < 0.001$)، مما يشير إلى علاقة وثيقة بين استخدام استراتيجيات الموارد البشرية واداء العاملين بالنظر الى المؤهل العلمي، خصوصاً فيما يتعلق باستراتيجيتي التوظيف والتنمية.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج العامة للدراسة

أظهرت النتائج أن متوسط التقديرات الكلي لجميع الفقرات بلغ 3.31، مما يدل على وجود مستوى مرتفع نسبياً في استخدام استراتيجيات الموارد البشرية داخل جامعة بن خلدون.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي

أعلى متوسط سجلته عبارة:

تهتم المؤسسة بمعيار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة "بـ متوسط = 4.08.

أدنى متوسط سجلته عبارة:

" تتم مكافأتك (ماديا او معنويا) في حال تقديم مبادرات فردية بـ متوسط = 2.58.

ثالثاً: نتائج اختبار الارتباط

وجداول ارتباط قوية جد ١ ودالة إحصائية ١ ($p < 0.01$) بين جميع أبعاد استخدام استراتيجية الموارد البشرية واثرها على أداء العاملين:

أقوى ارتباط كان بين:

"استخدام استراتيجية التوظيف والتنمية " للموارد البشرية و " وتقوية الاداء العملي ($r = 0.978$).

أقل ارتباط لكنه لا يزال قوياً بين:

"استخدام استراتيجية التوظيف والمؤهل العلمي للموظف. ($r = 0.898$) "

خلاصة الفصل الثاني:

تبين خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى جامعة بن خلدون (كليتي العلوم الطبيعية والعلوم الانسانية) عبر توزيع استبيان تضمن 28 سؤالاً محورياً حول مدى تأثير تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العمال، حيث سجلنا مستوى مرتفع نسبياً في توظيف استراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسة، مع تسجيل اختلافات بارزة في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية لاسيما تلك التي حصلت على اعلى المتوسطات والتي تهتم بالتوظيف والتنمية، كما ان المؤهل العلمي اثر بشكل واضح على مدى تنفيذ تلك الاستراتيجيات، في حين شهدت النتائج المتعلقة بتقييم وتحفيز المبادرات الذاتية الفردية اضعف المتوسطات.

خاتمة

خاتمة:

تسعى التوجهات الحديثة في مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية الى العمل على توظيف كافة الموارد سواء المعرفية و/أو المالية منها للاستثمار في الفرد باعتباره الرأس مال البشري الذي به تقوم المؤسسة او تنهار، خصوصا مع متطلبات العصر الراهن، وباعتبار المؤسسة محل الدراسة عمومية، فإن الاهتمام بالكادر البشري يعد رهانا حقيقيا، يستدعي تسيير استراتيجيات فعالة وذات نجاعة تحافظ على العامل البشري وتحفزه لتقديم الافضل خدمة للصورة العامة للمؤسسة وسمعتها الوطنية ولما لا الدولية.

ولقد عملنا عبر دراستنا التي شملت عينة عشوائية من كليتين، الى ابراز الدور الذي تؤديه ادارة الموارد البشرية في دعم او تثبيط الاداء العاملي، ومن ابرز النتائج المتوصل اليها:

- وجود اتجاه غالب في تجسيد استراتيجيات الموارد البشرية ضمن ابعادها الاربعة (توظيف، تنموي، تحفيزي وتقييمي)، وهذا ما توافق تماما والفرضية الاولى.
- غلب البعدين التوظيفي والتنموي على الاستجابة الطردية للأداء العاملي، خصوصا فيما يتعلق بالاهتمام بالمؤهل العلمي والقيام بالتدريب، هذا ما ساهم في رفع من الاستعداد التنموي الذاتي للمبحوثين، غير انه يبقى اتجاه الشعور بالاستقرار والامان الوظيفي رغم ايجابيته، نسبيا خصوصا مع وجود نسب لا بأس بها من المبحوثين التي تنجح للحيا و/أو عدم الموافقة، وهذا ما توافق والفرضية الثانية.
- تحققت الفرضية الثالثة، حيث اظهرت النتائج ان الموظفين ذوو التأهيل العالي يستجيبون بشكل طردي وقوي واستراتيجيات الموارد البشرية المطبقة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

- 01- ابو قحف ، ادارة الاعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
02. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنصات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 1987.
03. أحمد أبو سعد ،سلطان النورين ، دراسة الحالة في إطار جديد، مركز دبيون لتعليم التفكير، ط أولى 'عمان دبي ، 2016.
04. أحمد سالم الربيعات، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج الجودة الشاملة، ط1، دار كفاءة المعرفة، الأردن، 2021.
05. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية الهاشمية، عمان، 2013.
06. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديد، 1999.
07. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
08. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013.
09. ريما ماجد، منهجية البحث العلمي: إجابات لأسئلة جوهرية مؤسسة فريد ريش ،بيروت ، 2016.
10. ظاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011.
11. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
12. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
14. عادل حروحش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط3، جذر الكتاب العالمي، عمان، 2009.
15. عبد الله الرحمان، علم الاجتماع النشأة والتطور ،دار المعرفة، د س ،الطبعة أولى.
16. عبد الباقي زيدان ،قواعد البحث الاجتماعي ،مطبعة السعادة ،القاهرة ، 1974، ط2.
17. عبير محمد مهدي الشمري، المدرس منتظر كاظم شمران الحتاي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء، عمان، 2022.

18. عضمت سليم قرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
 19. فريد كورتل، نوري منير، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.
 20. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، الأردن، دار اليازوري، 2009.
 21. فيصل عبد الرؤوف الدجلة، تكتولوجيا الأداء البشرية المفهوم والأساليب القياس والنماذج، د ط، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
 22. قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة نشر.
 23. مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، 2015.
 24. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية تكاملي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة الشارقة، الأردن، 2001.
 25. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
 26. محمد سرور الحريزي، علم النفس الإداري، دار للنشر والطباعة والتوزيع، بيروت، 2016.
 27. معيد الكرنى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
 28. مورش أنجرس، تر، بوريد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار القصة، الجرائر، 2004.
 29. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
 30. واونة محمد حسن، إدارة المورد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- الأطروحات و الرسائل العلمية:
- أطروحات الدكتوراه:
31. زغودس، اثر التكوين على اداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015.

32. عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسيلة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

المجلات:

33. سعد العتري، مؤيد الساعدي، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.

التقارير والأبحاث والمؤتمرات:

34. صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004.

35. محمد أبو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ملتقى دولي حول التنمية وطرق الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

الملاحق

جامعة تيارت ابن خلدون
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة

يشرفنا أن تمنحونا قليلا من وقتكم للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثارها علي اداء العاملين، لذا يرجى ملئ هذا (في أحد الخانات بالجدول وx الاستبيان بكل صراحة و موضوعية وذلك بقراءة كل عبارة ثم وضع علامة) التي تعبر عن رأيك ، وأن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا مني جزيل الشكر.

اشراف الاستاذ: حميد بوشقيفة

اعداد الطالبين:

تركية بن سالم

ملیكة طراري

الموسم الجامعي: 2025/2024

❖ السمات العامة:

- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

- العمر: من 18-25 سنة ☐ من 26 سنة - 35 سنة ☐

☐ 35 الى 45 سنة

☐ اكبر من 45 سنة

- الحالة الاجتماعية

☐ اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل

- المؤهل العلمي: ثانوي ☐

☐ بكالوريا ☐ ماستر ☐ مابعد التدرج

- الخبرة المهنية :

☐ من 05-10 سنوات ☐ أكبر من 10 سنوات

- الكلية:

المحور الاول: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التوظيف في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بمعیار المؤهل العلمي عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة					
2	تهتم المؤسسة بمعیار الخبرة عند التوظيف بدرجة اولى عند شغل الوظائف الشاغرة					
3	تهتم المؤسسة بمعیار المهارة عند التوظيف بدرجة اولى					

					عند شغل الوظائف الشاغرة	
					تبحث المؤسسة في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات والفحص الطبي لتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة	4
					تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والتوظيف الداخلي) لسد حاجياتها	5

اتجاهات تنفيذ استراتيجية التنمية في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين المحور الثاني:

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتوفر المؤسسة على قسم خاص ببرمجة التدريب ومتابعته					
2	تسطر المؤسسة برامج تكوين وتدريب بشكل دوري					
3	تقوم المؤسسة باختبار مهاراتك بشكل مستمر عبر تكليفك بمهام مغايرة					
4	تقوم المؤسسة ببرمجة لقاءات اسبوعية داخل هيكلها للقيام بجلسات العصف الذهني (كاقترح مشاكل تنبئية وكيف يتم التعامل معها).					
5	حظيت بتكوين خارج الوطن على عاتق مؤسستك في مجال تخصصك					

المحور الثالث: اتجاهات تنفيذ استراتيجية التحفيز في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتلقى اجرک في الموعد المحدد بشكل دائم ومستمر					
2	يتم صبب الحوافز المادية (الترقيات في الدرجات) بشكل عادل اي حسب الاداء					
3	تأخذ ادارة المؤسسة بعين الاعتبار ظروفك الاجتماعية في حال الغياب الاضطراري خصوصا مع ولانك للمنظمة					
4	تتم مكافأتك (ماديا او معنويا) في حال تقديم مبادرات فردية					

5	تشعر بالامان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة					
---	--	--	--	--	--	--

المحور الرابع: اتجاهات تنفيذ استراتيجيات تقييم الاداء في الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	انت مطلع على معايير تقييمك داخل المؤسسة					
2	تعتقد ان طريقة تقييم ادائك موضوعية					
3	يتم تقييمك على اساس كمية العمل والمعرفة في العمل					
4	تخضع المؤسسة جميع الموظفين للتقييم حتى تتم الترقية او الحصول على التحفيز (مادي او معنوي)					
5	يتم تقييمكم باستمرار دون انتظار مناسبات الترقية					

المحور الخامس: قياس درجات الاداء العاملي بالمؤسسة

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم بتحديث معارفك بشكل ذاتي					
2	تسعى الى تطوير مهاراتك خصوصا عندما تتلاقى مع اشكاليات في العمل					
3	تقوم بالمشاركة في دورات تدريبية منظمة من جهات حكومية او خاصة لتطوير مهاراتك المهنية					
4	تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة في ميدان عملك عن طريق المشاركة في دورات تدريب اون لايين او خارج الوطن من مالك الخاص.					
5	تعتبر ان التأخر في الوصول الى العمل لا يجب ان يحظى بتوقيع خصم في الراتب او استلام استفسار					
6	تعتقد ان تراكم الاعمال سببه الاول كثرة المهام					
7	تعتبر ان المبادرة الشخصية في حال الاشكالات المهنية تسبب المشاكل داخل بيئة العمل					
8	الترقية ماهي الا شكل مادي، حيث يبقى الاعتبار والتقدير المعنويين هما الاهم.					

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين استخدام استراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية بن خلدون ولاية تيارت، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة، موظفين اداة الاستبيان التي بموجبها وزعنا 50 استمارة على عينة عشوائية طبقية، حيث شملت العينة الاداريين، المهنيين، الاساتذة الجامعيين.

وباستخدام برنامج SPSSV26 تم جمع البيانات وتحليلها، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج عل ابرزها: تأثر أداء العاملين باستراتيجيات الموارد البشرية بشكل ايجابي خصوصا عند الاستخدام الامثل لإستراتيجيتي التوظيف والتنمية، بالاضافة الى اسهام متغير المؤهل العلمي كعامل مهم في تسهيل تنفيذ هذه الاستراتيجيات، ودعم مبادرات التطوير الذاتي .

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، الموارد البشرية، الأداء، العمال، المؤسسة العمومية.

Abstract :

This study aims to highlight the relationship between the use of human resource strategies and the performance of employees at Ben Kholdoun University in Tiaret. We relied on a descriptive analytical approach and case study method, using a questionnaire tool through which we distributed 50 forms to a stratified random sample, which included administrators, professionals, and university professors.

Using SPSSV26, data was collected and analyzed, and the study concluded with several results, the most important of which are: the performance of employees is positively affected by human resources strategies, especially with the optimal use of recruitment and development strategies, in addition to the contribution of the educational qualification variable as an important factor in facilitating the implementation of these strategies and supporting self-development initiatives.

Keywords: Strategy, human resources, performance, workers, public institution.