



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

-دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل-

الأستاذ المشرف:

- شذاد محمد

أستاذ محاضر "ب"

إعداد الطالبين:

- مخلوفي رمضان

- قرواز قاسي

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	ستي حميد
مقررا	أستاذ محاضر "ب"	شذاد محمد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بن عيسى عمران

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2025/2024



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

-دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل-

الأستاذ المشرف:

- شذاد محمد

أستاذ محاضر "ب"

إعداد الطالبين:

- مخلوفي رمضان

- قرواز قاسي

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	ستي حميد
مقررا	أستاذ محاضر "ب"	شذاد محمد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بن عيسى عمران

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2025/2024

إهداء

أهدي عملي وثمره جهدي هذا بعد حمد الله إلى:

➤ والدي الكريمة وأبي رحمه الله.

➤ إلى أخي و أختي.

➤ إلى زوجتي وأبنائي عبد الرحمن وعبد الرؤوف .

➤ وإلى كل طالب علم يبتغي به فضلا من الله....

رمضان

إهداء

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على كل عقبة وأوصلنا الى كل نجاح
وهداننا إلى ما يحب ويرضى.

أهدي عملي هذا إلى:

➤ الوالدين الكريمين وكل أفراد عائلتي.

➤ الى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل طلبة العلم الذين يعملون جاهدين من أجل جزائر آمنة و مزدهرة.

قاسي

شكر وتقدير

باسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد....

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذنا الفاضل **محمد شدّاد**، على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة والتي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذه المذكرة، فله منا أسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاه الله عنا خير جزاء.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لمنحنا جزء من وقتهم وقبولهم مناقشة عملنا هذا.

نتقدم كذلك بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من أساتذة وزملاء خاصة أستاذنا **معاذ بوبريجة** فجزاهم الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال مؤسسة ميناء جن جن وخاصة **سمير بردي** على التسهيلات التي قدموها لنا في سبيل إنجاز هذه المذكرة.
نشكر كل من ساعدنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة.

قاسي قرواز
رمضان مخلوفي

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
15	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
28	المطلب الثاني: مهام وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
29	المطلب الثالث: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
35	المبحث الثالث: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء العاملين
35	المطلب الأول: أساسيات حول أداء العاملين
38	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين
42	المطلب الثالث: دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
47	تمهيد

48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل
48	المطلب الأول: تعريف مؤسسة ميناء جن جن
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
53	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
56	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة و ثباتها
61	المطلب الثاني: عرض و تفسير النتائج الخاصة بأداة الدراسة ومتغيراتها
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
74	خاتمة
79	قائمة المراجع
85	الملاحق
105	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	31
2-1	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	32
1-2	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	53
2-2	الترميز المعتمد لمتغيرات الاستبيان	54
3-2	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه-الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية-	57
4-2	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات ومحور أداء العاملين	58
5-2	معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة وأبعادها	58
6-2	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور	59
7-2	مستويات الثبات ألفا كرونباخ	60
8-2	معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان	60
9-2	معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة	61
10-2	تحليل بيانات العينة	62
11-2	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الإستقطاب والتعيين"	63
12-2	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التدريب"	64
13-2	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التحفيز"	65
14-2	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة العاملين"	66
15-2	استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "أداء العاملين"	67
16-2	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	68
17-2	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	69
18-2	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	70
19-2	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	70
20-2	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	71

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
85	نموذج الإستبيان	1
87	القائمة الإسمية للمحكمين	2
87	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	3
92	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	4
93	إجابات أفراد عينة الدراسة	5
99	اختبار الفرضيات	6

مقدمة

مقدمة:

أصبحت المنظمات المعاصرة تتوجه إلى الإهتمام بالموارد البشري، إذ أكدت أدبيات التسيير وتطورات الفكر الإداري، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلا إستراتيجيا وشريكا أساسيا في استراتيجيات المنظمة فالمورد البشري أصبح يشكل الرأسمال الحقيقي للمنظمة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة وبوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المنظمة.

وعليه انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، أدى هذا إلى ظهور مصطلح الميزة التنافسية للموارد البشرية، التي لا يمكن للمنظمات امتلاكها واستدامتها إلا من خلال التخطيط الجيد لإحتياجاتها من الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، تعيينها ومن ثم العمل باستمرار على تنميتها والإستثمار الجيد فيها، من خلال تبني ممارسات إستراتيجية تنموية تهدف لتحقيق الإستثمار الجيد في الرأس مال البشري الذي تحوزه المنظمة.

ولما كان التميز في الأداء هو ضامن البقاء والتفوق والإرتقاء، أصبح مسعى كل منظمة هو الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وقادرة على تحقيق أهدافها، ناهيك عن العمل على تنمية هذا المورد البشري بالشكل الذي يعمل على تحسين الأداء المنظمي والرقى بمستوياته المرهون أساسا بمستوى أداء المورد البشري فيها، سيما في ظل البيئة المتغيرة التي تعيشها المنظمة، والتي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف مع المستجدات الحاصلة.

الإشكالية:

من خلال التقديم السابق وفي ظل الإستراتيجيات والتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالموانئ الجزائرية، وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن "جيجل"، يتم طرح السؤال الرئيسي التالي:

ماهي العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) وأداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي العلاقة بين ممارسة الإستقطاب والتعيين وأداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؟
- ماهي العلاقة بين ممارسة التدريب وأداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؟
- ماهي العلاقة بين ممارسة التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؟

- ماهي العلاقة بين ممارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذه الدراسة يمكن صياغة الفرضيات على النحو

التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبناء عن الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها إلى التعرف على مايلي:

- التعرف على الأطر النظرية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من خلال مراجعة مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة؛

- التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن مما يلفت نظر المسيرين إلى أهميتها وتطويرها؛

- التعرف على مستوى أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم؛

- التعرف على العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن؛

- اقتراح توصيات تساهم في حل المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها العلمية من حيث طبيعة الموضوع الذي يتسم بالحدثة، وكذا الأهمية المتزايدة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ودعم الإستراتيجية الكلية للمنظمة وكونها تعبر عن المداخل الإدارية الحديثة وضرورة اهتمام المنظمات بها، كما تكمن أهميتها في البحث عن سبل تنمية أداء العاملين وتوضيح دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تنميته.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فإنها تركز على أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتبين كيفية تطبيقها بغرض رفع كفاءة العاملين، وتقديم مقترحات عملية للقائمين على تسيير مؤسسة ميناء جن جن للاستفادة منها والإعتماد عليها كإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، كما تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات عمل يسترشد بها الباحثون والمهتمون بدراسة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة ظاهرة معينة كما هي في الواقع، من خلال تقديم وصفي كافي للظاهرة المدروسة بالإعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع وهذا ما تم اعتماده في الجزء النظري، ووصف كمي للظاهرة المدروسة بالإعتماد على معلومات ميدانية في شكل جداول وأرقام وهذا ما تم الإعتماد عليه في الجانب الميداني انطلاقاً من البيانات التي تم تجميعها من مفردات عينة الدراسة بهدف الوصول لنتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وقد تم الإعتماد على مدخلين رئيسيين من مداخل المنهج الوصفي وهما:

- **المدخل الوثائقي:** من خلال الإطلاع على المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- **مدخل المسح الإجتماعي بالعينة:** تم تطبيقه من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** مؤسسة ميناء جن جن.
2. **الحدود الزمنية:** من 2024/11/01 إلى 2025/05/01.
3. **الحدود البشرية:** الإطارات وأعوان التحكم العاملين بمؤسسة ميناء جن جن والبالغ عددهم (403) فرد.
4. **الحدود الموضوعية:** علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأهم أبعادها (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) وأداء العاملين.

مبررات اختيار موضوع البحث:

- قيمة وأهمية الموضوع في ظل التحديات الراهنة التي تواجه المنظمة واتجاه الإقتصاد الوطني للإنفتاح على الإقتصاديات الأجنبية يستوجب التحكم في الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- لفت انتباه أصحاب القرار لأهمية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الموانئ وتأثيرها على أداء العاملين.
- إيمان الطالبين بأن أداء العاملين في الموانئ الجزائرية يتأثر بتطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- اهتمام شخصي بالموضوع بغرض إثراء المعارف وإلمام أوسع بموضوع الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيفية تطبيق أبعادها في المنظمة.

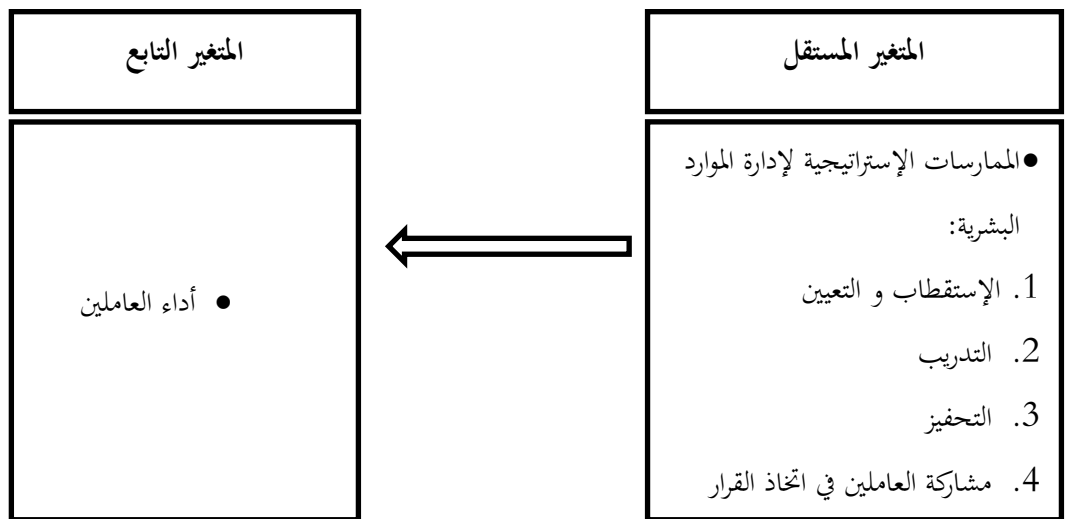
متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع، أما المتغير المستقل فيتمثل في الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويقاس بـ (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والمتغير التابع يتمثل في أداء العاملين، وتم الإعتماد على هذه المتغيرات بالإستعانة والرجوع للدراسات السابقة.

نموذج الدراسة:

بناء على المتغيرات تم إعداد النموذج التالي:

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

صعوبات الدراسة:

- عدم الإفصاح الكامل عن الآراء التي تعكس الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة من طرف بعض المبحوثين.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تعتبر مصدرا مهما لتوجيه البحث العلمي ووضعه في الإطار الصحيح، لهذا قمنا بالإستناد إلى العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث (باللغتين العربية والفرنسية)، وقد اطلعنا على الدراسات التالية:

- دراسة مانع سبرينة بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، وهذا عن طريق الإجابة على الإشكالية التالية: ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟ وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج نذكر منها: الدراسة أكدت أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- دراسة تيشوداد كريمة بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة" مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022/2021 .

هدفت الدراسة لتوضيح مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، وهذا عن طريق الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال عامة وبالمركب الصناعي أنتيبيوكال خاصة؟ وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية واستراتيجيات تحفيز الموارد البشرية على تنمية رأس المال الفكري وأنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري بالمنظمة قيد الدراسة.

- دراسة زياد مفيد القاضي بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، وهذا عن طريق الإجابة على الإشكالية التالية: هل هناك فرضية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التعويض، والإستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة غير المالي في الأردن؟ وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج من بينها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- دراسة خلفان بن محمد بن عامر العيسري بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان"، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، الأردن، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهذا عن طريق الإجابة على الإشكالية التالية: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟ وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج من بينها: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كما توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

- دراسة BELDJALAIA Nabil, BENBAYER Habib (2022)، بعنوان: « L'effet de la Gestion des Ressources Humaines sur la rentabilités des Entreprises Publiques Algériennes. » " أثر تسيير الموارد البشرية على مردودية المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة Maqrizi pour les études économiques et financières، الحجم 06، العدد 02، 2022، ص-ص: 506، 525.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضعية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، وهذا عن طريق الإجابة على الإشكالية التالية: ماهي المنفعة من تسيير الموارد البشرية على الموظفين؟ وما هو تأثيرها على إنتاجية المؤسسة؟ وقد توصلت الدراسة للنتيجة التالية: تسيير الموارد البشرية ذو أثر إيجابي، ويلعب دور جد مهم في تحسين مردودية المؤسسة العمومية الجزائرية.

- دراسة BOUMENAD Seif Eddine، بعنوان: «Quel modèle de pratique de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ? ما هو النموذج التطبيقي لتسيير الموارد البشرية المطبق في المؤسسة الجزائرية»، مجلة Organisation & Travail، الحجم 08، العدد 01، 2019، ص-ص: 68،58.

هدفت هذه الدراسة لكشف ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية لولاية وهران (الجزائر)، و اعتمدت الدراسة على ثلاثة (3) أصناف للممارسات: التوظيف، التكوين وتنمية المهارات، تسيير الأجور، وقد توصلت الدراسة للنتيجة التالية: المؤسسات المعنية بالدراسة تضع بشكل مستمر سياسة عامة للتوظيف، التكوين، تنمية المهارات، ونظام أجور متوافق مع التنظيمات سارية المفعول والتغيرات على المستوى الاجتماعي الإقتصادي.

تقسيمات الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا الدراسة إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارساتها بالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ثم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء العاملين، أما في الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث معنونة على التوالي: تقديم عام لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، عرض نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

قد كان الأفراد ومازالوا هم نقطة ارتكاز للمنظمات ولكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على المعرفة، والمهارات وقابليات الموظفين وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تتميز المنظمة عن منافسيها وعندما تكون مواهب الموظفين قيمة، ونادرة الوجود وصعبة التقليد فإن المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال الأفراد.

ومن أجل العمل مع أفراد كفوئين يجب علينا أن نفهم السلوك البشري، كما يجب علينا أن نعرف الأنظمة المختلفة والممارسات المتوفرة لكي تساعدنا في بناء أيدي عاملة كفوءة وماهرة ومتحفزة، وفي نفس الوقت يجب أن نكون مدركين للقضايا الاقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية والقانونية. ونستهدف من خلال هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛

المبحث الثالث: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

لما كان تحقيق المنظمات لأهدافها مرتبط بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري، وجب البحث في كيفية الإهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

برز مصطلح إدارة الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين حيث تركز في الحصول على المهارات الفردية والجماعية وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، لتصل اليوم إلى مكانة إستراتيجية في المنظمات، فبرز مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مؤكداً بذلك التوجه الإستراتيجي لهذه الأخيرة.

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، نقدم بعض المفاهيم المرتبطة بها:

1- تعريف الموارد البشرية

فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية:

- " هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء أو مرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها".¹
- " هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".²
- " الموارد البشرية يمثلون الأفراد الذين يعملون في المؤسسات ويأخذون أجره مقابل هذا العمل".³

¹ فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص: 4.

² فراكسيس الحبيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص: 44.

³ IAssamen Lynda, Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, Mémoire de magister en science économiques, Université Mouloud Maamri de TIZI-OUZOU, ALGERIE, 2017 , P 18.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض التعريف لإدارة الموارد البشرية:

" هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".¹

كما تعرف أيضا على أنها: " مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة".²

- كما تعرف: " هي جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات، وكذا وصف أعمالهم".³

ويتضح لنا بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقاتهم داخل المنظمة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة اللازمة، عن طريق الاختيار الأمثل لهذا المورد، ثم تعيينه وتكوينه ووضعه في المكان المناسب الذي يستطيع الإبداع فيه.

3- خصائص إدارة الموارد البشرية

بناء على التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة فيما يلي:⁴

- هي الإدارة المسؤولة عن الإهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخدما أمثل والحفاظ عليه، وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح.

- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤول عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.

¹ جديلي كوثر، بن ساكنة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر علم إجتماع جامعة العربي التبسي، تبسة- الجزائر، 2022، ص: 11.

² مانع سريانة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2015، ص: 14.

³ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 29.

⁴ بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016، ص: 14.

- عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

4- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الإقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن المنظمة من تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفاعلية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

ثانيا- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يشير الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية بأنه كان نتيجة عوامل متعددة، منها العوامل الإقتصادية، السياسية والإجتماعية والفكرية، فهذه العوامل لعبت دورها في المجتمع وفي إدارة الأفراد، ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي، وعلى مراحل مختلفة، ويعود بدء وتطور إدارة الموارد البشرية إلى خمسة عوامل ساهمت وما تزال في إعطاء أهمية خاصة لكل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لها، وهذه العوامل هي:²

- تشكيل التنظيمات والنقابات والإتحادات المهنية والتشريعية المرتبطة بها؛
- التخصيصات العلمية وتطبيقاتها في مجال العمل، فقد ظهرت تخصصات واختصاصيون بشؤون الأفراد مثل علماء النفس الصناعيين، وعلماء النفس، ومصممي ومهندسي أنظمة الأفراد وغيرهم؛
- التشريعات والقوانين الحكومية الضابطة لنظام العمل وقواعده؛
- الفعاليات الحكومية والتي تظهر أثناء الحروب أو الظروف الإستثنائية الخاصة بالموارد البشرية؛

¹ فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص- ص: 25، 26.

- التغيرات الاجتماعية من قيم ومعايير وبرامج اجتماعية ينعكس أثرها على العاملين.
- ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة في تطورها، وفيما يلي نستعرض هذه المراحل حسب تسلسلها التاريخي:

1- مرحلة ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وعند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى إدارة الموارد البشرية لكن كانت صيحات من حين لآخر في البلدان الصناعية كأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي، وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع والاهتمام بالعمال من قبل أصحاب العمل قبل قلة منهم بتحمل المسؤولية وتحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية على غرار ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف العمل المادي الصحي داخل المصانع، وتصميم الأبنية التي تتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال.¹

2- مرحلة حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

من المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أنها أبرزت أهمية العمل لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة، وتحديد الأسلوب الأمثل من أهم مرتكزات هذه المدرسة ما يلي:²

- تطوير أحسن طريقة للعمل؛
- التطوير الشخصي للعمال؛
- التقارب والإلمام بأحسن طريقة للعمل والعمال المتكونين والمدرّبين؛

¹ أبو الشرش نور الدين، محمدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، 2016 ص: 260.

² تيشوداد كريمة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت - الجزائر، 2022، ص: 6.

- التعاون الضيق بين المسيرين والأفراد غير المسيرين، تعاون يقتضي تقسيم العمل.
- ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه المدرسة أنها أهملت الجانب الإنساني، مما أدى إلى ظهور مدارس أخرى.

3- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية بزعامة ألتون مايو

نتيجة للإنتقادات الموجهة لمدرسة الحركة العلمية، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجراها كل من "التون مايو" و"فرتز لزيبرك" من جامعة "هارفرد" في مصانع "هاوثورن" في الفترة (1923-1930)، لقد كانت نظرية العلاقات الإنسانية أول من سعى لفهم مواقف العمال واتجاهاتهم، والاهتمام بالجماعات غير الرسمية وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث كان من أهم إسهاماتها اكتشاف التنظيم غير الرسمي الذي لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.¹

4- مرحلة مدرسة العلوم السلوكية

تعتبر هذه المدرسة امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، وكون إدارة الموارد البشرية محوراً للإنسان فقد نھلت من علوم مختلفة من أمثلتها:²

- علم النفس، علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي؛
 - علم الاجتماع، نظرية المنظمة، السلوك التنظيمي... الخ.
- حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقسيم الإداري، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين.

5- مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة

وتسمى بمرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، في هذه المرحلة توسع مجال اهتمام إدارة الموارد البشرية حيث تضمنت تدريب وتنمية العمال ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تغير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، هذا التغير ليس فقط في الاسم بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة حيث تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية الموضوعية من قبل

¹ تيشوداد كريمة، المرجع السابق، ص: 6.

² مانع سريانة، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 17، 18.

الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في نفس الوقت، وأصبحت لديها إستراتيجية خاصة بها تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة¹.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، فيما يلي نتعرف على هذه الوظائف والأهداف:

أولاً-تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الباحثون المهتمون بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين المواليين:²

1- التقسيم وفق هدف كل وظيفة:

يعني بهذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف، ونوضحها فيما يلي:

- وظائف خاصة بجذب القوى البشرية: وتضم مجموعة الوظائف مثل تخطيط العمل، تخطيط القوى البشرية، الإختيار والتوظيف؛

- وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية: تضم مجموعة الوظائف مثل العلاقات الإنسانية السلامة والصحة المهنية، الأمن الإقتصادي؛

- وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية: تضم مجموعة الوظائف مثل تقييم الأداء، التدريب، التعليم التنظيمي، التطوير والإبداع.

يعتبر هذا التقسيم لإدارة الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصريحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد هو "الهدف"، بذلك يتسنى للمنظمة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الإستفادة المثلى من وظائفها.

2- التقسيم وفق الأقسام:

يعني بهذا التقسيم ربط كل نشاط بالقسم الذي سيتم على مستواه القيام بمهام كل وظيفة، فميز خمسة أقسام رئيسية تابعة لإدارة الموارد البشرية والوظائف التابعة لها كما يلي:

¹ تيشوداد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 7، 8.

² محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008.

- **قسم التوظيف:** يضم وظائف مسك سجلات وبيانات خاصة بالتوظيف، وضع وتصميم برامج استقطاب القوى العاملة، إدارة شؤون الترقية والنقل، الإشراف على التقييم الدوري والسنوي.
- **قسم علاقات العاملين:** يضم وظائف دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين، إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات، التفاوض مع النقابات للوصول إلى تسوية مرضية للمنظمة والعاملين.
- **قسم التدريب:** يضم وظائف دراسة الحاجات الفعلية للتدريب، تصميم البرامج التدريبية، إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية، وضع ميزانية سنوية للتدريب.
- **وحدة الصحة والسلامة:** يضم وظائف اقتراح وسائل وإجراءات الصحة والأمن للعاملين، الاستعانة بالخبراء والمدراء في تعميم البرامج المتخصصة بالأمن والسلامة، الإشراف على تدريب العاملين بهذا المجال، تطوير برامج الصحة والسلامة.
- **قسم البحوث:** يضم وظائف إدارة دراسات لإتجاهات العاملين، إدارة دراسات تتعلق بالرضى ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب، إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين، اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلات خاصة بالعاملين.

ثانياً- أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:¹

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط3، الأردن، 2009، ص- ص: 18، 19.

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها إلى:¹

- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويقي المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - **الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمطلـبات المنظمة، يجب أن تـمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالـموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.
 - **الأهداف الإجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الإجتماعية، حيث تسعى لتقليل الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.
 - **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضى الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.
- هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لابد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لإرتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة بما يضمن تحقيقهما معا.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتشتمل على الإستقطاب والإختيار والتعيين، التدريب، التحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية لغرض الحصول على الموارد البشرية والإحتفاظ بها.

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

أولاً- الإستقطاب، الاختيار والتعيين

1- تعريف الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه " محاولة لجذب أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، حيث تتم هذه العملية من خلال مصادر داخلية كالترقية والنقل، أو من خلال مصادر خارجية عن طريق إعلانات التوظيف أو عقود ما قبل التشغيل".¹

كما يعرف بأنه " البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الإستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط إلى السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهناك مصدرين أساسيين لإستقطاب العمالة هما المصدر الخارجي والمصدر الداخلي".²

كما يعرف بأنه "الإجراء الذي تقوم بواسطته المنظمة بجذب الموارد البشرية الضرورية للسير الحسن لمصالحها".³

2- أهمية الإستقطاب وأهدافه:

تبرز أهمية عملية الإستقطاب في الفوائد التالية:⁴

- الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بينهم؛
 - من خلال عملية الإستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم المهنية؛
 - توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
 - إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
- ومن أهداف عملية الإستقطاب نذكر ما يلي:⁵

¹ بوثينة عطاييلة، مجلة سعيدة حازم، أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2021، ص: 72.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

³ Juliette ROZELL, Le recrutement et la fidélisation des professionnels des services à la personne, Mémoire de la 2 ème année de Master, Université de Lille, France, 2021, P 15.

⁴ بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020، ص: 345.

⁵ بدر بن أحمد بن علي العمري، المرجع السابق، ص: 345.

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم؛
- توفير الفرص المتكافئة للمرشحين لشغل الوظائف؛
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لإختيار الأنسب منهم؛
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين من التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم؛
- عدم الإكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفأ من الأفراد فحسب، بل العمل على الإحتفاظ بهم.

3- مفهوم الإختيار وأهميته:

يعرف الإختيار بأنه " رحلة الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وهو في الوقت نفسه فرصة لكل من المنظمة والفرد ليتعرف كل منهما على الآخر، ويجب أن لا ينصرف الذهن إلى التركيز الأساسي لهذه العملية على اكتشاف الجوانب السلبية التي يحتمل أن تؤدي إلى فشل الفرد وظيفيا".¹

ويعرف أيضا بأنه " انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب".²

وتكمن أهمية الإختيار فيما يلي³:

- إن عملية الإختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، فالشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائما في حالة من القلق وعدم الإستقرار؛
- إن فعالية نظام الإختيار يضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم هذا النظام أجورا عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم وتحقيق استقرارهم الوظيفي؛
- إن اختيار الشخص المناسب ثم وضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن تحقيق إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودا.

4- التعيين: مفهومه ومراحله

التعيين هو "مرحلة المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة على المرشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين".¹

¹ أبو بكر علي خضر بجيت، أثر سياسات الإستقطاب والإختيار والتعيين على جودة العمل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11 العدد 01، 2024، ص: 144.

² سعيد خيرة، قويدر خالدية، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر، مذكرة ماستر إدارة مالية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر 2019، ص: 23.

³ أبو بكر علي خضر بجيت، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

وتتم عملية التعيين وفقاً لعدة مراحل نذكر منها:²

- التوثيق حيث يتم تقديم كافة الوثائق التي يتم طلبها مثل الشهادات العلمية والخبرات، ومنها ما يعد في المنظمة مثل عقد التوظيف؛
- صدور قرار التعيين بفترة تجريبية وفقاً لما هو معمول به في المنظمة؛
- تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والعاملين، مهامه وواجباته، أهداف المنظمة وسياساتها؛
- متابعة الموظف من قبل مديره المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية؛
- تثبيت الموظف وتمكينه من توقيع العقد النهائي في حال تثبيت الموظف ويعتبر هذا التوظيف نهائياً ويزترتب عليه كافة الحقوق والواجبات لكلي الطرفين ويتم منحه كافة الصلاحيات.

ثانياً- التدريب

1- تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه "نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة".³ كما يعرف بأنه "وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمات ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المنظمات".⁴

2- مراحل التدريب:

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل هي:⁵

- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية: التحليل الدقيق للإحتياجات وتحليلها يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً، وتحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفراد؛
- تصميم معينات التدريب: مثل الكتب، والمذكرات، والوسائل والأفلام، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه كأسلوب المحاضرة والمناقشة... الخ؛

¹ صديقي خضرة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة المجلد 05، العدد: 02، 2022، ص: 424.

² أبو بكر علي خضر بخيت، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

³ عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 224.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل - ط 1، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 272.

⁵ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 119.

- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي: ويتم ذلك من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه؛
- تنفيذ التدريب: مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الإستراحات، تحديد مكان التدريب... الخ
- متابعة وتقييم برنامج التدريب: المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها التأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنظم، ثم تجري بعد ذلك عملية التقييم والتي تعني التشخيص والعلاج.

ثالثاً- التحفيز

1- تعريف التحفيز:

" إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل".¹

" الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم".²

2- أنواع الحوافز:

الحوافز أنواع، بعضها فردي وبعضها جماعي وبعضها الآخر على مستوى المنظمة، كما يمكن أن تكون الحوافز مادية كالأجر والمشاركة في الأرباح، أو حوافز غير مادية، أي معنوية كشهادات الشكر والتقدير، كما يمكن أن تكون الحوافز إيجابية تتمثل في مختلف أنواع المكافآت، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد والعقاب.³

- **الحوافز الفردية:** هذه الحوافز تقدم لفرد معين نتيجة قيامه بعمل، وتخطى الهدف المحدد مسبقاً وتكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

- **الحوافز الجماعية:** توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي بقسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين بالتجاه لتحقيق

¹ مؤيد سعيد السالم وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

² رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

³ مؤيد سعيد السالم وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

الهدف لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاج، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.¹

- الحوافز على مستوى المنظمة: تلجأ المنظمات لتبني هذا النوع من الحوافز لتحقيق الأداء العالي للعاملين باستعمال خطط عديدة كالمشاركة في الأرباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم الشركة.

رابعاً- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

إن التطور السريع الذي يشهده عالمنا الحالي وخصوصا التطور التكنولوجي والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة جعلت من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد (المدير) الأمر الذي فرض على الإدارات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل إدارة المنظمة بشكل أفضل وتحسين جودة القرارات المتخذة فعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة معا وكفريق واحد ذلك يجعلهم قادرين على مواجهة المشكلات بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إبداعا وأكثر ولاء لمنظمتهم الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة أيضا.

1- تعريف مشاركة العاملين:

يعرف بأنه " وسيلة لخلق بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشكلات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية".²

كما يعرف بأنه "إسهام العاملين في عملية اتخاذ القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة بشكل يؤدي إلى نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى تعاونهم في تنفيذ القرار".³

2- أهمية مشاركة العاملين:

إن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار تنبع من العاملين الذين تقع على عاتقهم القرارات الإدارية وأنهم الأجدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل وتبرز أهميتها من خلال ما يلي:⁴

- أنه عندما يشارك أكثر من فرد في قرار يعني أن هناك بدائل عديدة، أنظمة عديدة ومقترحات عديدة؛

1 شفاء كرو، دراسة أثر الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية 2016 ص: 31.

2 شفاء كرو، المرجع السابق، ص: 28.

3 بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2017، ص: 582.

4 دهبية شاطبي، كوثر قاشي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2020، ص: 13.

- أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها المرؤوسين أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتكون
- القرارات والحلول ذات فعالية وواقعية؛
- قد تكون المعلومات لدى المدير أو نائب المدير حول القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة ومشاركة المرؤوسين يمكن أن يساعد في تصحيح القرار ويساعد في فعاليته ونوعيته.

3- أساليب مشاركة العاملين:

تنوعت أساليب المشاركة في اتخاذ القرار بين أساليب عادية وأساليب حديثة ونبرزها فيما يلي:

3-1 الأساليب العادية:

أهم الأساليب العادية تتمثل فيما يلي:¹

- **نظم الاقتراحات:** تعتبر أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، حيث تسمح للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ويتم وضعها في صندوق اقتراحات في مكان واضح ومعلوم.
- **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما تتيح لكل عنصر بالمنظمة معرفة ما يجري بداخلها من نشاط أو أعمال، وعن طريق الاجتماعات يتم التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، ويشترط وضع خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.
- **اللجان:** هي عبارة عن عدد من الأشخاص لديهم بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الإكتفاء بالبحث في المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر للمشكلات بصفة دورية حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في المنظمة.
- **المجالس:** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوى إداريا أعلى ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتأسس المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالعموم والشمول، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.
- **المقابلة الشخصية مع المختصين:** هي طريقة تمتاز بأنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء الرأي ووجهات النظر المتعددة، ولا يخطر في

¹ دهمية شاطي، كوثر قاشي، المرجع نفسه، ص: 14.

ذهن الفرد رأي جديد، إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يتمكن الحكم على أيهما الأكثر صواباً.

3-2 الأساليب الحديثة:

مع تطور المنظمات ظهرت أساليب حديثة أهمها:¹

- **أسلوب الجماعة الإسمية:** وقد أطلق على هذا الأسلوب الجماعات الإسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محدّدون سلفاً بالإسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الإتفاق على أحد الحلول بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم وتقدم هذه الطريقة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون إنسابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الإتفاق على خمسة (5) من هذه البدائل تمهيداً للإقتراع ويرتب كل عضو البدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار وهو البديل الذي يتحصل على أفضل الرتب.

- **أسلوب دلفاي:** يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة، بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار.²

- **طريقة عصف الأفكار:** تعتمد على قيام جميع الحاضرين في الإجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تحييص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الإقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة.³

- **أسلوب السلم النقال:** يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان من بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً لمناقشة أفكارهما ثم ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة ثم يبدأ هذا

¹ بوقطف فوزية، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 589، 592.

² دهمية شاطي، كوثر قاشي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 15، 14.

³ بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد 16، 2014، ص: 176.

الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة، وخلال المناقشة الثلاثية ينضم شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رابعة للمشكلة وهكذا، وعند اتباع هذا السلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الإنضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كافٍ لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع.

- **طريقة فليبس:** في هذه الطريقة يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فردية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة.

- **طريقة الرنجي اليابانية:**

- هي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ويتخذون قراراً جماعياً، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة، ثم ترفع إلى المستوى الأعلى لتتم مناقشته، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختماً آخر على القرار حيث يدل الختم على الموافقة، ويستمر ارتفاع وضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

حتى تضمن إدارة الموارد البشرية أداء مهامها بكفاءة وفعالية في ضوء التحديات التي تواجهها من عولمة، منافسة شديدة وتكنولوجيات متطورة، تحديات بيئية وغيرها، تماشيا وإسهامات الفكر الإداري الحديث الذي ينظر للمورد البشري على أنه موردا إستراتيجيا، كان لزاما عليها كإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن أهداف المنظمة أن يكون لها توجهها استراتيجيا، يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها موردها البشري، فالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية اليوم مقارنة بفترات سابقة، إنما هي نتاج التطور الذي عرفته هذه الأخيرة ضمن فلسفة التحول وانعكاسا لما جاء به النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة أهم نتاج التحديات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم، من عولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية واشتداد المنافسة التي أصبحت تحمل طابع العالمية، هذا فرض على المؤسسات أن تنظر إلى الموارد البشرية لديها على أنهم موردا استراتيجيا.

أولاً- تعريف الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ونذكر منها:

- " هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو إطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة"¹.

- " رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها"².

- " هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع (العنصر) المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع

¹مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص : 32.

²سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، العدد 07، 2017، ص: 304.

الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية¹

ثانيا- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

للإدارة الإستراتيجية خصائص نبرزها فيما يلي:²

- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

ثالثا- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي³:

- كونها نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المنظمة؛

¹ ومان محمد توفيق، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد: 01 (2022) ص: 1181.

² سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

³ سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، الصوتيات حولية أكاديمية دولية محكمة ومتخصصة، العدد 18، ص-ص: 308، 309.

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة من الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية؛
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الإنخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ويتطلب هذا من مديري الموارد البشرية أن:
- يساهموا في صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد؛
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تؤدي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جملة من المهام التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فيما يلي بعض مهام وأهداف هذه الأخيرة¹:

أولاً- مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تتمثل أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:
- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية؛
 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها؛
 - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
 - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

ثانياً- أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن مايلي:
- الغاية المراد تحقيقها من طرف إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛

¹مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 33، 34.

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصيانتها؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمكن المنظمة من توفير موارد بشرية حسب احتياجاتها، بالكم والنوع المناسبين، حيث تمكن هذه الإدارة من خلق إستراتيجية الموارد البشرية والتي تعني أساسا الإطار الذي يتم فيه اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري في المنظمة.

المطلب الثالث: الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

إن زيادة وعي المنظمات بالموارد البشري وأهميته حول نظرتهما إليه من كونه كأي مورد من مواردها، إلى اعتباره المورد المتميز فيها لإعتباره طاقة فكرية وقيمة معرفية وأصلا إستراتيجيا، يؤدي الإستثمار فيه والتسيير الإستراتيجي له إلى الإرتقاء بأداء المنظمة إلى المستوى العالي.

أولا- انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية

كان للتحويلات الفكرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية، نذكر أهم تلك التأثيرات فيما يلي:¹

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها؛
- الإنطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الإستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الإنشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- الإرتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الإتجاه نحو العولمة؛

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 34، 35.

- التوسع في عمليات البحث والإستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الإنحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛
 - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، بهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تحسين وتطوير كفاءة عمليات أخرى؛
 - اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الإستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود؛
 - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛
 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، كذلك اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم؛
- وعليه فإن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، حيث نتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في مرحلة ما قبل المعلومات والتقنية، حيث امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الأفراد في قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملائها في البناء الإستراتيجي للمنظمة، بهذا ارتقت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الإستراتيجي.

ثانياً- إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الإستراتيجي

تحولت وظيفة إدارة الموارد البشرية من إطارها ودورها التقليدي إلى دورها الإستراتيجي، حيث يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين هذين الدورين من خلال الجدول (01-01)

جدول رقم (01-01): بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي وإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدة الزمنية	الإهتمام بالمدة القصيرة.	الإهتمام بالمدة الطويلة.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة.
حدود التنسيق والتكامل	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع باقي الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل والتنسيق بدرجة عالية مع الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، التمويل وغيرها. - التكامل والتنسيق بدرجة عالية بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الإهتمام	- الإهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند أدنى حد للأمان.	- الإهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الإنشغال بعملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة والعمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والإستحواذ. - وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

المصدر: مانع سريينة، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

يتضح من الجدول (01-01) أن الدور الإستراتيجي للموارد البشرية يترجم في الإنتقال بممارسات إدارة الموارد البشرية ومهامها من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة، من خلال التخطيط الإستراتيجي لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وضبط مهامها بناء على توجهاتها الإستراتيجية، رسالتها، رؤيتها وأهدافها.

ولكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء هذا الدور الإستراتيجي، لابد أن تتكاثف الجهود على مستوى المنظمة في العمل على توفير الجوانب التالية:¹

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال؛

¹ مانع سريينة، المرجع السابق، ص: 37.

- توفير المعلومات والمهارات لمديري إدارة الموارد البشرية، التي تساعد في القيام بأدوارهم على أكمل وجه؛
- إعادة النظر في الأولويات بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب الإهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الإهتمام والتركيز على المشكلا التنفيذية اليومية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ثالثا- تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

نظرا للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تتسم به اليوم، كان لابد أن يحدث تطور لوظائفها يتماشى وهذا التوجه، إذ اختلف مضمون وهدف وظائف هذه الإدارة عما كان عليه، نبرز هذا التحول في التطور المشار إليه في الجدول (01-02):

جدول رقم (01-02): تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	ع. الإنسانية	الحديثة
خطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الإختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجور بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تطوير المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: مانع سريينة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

من خلال الجدول (01-02) تتبين ملامح التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التطور الحاصل في وظائفها، يظهر هذا من خلال اعتبار المورد البشري أصلا من أهم أصول المنظمة يمكن الإستثمار فيه، بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة تأتي أساسا من تبني العمل الجماعي والتركيز في تثمين الموارد البشرية من خلال الرفع الدائم من مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة على ما سبق نوجز تطور وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

¹دريش خاليدة وسعداوي دنيا بجة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص-ص: 37-42.

- **الإستقطاب والإختيار:** إن الإستراتيجيات الحديثة لعملية الإستقطاب والإختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث الآن يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكاناته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه لسنوات عديدة.
- **تصميم العمل وتوصيف الوظائف:** تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر إقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، مما يترتب عليه الإستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها.
- **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من الماضي...! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيرا عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.
- **تقييم الأداء:** أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييم حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييم تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، الوقت، الجودة، خدمة العملاء في أثناء البيع وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافرها لعامليلها به.
- **الأجور والمكافآت:** إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاما على إدارة الموارد

البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على: جودة أداء العاملين، تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل، زيادة الإنتاجية، الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

رابعاً- متطلبات التسيير الإستراتيجي

يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الإتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب والتنمية وإستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات¹:

- **تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل:** بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة ودافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم وتنمية معايير للأداء والإستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمزايا.
- **تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورها في مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.
- **تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوبة توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:** بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية، وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

¹ بن مينة خيرة وآخرون، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2018، ص: 503.

المبحث الثالث: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء العاملين

إن اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا ومصدرا أساسيا لخلق القيمة والمحرك الأساسي لمختلف موارد المنظمة والوجه الأول لأدائها، هذا ما جعلنا نهتم في بحثنا بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تتبناها المنظمة ومحاولة معرفة دورها في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: أساسيات حول أداء العاملين

أولا- مفهوم أداء العاملين

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى العاملين والمنظمات ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على أداء العاملين وتنوعها.

1- تعريف أداء العاملين

- يعرف أداء العاملين بأنه "يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج".¹ كما يعرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يستغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين".²

ويعرف أيضا بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام الوظيفة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".³ من خلال ما سبق يتبين لنا أن أداء العاملين يتجسد في مدى كفاءتهم وفعاليتهم عند قيامهم بالعمل المطلوب منهم ودرجة تحقيقهم للأهداف المخططة بنجاح.

¹ ابن البار موسى ولعمارة العيد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين، مجلة أبحاث دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، ص: 78، 2021.

² بن مخلف ليلي، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022، ص: 13.

³ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2016، ص: 584.

2- أهمية أداء العاملين.

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي¹:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية؛
- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته.

ثانيا- عناصر ومحددات أداء العاملين

للأداء عناصر ومحددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء للخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين.

1- عناصر أداء العاملين

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:²

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **جودة العمل:** تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014 ص: 61.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 28.

- **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2- محددات أداء العاملين

- أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية:¹
- **الجهـد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهدا محمدا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
 - **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون مختلفة من فرد إلى آخر.
 - **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.

ثالثا- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

- يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها أثرا إيجابيا أو سلبيا على العاملين، وقد تكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه ومن هذه العوامل:²
- **بيئة العمل:** يقصد ببيئة العمل بأنها المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، وتلعب هذه البيئة دورا فاعلا في تنمية ورفع كفاءة أداء العاملين، حيث أن المناخ التنظيمي السليبي سيقص من قدرة الأفراد على رفع كفاءتهم.
 - **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية المستندة على نظام قوي من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سيجعل من أداء العاملين أكثر كفاءة.

1 بوديبة نوال، الواهم نجوى، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

2 خلفان بن محمد العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2022، ص: 33.

- **أسلوب القيادة:** إن وجود نظام وأسلوب قيادة ديمقراطية وقيادة مؤثرة ذات كاريزما واضحة مستندة على الصداقة والإحترام والود ستجعل الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي على زيادة أدائهم في العمل.
- **أنظمة التحفيز والأجور والمكافآت:** إن وجود نظام حوافز ومكافآت سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل.
- **التدريب المهني:** يلعب التدريب المهني دورا رئيسيا في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن زيادة التدريب خصوصا المبني على المهارات الرئيسية في العمل والتدريب التقني سيجعل العامل ماهرا في عمله.
- **إشراك العاملين:** إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم سيعمل على رفع أدائهم، وأنه كلما استشعر العاملون بأنهم آلة تنفيذية للقرارات فقط فهذا سيجعلهم يشعرون بالإقصاء، وبالتالي سينقص أدائهم في العمل.
- **الإنضباط:** إن وجود قواعد وإجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فإنهم سيقومون بزيادة أدائهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة، فمن المتوقع دائما أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لأن هذا يجعل المنظمة تعمل على نحو جيد وتصل لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفاعلية عالية، فضلا عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الإعتماد عليه مستقبلا، يشكل نقطة أساسية في نجاح المنظمات.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تعد وظيفة تقييم الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

1- تعريف تقييم الأداء

"تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة".¹

وعرفه آخرون بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له وظيفة أخرى".²

كما يعرف بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل".³

2- أهمية تقييم الأداء:

- تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة⁴:
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تمس ترقية أو تعويضه أو إنهاء خدمته؛
 - تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
 - معرفة مستوى العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته، وذلك بالإتفاق مع رئيسه؛
 - من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد؛
- من خلال ما سبق فإن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في التقليل من الأخطاء الممكن ارتكابها من طرف العاملين وتخفيض من معدلات دوران العمل، وتساعد على الترقية.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 76.

³ بن مخلف ليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

⁴ الهادي عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر 2018، ص: 69.

3- أهداف تقييم الأداء:

يمكن تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي : المنظمة، المديرين والمرؤوسين.

3-1 الأهداف على مستوى المنظمة: تتمثل فيما يلي¹:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين واتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

3-2 الأهداف على مستوى المديرين

إن قيام المديرين أو المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لاسيما عندما تطلب جهات إدارية أعلى من المدير أو المشرف بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بهذا المستوى أو ذلك وهذا يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية²:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 103، 104.

² الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسن الإتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

3-3 الأهداف على مستوى المرؤوسين

- لعل أبرز الأهداف التي يرجى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:¹
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

ثالثاً- صعوبات تقييم الأداء.

لو كان من الممكن تقييم جهود الأفراد على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء، غير أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة والصرامة على العكس من الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، ومن جهة أخرى نجد

¹ مئيد سعيد السالم، عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

² محمد شيخ صالح القدومي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 266، 267.

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج، ولن يتحقق الهدف الأساسي من عملية التقييم.

- إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين: تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

- عدم وضوح الهدف من عملية التقييم: على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرًا في الوقت والمال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

المطلب الثالث: دور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

يعتبر المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها، أو طبيعة نشاطها لهذا أصبحت تعنى به بشكل كبير من خلال أنشطة وممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى توفير أهم متطلبات العامل كتوفير المناخ الملائم وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة وتحقيق ولائه للمنظمة وهذا ما يدفعه لبدل مجهود وبالتالي تحقيق الأداء.

أولاً- دور الإستقطاب في تحسين أداء العاملين

"يؤثر الإستقطاب على نفسية الأفراد عن طريق الإستقطاب الداخلي كالترقية والنقل الذي يولد الشعور بالراحة لديهم وإمكانية التقدم في المنصب وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي وهذا ما يشجعه على بدل مجهود أكبر ومن ثم ينعكس على مستوى أدائه، وعند الإعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الإهتمام باستقبال المرشحين وتوفير وسائل الراحة لهم من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، فمثلاً حين تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس والجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، هذا من شأنه رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبأنفسهم وهو ما يؤثر على قدرتهم ورغبتهم بالعمل لدى المنظمة".¹

ثانياً- دور الإختيار والتعيين في تحسين أداء العاملين

¹ بوديبة نوال، الواهم نجوى، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

عملية الاختيار والتعيين وظيفة أساسية لنجاح المنظمات في تحقيق غاياتها، حيث تعتمد بصورة أساسية على مدى توفر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أمراً أساسياً لتحقيق هذه الغاية، فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومهارات واستعدادات وبالتالي يمكن تحقيق المواءمة بين متطلبات العمل وقدرة الفرد واستعداده وهذا له دور إيجابي على مستوى أداء الفرد ومن ثم مستوى إنتاجيته الأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل.¹

ثالثاً- دور التدريب في تحسين أداء العاملين

يهدف التدريب إلى رفع معنويات الموظفين من خلال تقديم الدعم والرغبة في تطوير مهاراتهم، مما يوفر لهم مهنة مستقرة ومحفزة، هذا الدعم ينعكس إيجاباً على علاقة الموظفين بالمنظمة، ويزيد من استعدادهم للعمل بحماس دون الشعور بالكسل أو الملل، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب على تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة أو المهارات، مما يعزز الروح المعنوية ويحسن الأداء بشكل عام، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين، ومن أبرزها رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.²

رابعاً- دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

الخوافز ترفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار منظمة من المنظمات كمكان للعمل.³

زيادة على ما سبق تؤثر الخوافز على أداء العاملين كما يلي:⁴

- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة؛
- هي المؤثرات التي تدفع العامل لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية؛

¹بودية نوال، الواهم نجوى، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 69-70.

²حليمة موج، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2024، ص: 26.

³محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الخوافز المادية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 2020، ص: 639.

⁴إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 11.

- الإهتمام بالتحفيز يؤدي إلى رغبة العاملين في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

خامسا- دور مشاركة العاملين في تحسين الأداء

تسعى المنظمات من خلال مشاركة العاملين في تحسين أدائها وإنتاجيتها بجعل العاملين يتولون أعمالهم ووظائفهم، وإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بما يسمح لهم بالتحكم في مخرجات أعمالهم، هذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم، كما أن إشراك العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات مما ينتج عنه التفوق والإبداع في العمل.¹

كما تؤثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء كما يلي:²

- تجعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع؛
- تعبر عن إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين؛
- تعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل.

خلاصة

¹قسوم فيصل، بوزيان رحمانى جمال، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 08، العدد: 01، 2022، ص: 142

²إيمان خويلدات، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي تمحور مضمونه حول إدارة الموارد البشرية (مدخل)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين أداء العاملين وقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- يعد التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التغيرات الحديثة في حياة المنظمة المعاصرة، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، أين صار ينظر إليها على أنها شريكا أساسيا وأصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة وموجهها أساسيا للأداء فيها ومصدرا حقيقيا لخلق الثروة؛
- إن نجاح المنظمات على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وصناعة المزايا التنافسية، يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها الإستراتيجي في تنميتها لمواردها البشرية ومعبرا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، ونجاحها مرهون بالإستثمار فيه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

في إطار رسم العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من الناحية النظرية قام الطالبان ببناء ثلاثة مباحث، تم فيها تناول أربعة ممارسات إستراتيجية يمكن لمؤسسة ميناء جن جن تبنيتها في تنميتها لمواردها البشرية، تمثلت في إستراتيجية: الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز مشاركة العاملين.

وعليه جاء هذا الفصل والذي يحتوي دراسة ميدانية لواقع تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، لتحديد أثر العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء جن جن بجيجل

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء جن جن

نتطرق في هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة الاقتصادية ميناء جن جن التي شملتها الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المؤسسة المينائية جن جن بجيجل

أولا: تعريف المؤسسة المينائية جن جن-جيجل-

مؤسسة ميناء جن جن هي شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ 4.000.000.000 دج تابعة لمجمع الخدمات المينائية (SERPORT)، يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لولاية جيجل تحديدا في المنطقة المسماة "أشواط" يبعد عن مقر الولاية بـ 10 كلم، ويبعد عن المنطقة الصناعية الحرة بلارة بـ 40 كلم، وبكيلومترين إثنين عن مطار فرحات عباس، ويبعد عن العاصمة الجزائرية بـ 370 كلم وتقدر مساحة الميناء بـ 210 هكتار، أما بخصوص أهم العمليات التجارية التي تتم على مستواه فتتمثل في استيراد الأنابيب الموجهة لقطاع المحروقات، اللفائف المعدنية، خام الحديد، الحطب، الزيت والحبوب، وتصدير الكليinker (المادة الأولية لإنتاج الإسمنت)، سبائك الحديد وحديد البناء.

ثانيا- مهام المؤسسة المينائية جن جن:

ترتبط مهام المؤسسة المينائية جن جن بالخدمات التي تقدمها وتتمثل أساسا في التكفل بالبواخر منذ وصولها لخليج الميناء حتى خروجها بعد شحن وتفريغ البضائع وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تتكفل المؤسسة المينائية بتفريغ وشحن البضائع عند الاستيراد والتصدير؛
- مساعدة أطقم البواخر وذلك عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء، ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي، وكذا الساحبات والزوارق لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية وتعاد نفس العملية عند خروج الباخرة من رصيف الميناء؛
- تسهر على حماية البضائع من التلف، وذلك بوضعها في المستودعات؛
- التأكد من مدى مطابقة البضائع للمواصفات الأمنية؛
- كراء المخازن والأماكن المخصصة للتخزين للمتعاملين مع المؤسسة المينائية؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن

يتضمن ميناء جن جن عدة مديريات نستعرضها فيما يلي:

1- المديرية العامة: تتكون أساساً من مكتب المدير العام باعتباره يمثل السلطة العليا، حيث تنص المادة

11 من المرسوم رقم 173/84 المؤرخ في 21 جويلية 1984، الذي يتضمن إنشاء مؤسسة ميناء

جن جن، وتشتمل المديرية العامة بالإضافة إلى المدير العام أقسام أخرى تتمثل فيما يلي:

■ **الأمانة:** وتتمحور المهام الأساسية لها في استقبال البريد الخاص بالمدير العام، استقبال الفاكس

والتلكس ومختلف المراسلات، استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها.

■ **مساعد المدير العام:** وتتمحور مهامه في النقاط التالية:

- تسهيل نشاطات هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في

المجال التقني، إضافة لمجال الإستغلال والأمن؛

- يعمل على توضيح ونشر الأهداف المراد تحقيقها، كما يتولى مراقبة وتوجيه عمل المديريات الأخرى؛

- إعداد ورفع تقارير دورية للمدير العام حول النتائج التي حققتها المؤسسة؛

- يترأس الاجتماعات المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني إضافة لمجال الاستغلال

والأمن.

2- مديرية الأشغال والصيانة: من أهم مهام هذه المديرية نذكر ما يلي:

- السهر على تطبيق مختلف القوانين المعمول بها؛

- السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري؛

- السهر على صيانة المنشآت القاعدية والفوقية وعتاد المؤسسة المينائية.

3- مديرية القيادة المينائية: تتمحور مهام هذه المديرية فيما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها؛

- تطبيق القوانين الخاصة بالنقل البحري، النقل والتفريغ والشحن وذلك بالتنسيق مع مديرية الاستغلال؛

- تحديد أولوية السفن في دخول الميناء بالتنسيق مع مديرية الاستغلال؛

- إعداد التقارير حول الأهداف المحققة، إضافة إلى تحديد القيود والعراقيل ومعيقات العمل، وإعطاء

حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لمشاكل العمل؛

وتنقسم هذه المديرية إلى دائرة المساعدات البحرية ودائرة الشرطة المينائية.

4- مديرية الإستغلال: تتمثل مهام مديرية الإستغلال في النقاط التالية:

- مراقبة وتوجيه نشاطات الهياكل المسؤولة عنها قصد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- السهر على تنفيذ التعليمات والقوانين المعمول بها؛
- متابعة عملية استغلال مختلف التجهيزات والهياكل المتاحة للمؤسسة؛
- دراسة ومحاولة إدماج طرق الاستغلال الحديثة؛
- وتنقسم هذه المديرية إلى دائرة التجارة ودائرة الشحن والتفريغ.

5- مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهام مديرية المالية والمحاسبة في النقاط التالية:

- مراقبة وتوجيه نشاط مختلف المصالح التابعة لها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛

6- مديرية الدراسات والتنمية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية داخل المؤسسة؛
- المبادرة إلى تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة لها في مجال جودة ونوعية العمليات المؤداة؛
- إعداد مخططات قصيرة ومتوسطة الأجل في مجال تنمية المؤسسة المينائية؛
- إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية العامة ومجلس الإدارة؛
- مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخططات التنمية الخاصة بالمؤسسة؛
- وتنقسم المديرية إلى دائرة الإعلام الآلي ودائرة الدراسات والتنمية.

7- مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بتجسيد سياسة المؤسسة بخصوص مواردها البشرية فيما

يتعلق بالتكوين، التوظيف، الأجور، تسير المستخدمين، وتشمل مهامها ما يلي:

- إعداد وتطبيق سياسة تسير المستخدمين، الأجور والتكوين والصحة والأمن في إطار النصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة؛

- المساهمة في وضع المخططات السنوية والمستقبلية المتعلقة بالتوظيف والتكوين؛

- مراقبة السير الحسن لعملية تسير المستخدمين في إطار القوانين والنصوص التشريعية المعمول بها.

وتتضمن مديرية الموارد البشرية دائرة الإدارة العامة، دائرة الوقاية والأمن، دائرة المستخدمين والتكوين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية حيث سنتطرق إلى أدوات جمع المعطيات كما سنقوم بإبراز نوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها وبعدها نقوم بإبراز أساليب التحليلي الإحصائي المستعملة في تحليل البيانات المجمعة إضافة إلى صدق وثبات الأداة المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة مجموع العناصر التي يرغب الطالب في تعميم النتائج عليها من خلال اختيار عينة تمثله، هذا ويتكون مجتمع دراستنا من إطارات وأعوان التحكم لمؤسسة ميناء جن، موزعين كالتالي: 132 إطارات، 271 أعوان تحكم.

ثانياً- عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وقد كانت وحدة المعاينة متمثلة في فئة الإطارات وأعوان التحكم وفق أسلوب العينة العشوائية القصدية واختيارنا لها كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لتحقيقه وهذا نظرا لطبيعة موضوع الدراسة، وتمثلت العينة في 60 فرد بنسبة 14.89% من مجتمع الدراسة، إذ تم توزيع الإستمارة على أفراد العينة وتم استرجاع 57 استمارة مكتملة البيانات.

ثالثاً- مصادر جمع البيانات

1- المصادر المعتمدة في الجانب النظري: وتشمل الكتب والأبحاث والدراسات والمقالات العلمية وغيرها من الأدبيات التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي.

2- المصادر المعتمدة في الجانب التطبيقي: أخذنا بعين الاعتبار للمنهج المستخدم إستعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات خلال فترة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:

- المقابلة: تعتبر المقابلة إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، هذا وتعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث¹، كما يعبر عنها على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات لدى المبحوث والتي تدور

¹ أعمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 75

حول آراءه ومعتقداته بخصوص الظاهرة المدروسة ومن ثم يحصل الباحث على مجموعة من البيانات الموضوعية¹.

وقد أجرينا مقابلة مع بعض الإطارات من أفراد عينة الدراسة وذلك أثناء توزيع الاستبيان وقد اتسمت هذه المقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المستجوبين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد"²، كما يعرف على أنه "عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفاً في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة"³.

- **السجلات والوثائق:** اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة بنسبة كبيرة هي الاستبيان.

أولاً- تصميم الاستبيان: تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى الإستعانة بآراء العديد من الأساتذة الجامعيين بخصوص مدى صلاحية عبارات الاستبيان وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد غطى الاستبيان الجوانب التالية:

1- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء من الاستبيان البيانات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

¹منور أوسري، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011 ص: 81.

²بوبرجة معاذ، دور إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية ISO في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2- لونسي علي، الجزائر، 2023، ص: 327.

³أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسوي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006 ص: 338.

2- الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء محورين:

- المحور الأول (الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية): ويحتوي على 20 عبارة.

- المحور الثاني (أداء العاملين): ويحتوي على 05 عبارات.

وقد قابل عبارات المحور الأول (الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية)، و المحور الثاني (أداء العاملين) من الإستهبان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما).

الجدول رقم (2-1): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.8-1)	(2.6-1.81)	(3.4-2.61)	(4.2-3.41)	(5-4.21)
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
- المدى = أعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = $4=1-5$ - طول الفئة = المدى / عدد الدرجات = $0.80=5/4$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تسهيل عملية تحليل معطيات هذه الدراسة قمنا بترميز متغيرات الدراسة، مع اعتبار أبعاد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي المتغيرات المستقلة، وأداء العاملين المتغير التابع والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-2): الترميز المعتمد لمتغيرات الاستبيان

الترميز	متغيرات الاستبيان	
A1	المتغير المستقل الأول: الإستقطاب و التعيين	المحور الأول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)
A1i (i=1.. i=5)	العبارات المشكلة لبعء الإستقطاب والتعيين	
A2	المتغير المستقل الثاني: التدريب	
A2i (i=1.. i=5)	العبارات المشكلة لبعء التدريب	
A3	المتغير المستقل الثالث: التحفيز	
A3i (i=1.. i=5)	العبارات المشكلة لبعء التحفيز	
A4	المتغير المستقل الرابع: مشاركة العاملين	
A4i (i=1.. i=4)	العبارات المشكلة لبعء مشاركة العاملين	المحور الثاني أداء العاملين (المتغير التابع)
B	المتغير التابع: أداء العاملين	
Bi(i=1.. i=5)	العبارات المشكلة لمحور أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبين

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها، وقد تم تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: وهي:

- النسب المئوية والتكرارات: تعبر عن عدد الإجابات على الإقتراحات الموضوعية والتي تساعد في حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- الوسط الحسابي: من أجل وصف خصائص العينة وتحديد إتجاه الإجابات وتأثيرها على متغيرات البحث بعد إعطاء الأوزان (1,2,3,4,5) الموافقة للإقتراحات (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً).
- الانحراف المعياري: بهدف توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دلّ على تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي أو انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة كون قيمة الانحراف المعياري تساوي أو أكبر من الواحد.

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتتمثل فيما يلي:

- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha**: استخدم لقياس أداة الاستبيان وذلك من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة أي قياس درجة الاتساق الداخلي بين العبارات التي تضمنها كل بعد من الأبعاد المشكلة لمحاور الاستبيان.
- معامل الالتواء: استخدم معامل الالتواء لمعرفة إذا أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الجرسى، "المدى المقبول لمعامل الالتواء sekwiness للتوزيع الطبيعي يتراوح بين 3 ± 1 ".
- معامل ارتباط بيرسون: من أجل تبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
- اختبار **t** للعينة الواحدة **One- Sample T-Test**: لتحليل واختبار فرضيات الدراسة وقياس فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة في حالة الأسئلة التي تحتوي على أكثر من خيارين للإجابة.
- اختبار التباين الأحادي **One-Way Anova**: لإختبار صحة الفرضيات وقياس فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية بالنسبة للمتغيرات التي لها أكثر من ثلاثة خيارات.

¹بويريخة معاذ، مرجع سبق ذكره، ص: 396.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى نتائج تتميز بالمصداقية وصالحة لتعميمها على باقي أفراد المجتمع تم اللجوء إلى دراسة خصائص الاستبيان من حيث الصدق والثبات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وتحليل النتائج بعد إجراء المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها

لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات الاستبيان وتناسقها، وضوحها وملائمتها لقياس محاور الإستبيان وقدرتها على وصف المتغيرات قمنا باختبار الصدق الظاهري، الصدق الفهمي ناهيك عن الصدق الداخلي.

أولاً: اختبار الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبيان وبغرض اختبار مدى صدق محتوياته وملائمته لجمع البيانات المطلوبة تم اعتماد أسلوب الاختبار القبلي pré-test من خلال الاعتماد على طريقة الخبراء القائمة على عرض نموذج الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعيين.

ثانياً: اختبار الصدق الفهمي

لعملية الاختبار الاستطلاعي أهمية كبيرة في صدق الاستبيان، وضمن هذا الغرض قمنا باستطلاع آراء مجموعة من عمال المؤسسة محل الدراسة حول شكل ومضمون الإستبيان، وذلك بغرض تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول فقرات الإستبيان من حيث الصياغة والمصطلحات المستخدمة، وقد استفدنا من تلك الملاحظات فيما يخص تعديل وإعادة ضبط بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً من طرف العينة المدروسة وحتى يتسنى لهم الإجابة على الاستبيان بأكثر دقة ومصداقية.

ثالثاً: اختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم قياس الإتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وأيضاً بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

1- اختبار صدق الإتساق الداخلي

- معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات بيرسون كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه-الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية-

المحور	البعد	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	الإستقطاب والتعيين	A11	0.729**	0.000
		A12	0.747**	0.000
		A13	0.790**	0.000
		A14	0.594**	0.000
		A15	0.681**	0.000
	التدريب	A21	0.688**	0.000
		A22	0.780**	0.000
		A23	0.763**	0.000
		A24	0.716**	0.000
		A25	0.711**	0.000
	التحفيز	A31	0.760**	0.000
		A32	0.853**	0.000
		A33	0.820**	0.000
		A34	0.871**	0.000
		A35	0.687**	0.000
	مشاركة العاملين	A41	0.629**	0.000
		A42	0.885**	0.000
		A43	0.869**	0.000
		A44	0.814**	0.000
		A45	0.762**	0.000

**معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

*معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 03)

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيم معاملات الارتباط محصورة بين (0.594-0.885) وهي قيم أكبر تماماً من 0.5 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما أنّ جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig=0.000<0.05) وبالتالي يوجد ارتباط دال إحصائياً بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول بأن عبارات محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتميز بالاتساق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه. أما فيما يخص مدى تمثيل عبارات المحور الثاني المتعلق بأداء العاملين نوضحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-4): معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات ومحور أداء العاملين

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
أداء العاملين	B1	0.746**	0.000
	B2	0.752**	0.000
	B3	0.743**	0.000
	B4	0.819**	0.000
	B5	0.799**	0.000

**معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 03)

يتضح من الجدول أنّ قيم معاملات الارتباط محصورة بين (0.743-0.819) وهي قيم أكبر تماماً من 0.5 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومحور أداء العاملين، كما أن جميع القيم الإحصائية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (sig=0.000<0.05) وبالتالي يوجد ارتباط دال إحصائي بين كل عبارة مع محور أداء العاملين، وعليه يمكن القول بأن عبارات محور أداء العاملين تتميز بالاتساق الداخلي وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة وأبعادها

2-1- معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): معاملات الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة وأبعادها

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة
الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	الإستقطاب والتعيين (A1)	0.814**	0.000
	التدريب (A2)	0.810**	0.000
	التحفيز (A3)	0.919**	0.000
	مشاركة العاملين (A4)	0.863**	0.000

**معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 03)

يتضح من خلال النتائج المدرجة في الجدول أنّ معاملات الارتباط تراوحت بين (0.810 – 0.919) وهي قيم أكبر تماماً من 0.5 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل بعد مع محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما أن جميع القيم الاحتمالية (sig=0.000)

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig}=0.000<0.05$)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا مما يعني وجود اتساق بنائي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

2-2- معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة: حيث يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور

الاستبيان	المحاور	معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation	القيمة الاحتمالية sig
الدرجة الكلية للاستبيان	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	0.983**	0.000
	أداء العاملين	0.645**	0.000

**معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

*معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 03)

من خلال قراءة النتائج المدرجة في الجدول نلاحظ بأن جميع القيم الاحتمالية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\text{sig}=0.000<0.05$)، وبالتالي يوجد ارتباط دال احصائيا بين كل محور مع الاستبيان ككل، كما أنّ معاملات الارتباط كانت بقيم (0.983 – 0.645) وهي معاملات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، مما يعني وجود اتساق بنائي بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحاور مجتمعة.

وعليه من خلال العرض السابق يتضح أنّ جميع معاملات الارتباط المحسوبة موجبة ودالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 سواء معاملات الارتباط للعبارات (ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد)، أو الأبعاد (ارتباط الدرجة الكلية للبعد بالدرجة الكلية للمحور) وكذا المحاور (ارتباط الدرجة الكلية للمحاور بالاستبيان ككل)، مما يدل على أنّ كل عبارات أداة الدراسة تقيس فعلا ما وضعت له، وبالتالي إمكانية تطبيق واستخدام الاستبيان.

رابعا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات أداة الدراسة بأنه "مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط"، كما يقصد كذلك بثبات أداة الدراسة التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد"¹.

¹رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 185.

ويتفق أغلب الباحثين بأن معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) هو الأداة الأكثر شيوعاً لإختبار ثبات الاستبيان بحيث تعبر القيم القريبة من الواحد عن ثبات وموثوقية مرتفعة، في حين تدل القيم القريبة من الصفر عن ثبات وموثوقية منخفضة، و نوضح جودة المقياس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): مستويات الثبات ألفا كرونباخ

قيمة الثبات ألفا كرونباخ	α أقل من 70%	α تنتمي للمجال]%71 - %79]	α تنتمي للمجال]%80 - %89]	α أكبر من 90%
الدرجة	ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة

Source: Manu Carricano, Fanny Poujol, **Analyse de Données avec SPSS**, Pearson Education, Paris, 2008, p: 53

وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	جودة المقياس	معامل ثبات اخور
الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	1- الإستقطاب والتعيين	5	0.754	مقبولة	0.927
	2- التدريب	5	0.776	مقبولة	
	3- التحفيز	5	0.859	جيدة	
	4- مشاركة العاملين	5	0.847	جيدة	
أداء العاملين	/	5	0.824	جيدة	0.824
	الاتساق الكلي للإستبيان	25	0.929	ممتازة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم: 03)

تشير نتائج الاختبار في الجدول أعلاه إلى تمتع محاور الدراسة بدرجة عالية من الثبات، حيث نلاحظ أنّ جميع المعاملات أكبر من 75% وقد كان أعلى معامل ثبات لمحور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بـ 0.927 ثم محور أداء العاملين بـ 0.824، كما أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل جاءت ممتازة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للإستبيان 0.929 وهذا ما يؤكد أنّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق ولو أعيد توزيعها في نفس الظروف على العينة لكانت النتائج متطابقة بنسبة 92.9% مما يجعلها صالحة للدراسة والتطبيق.

خامسا- طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يهدف التحقق من اعتدالية توزيع بيانات الدراسة تم الإعتماد على معامل الالتواء لإستنتاج شكل التوزيع، والنتائج المتوصل إليها نستعرضها في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-9): معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

معامل الالتواء Sekwness	البعد	المحور
-1.072	الإستقطاب والتعيين	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
-1.327	التدريب	
-0.430	التحفيز	
-0.333	مشاركة العاملين	
-1.426		أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 03)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أن قيم معامل الالتواء (التناظر) لمتغيرات الدراسة تتراوح بين (-1.426) و(-0.336) وهي معاملات تقع بين حدود المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين ± 3 أي أن قيم متغيرات الدراسة ليست ملتوية وهي متناظرة التوزيع وهذا ما يشير إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة ومتغيراتها

نحاول التعرف من خلال هذا المطلب على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء جن جن وعلاقتها بأداء العاملين.

أولاً- عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية المستوى الوظيفي) كانت كما يلي:

الجدول رقم (2-10): تحليل بيانات العينة

توزيع العينة حسب المتغير	البيان	النسبة المئوية % (fi)	التكرار (ni)
الجنس	ذكر	66.7	38
	أنثى	33.3	19
العمر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 30 سنة إلى 40 سنة	42.1	24
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	54.4	31
	أكبر من 50 سنة	3.5	2
المستوى الوظيفي	إطار	42.1	24
	عون تحكم	57.9	33
المستوى العلمي	تكوين مهني	10.5	6
	ثانوي أو أقل	0	0
	جامعي	80.7	46
	دراسات عليا	8.8	5
الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	1.8	1
	من 05- إلى أقل من 10 سنوات	12.3	7
	من 10- إلى أقل من 15 سنة	52.6	30
	أكثر من 15 سنة	33.3	19

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم: 04)

حيث أن: ni: التكرار المطلق، fi: التكرار النسبي.

1- الجنس: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة الذكور حيث نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 38 وهم يمثلون ما نسبته 66.7% في مقابل ذلك بلغ عدد الإناث 19 وهم يمثلون ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة ويرجع هذا الفارق لطبيعة العمل في المؤسسة الاقتصادية التي تلجأ لتوظيف الذكور بشكل أكبر من الإناث.

2- العمر: نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 سنة و 50 سنة، أي ما نسبته 54.4%، تليها فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة و 40 وهم يمثلون ما نسبته 42.1% أما العاملين أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 2 وهم يمثلون نسبة 3.5%.

3- المستوى الوظيفي: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين يشغلون منصب عون تحكم بعدد يقدر بـ 33 وتعكس ما نسبته 57.9% فرد عامل، تليها فئة العاملين الذين يشغلون منصب إطار بعدد يقدر بـ 24 وهم يمثلون ما نسبته 42.1%.

4- المستوى العلمي: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة الحاملين لشهادة جامعية بعدد إجمالي يقدر بـ 46 وتعكس ما نسبته 80.7%، تليها فئة العاملين من حملة شهادة تكوين مهني بعدد قدر بـ 6 عاملين وهم يمثلون ما نسبته 10.5%، في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين الحاملين لشهادة دراسات عليا 5 عاملين وهم يمثلون ما نسبته 8.8%.

5- الخبرة المهنية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 15 سنة بعدد إجمالي يقدر بـ 30 عامل ويعكس ما نسبته 52.6%، تليها فئة العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بعدد إجمالي يقدر بـ 19 وهم يمثلون ما نسبته 33.3% في مقابل ذلك بلغ مجموع العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات بعدد إجمالي يقدر بـ 7 وهم يمثلون ما نسبته 12.3% من عينة الدراسة، وأخيرا بلغ عدد العاملين الذين يحوزون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات 1 عامل وهو يمثل ما نسبته 1.8%.

ثانيا- عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

لغرض التعرف على الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، قمنا بحساب التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإستقطاب والتعيين:

تم قياس بعد الإستقطاب والتوظيف من خلال 5 عبارات، والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "الإستقطاب والتعيين"

الترتيب	مستوى	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي	استجابات مفردات العينة					العبرة	
	الموافقة			موافق	موافق	محايد	غير	غير		
2	متوسط	0.925	3.30	1	30	13	11	2	Ni	A11
				1.8	52.6	22.8	19.3	3.5	Fi	
3	متوسط	0.950	3.25	3	23	18	11	2	Ni	A12
				5.3	40.4	31.6	19.3	3.5	Fi	
1	متوسط	0.961	3.40	2	34	8	11	2	Ni	A13
				3.5	59.6	14	19.3	3.5	Fi	
5	متوسط	0.847	3.12	1	19	25	10	2	Ni	A14
				1.8	33.3	43.9	17.5	3.5	Fi	
4	متوسط	0.990	3.14	1	26	13	14	3	Ni	A15
				1.8	45.6	22.8	24.6	5.3	Fi	
	متوسط	0.934	3.24	الدرجة الكلية لبعء الإستقطاب والتعيين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة ببعد الإستقطاب والتعيين تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بـ (3.24 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير إلى الخيار محايد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوح بين (0.847- 0.990) ، وهو أقل من الواحد (1)، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لبعد الإستقطاب والتعيين، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (03) (تلجأ المؤسسة إلى الترقية أو النقل (الإستقطاب الداخلي) ملئ الوظائف الشاغرة) احتلت المرتبة الأولى أما العبارة (04) (تميل المؤسسة إلى التوظيف (الإستقطاب) الخارجي للإستفادة من الأفكار الجديدة) فاحتلت المرتبة الأخيرة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب:

تم قياس بعد التدريب من خلال 5 عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التدريب"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي μ	استجابات مفردات العينة					العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	مرتفع	0.710	3.82	4	44	5	3	1	Ni	A21
				7	77.2	8.8	5.3	1.8	Fi	
02	مرتفع	0.726	3.61	1	40	9	0	7	Ni	A22
				1.8	70.2	15.8	0	12.3	Fi	
04	متوسط	0.926	3.00	0	20	21	12	4	Ni	A23
				0	35.1	36.8	21.1	7	Fi	
05	متوسط	0.972	2.86	1	17	15	21	3	Ni	A24
				1.8	29.8	26.3	38.6	5.3	Fi	
03	مرتفع	0.847	3.47	1	35	13	6	2	Ni	A25
				1.8	61.4	22.8	10.5	3.5	Fi	
-	متوسط	0.836	3.35	الدرجة الكلية لبعد التدريب						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة ببعد التدريب تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بـ (3.35 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير الى الخيار محايد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوح

بين (0.710-0.972) ، وهو أقل من الواحد (1)، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لبعء التدريب، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (01) (تعمل المؤسسة على الرفع من مهارات ومعارف العاملين من خلال الدورات التدريبية المستمرة) احتلت المرتبة الأولى أما العبارة (04) (تقوم المؤسسة بمقارنة أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية، لمعرفة مدى فاعلية التدريب) فاحتلت المرتبة الأخيرة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز:

تم قياس بعد التحفيز من خلال 5 عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التحفيز"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي μ	استجابات مفردات العينة					العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
05	منخفض	0.890	2.32	1	3	19	24	10	Ni	A31
				1.8	5.3	33.3	42.1	17.5	Fi	
03	منخفض	0.947	2.53	1	8	18	23	7	Ni	A32
				1.8	14	31.6	40.4	12.3	Fi	
02	متوسط	0.997	3.07	3	17	22	11	4	Ni	A33
				5.3	29.8	38.6	19.3	7	Fi	
04	منخفض	1.002	2.47	1	8	18	20	10	Ni	A34
				1.8	14	31.6	35.1	17.5	Fi	
01	مرتفع	0.888	3.54	4	31	17	2	3	Ni	A35
				7	54.4	29.8	3.5	5.3	Fi	
-	متوسط	0.944	2.79	الدرجة الكلية لبعء التحفيز						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة ببعء التحفيز تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بـ (2.79 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوح بين (0.888-1.002)، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لأغلب عبارات بعد مشاركة العاملين باستثناء العبارة (04) التي تجاوز إنحرافها المعياري 1 ويرجع التشتت في الإجابات على هذه العبارة لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (05) (الراتب الذي تمنحه المؤسسة يوفر للعامل العيش الكريم

والتنفرغ التام للعمل) احتلت المرتبة الأولى أما العبارة (01) (تستخدم المؤسسة المكافأة كحافز للتعويض عن الأداء المتميز) فاحتلت المرتبة الأخيرة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مشاركة العاملين:

تم قياس بعد مشاركة العاملين من خلال 5 عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "مشاركة العاملين"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي μ	استجابات مفردات العينة					العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	مرتفع	0.707	4.00	9	43	2	2	1	Ni	A41
				15.8	75.4	3.5	3.5	1.8	Fi	
04	متوسط	0.939	2.89	3	10	25	16	3	Ni	A42
				5.3	17.5	43.9	28.1	5.3	Fi	
03	متوسط	0.855	2.98	2	11	31	10	3	Ni	A43
				3.5	19.3	54.4	17.5	5.3	Fi	
02	متوسط	0.884	3.07	1	17	28	7	4	Ni	A44
				1.8	29.8	49.1	12	7	Fi	
05	منخفض	1.149	2.42	2	9	15	16	15	Ni	A45
				3.5	15.8	26.3	28.1	26.3	Fi	
	متوسط	0.906	3.07	الدرجة الكلية لبعد مشاركة العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة ببعد مشاركة العاملين تعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بـ (3.07 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير الى الخيار محايد، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوح بين (0.707-1.149)، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لأغلب عبارات بعد مشاركة العاملين باستثناء العبارة (05) التي تجاوز إنحرافها المعياري 1 ويرجع التشتت في الإجابات على هذه العبارة لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث بعض الخصائص (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (01) (يوجد في المؤسسة هيئة لتمثيل العاملين) احتلت المرتبة الأولى أما العبارة (05) (يوجد في المؤسسة صندوق خاص باقتراحات العاملين) فاحتلت المرتبة الأخيرة .

ثالثاً- أداء العاملين

التعرف على أداء العاملين يتم من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء العاملين:

تم قياس محور أداء العاملين من خلال 5 عبارات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-15): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور "أداء العاملين"

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي μ	استجابات مفردات العينة					العبرة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
02	مرتفع	0.702	3.84	5	42	7	2	1	Ni	B1
				8.8	73.3	12.3	3.5	1.8	Fi	
01	مرتفع	0.612	4.02	10	39	7	0	1	Ni	B2
				17.5	68.4	12.3	0	1.8	Fi	
03	مرتفع	0.801	3.70	5	36	11	4	1	Ni	B3
				8.8	63.2	19.3	7	1.8	Fi	
03	مرتفع	0.680	3.70	3	37	15	1	1	Ni	B4
				5.3	64.9	26.3	1.8	1.8	Fi	
05	مرتفع	0.876	3.65	6	32	14	3	2	Ni	B5
				10.5	56.1	24.6	5.3	3.5	Fi	
	مرتفع	0.734	3.78	الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم: 05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المتعلقة بمحور أداء العاملين تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الأسئلة بـ (3.78 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي و التي تشير الى الخيار موافق، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تراوح بين (0.612 – 0.876) ، وهو أقل من الواحد (1)، وهذا يعني أن هناك تجانس في الإجابات بالنسبة لمحور أداء العاملين، ونلاحظ من الجدول أن العبرة رقم (02) (يلتزم العاملون في المؤسسة بأنظمة وقوانين العمل) احتلت المرتبة الأولى أما العبرة (05) (تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين يزيد من كفاءتهم) فاحتلت المرتبة الأخيرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار مدى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

فيما يلي نتأكد من الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط (R)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (T) الجدولية ومعامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H1	4.317	2.000	0.000	0.503	0.253	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 06)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين محور الممارسات الإستراتيجية ومحور أداء العاملين بلغت قيمته 0.503 وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.253 وهذا يعني أن 25.30% من التغيرات التي تحل على محور أداء العاملين يفسرها محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وبلغت قيمة T المحسوبة 4.317 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.000، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H1	4.314	2.000	0.000	0.503	0.253	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 06)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة الإستقطاب والتعيين ومحور أداء العاملين بلغت قيمته 0.503 وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.253 وهذا يعني أن 25.3% من التغيرات التي تحل على محور أداء العاملين تعود إلى ممارسة الإستقطاب والتعيين.

وبلغت قيمة T المحسوبة 4.314 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.000، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أن ممارسة الإستقطاب والتعيين تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

ثالثا-اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H1	4.001	2.000	0.000	0.472	0.223	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 06)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة التدريب ومحور أداء العاملين بلغت قيمته 0.472 وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.223 وهذا يعني أن 22.3% من التغيرات التي تحل على محور أداء العاملين تعود إلى ممارسة التدريب.

وبلغت قيمة T المحسوبة 4.001 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.000 ، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أن ممارسة التدريب تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

ثالثاً-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H1	3.235	2.000	0.002	0.400	0.160	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 06)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة التحفيز ومحور أداء العاملين بلغت قيمته 0.400 وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل

التحديد بلغ 0.160 وهذا يعني أن 16% من التغيرات التي تحل على محور أداء العاملين تعود إلى ممارسة التحفيز.

وبلغت قيمة T المحسوبة 3.235 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.000 ، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.002 وهي أصغر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أن ممارسة التحفيز تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

رابعا-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القرار
H1	4.522	2.000	0.000	0.521	0.258	قبول الفرضية H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم: 06)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة مشاركة العاملين ومحور أداء العاملين بلغت قيمته 0.521 وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.258 وهذا يعني أن 25.8% من التغيرات التي تحل على محور أداء العاملين تعود إلى ممارسة مشاركة العاملين.

وبلغت قيمة T المحسوبة 4.522 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.000، وبما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهي أصغر من (0.05)، فإننا نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أن ممارسة مشاركة العاملين تساهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بتحليل محاور الإستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان باستخدام برنامج SPSS، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها، والوقوف على واقع تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين) وكيفية تأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن.

وقد تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة وتبيين الكيفية التي تساهم بها الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبين أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تساهم بنسب متفاوتة في تحسين أداء العاملين.

خاتمة

خاتمة:

إن نجاح المنظمات اليوم مرتبط بما تتبناه من الممارسات الإستراتيجية لإدارة مواردها البشرية وبما تبذله من جهود بغية الرفع من مستويات أدائها من خلال تحسين مستوى أداء العاملين لديها. وقد تضمنت هذه الدراسة تحديد علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات.

أولاً- النتائج النظرية

من أهم النتائج المتحصل عليها نذكر:

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تنظيمية فهي تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، وأهداف وظيفية إذ تمد المنظمة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، وأهداف إجتماعية حيث تسعى لتقليل الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة وأهداف شخصية إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على حماية العاملين والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات تشتمل على الإستقطاب والإختيار والتعيين التدريب، التحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تسعى من خلالها لتحسين أداء العاملين؛
- تحول التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى الإهتمام بالموارد البشري، فأصبح ينظر إليه على أنه شريك وأصل استراتيجي وموجه أساسي للأداء، ومصدر حقيقي لخلق الثروة.
- يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها أثرا إيجابيا أو سلبيا على العاملين، وقد تكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه؛
- ينتج عن عملية تقييم الأداء التقليل من الأخطاء الممكن ارتكابها من طرف العاملين وخفض معدلات دوران العمل، وتساعد على الترقية؛
- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير أهم متطلبات العامل من مناخ ملائم ودعم للجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة ويؤدي إلى تحسين الأداء.

ثانيا- النتائج التطبيقية

خلصت الدراسة الميدانية التي شملت عينة من العاملين بمؤسسة ميناء جن جن إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- أبانت مخرجات المعالجة الإحصائية عن اتباع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي، وتؤكد ذلك قيم معاملات الالتواء التي تراوحت بين (-1.426) و (-0.336) وهي معاملات تقع بين حدود المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين ± 3 ؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للإستبيان حيث بلغ معامل الارتباط 0.983؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين محور أداء العاملين والدرجة الكلية للإستبيان حيث بلغ معامل الارتباط 0.645؛
- مؤسسة ميناء جن جن تهتم بالإستقطاب والتعيين، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لبعده الإستقطاب والتوظيف الذي بلغ 3.24؛
- مؤسسة ميناء جن جن تهتم بالتدريب، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لبعده التدريب الذي بلغ 3.35 وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى بين أبعاد محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- تهتم مؤسسة ميناء جن جن بدرجة متوسطة بالتحفيز حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.79 وهو يحتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد محور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛
- تعمل مؤسسة ميناء جن جن على تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل متوسط وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لبعده مشاركة العاملين الذي بلغ 3.07؛
- وجود أداء مرتفع للعاملين في مؤسسة ميناء جن جن، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين الذي بلغ 3.78؛
- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابيا في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.253؛
- إستراتيجية الإستقطاب والتعيين تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.253؛
- إستراتيجية التدريب تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.223؛

- إستراتيجية التحفيز تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.160؛

- إستراتيجية مشاركة العاملين تساهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن حيث بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.258؛

كما جاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإستقطاب والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التدريب على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

ثالثاً- توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة وبغية تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء جن جن أردنا تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل الممارسات الإستراتيجية سالفه الذكر ونذكر منها:

- ضرورة وعي المؤسسة بأهمية تحفيز العاملين وذلك باستخدام المكافآت ووضع المعايير الواضحة والعادلة للإستفادة من التعويضات والمكافآت والترقية، مما يساعد الموظفين على إظهار قدراتهم؛

- ضرورة إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بما يسمح لهم بالتحكم في مخرجات أعمالهم؛

- ضرورة استخدام المؤسسة للوسائل الموضوعية في اختيار الأفراد لشغل الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية عند تحديد مواصفات الموظفين الجدد، والتوجه للإستقطاب الخارجي للإستفادة من الأفكار الجديدة؛

- ضرورة الإهتمام بشكل أكبر بتدريب العاملين ومقارنة أدائهم قبل وبعد العملية التدريبية لمعرفة مدى فاعلية التدريب.

- رابعا- أفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة وبعد استعراض مختلف النتائج التي توصلنا إليها نوصي بإجراء مزيد من البحوث والدراسات المستقبلية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز التطور التنظيمي؛
- واقع تطبيق الممارسات الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية؛
- الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كآلية لإدارة التغيير بمنظمات الأعمال.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 2- رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 3- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2.
- 4- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ط3، الأردن، 2009.
- 5- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 6- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل - ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 7- رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 8- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 9- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 11- منور أوسرير، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، ط1، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 12- أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

- 13- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية
- 14- فراكسيس الحبيب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
- 15- جديلي كوثر، بن ساكتة مباركة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر علم إجتماع، جامعة العربي التبسي، تبسة- الجزائر، 2022.
- 16- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015.
- 17- بودية نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016.
- 18- تيشوداد كريمة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت- الجزائر، 2022.
- 19- سعيد خيرة، قويدر خالدية، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية في الجزائر، مذكرة ماستر إدارة مالية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2019.
- 20- شفاء كرو، دراسة أثر الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 21- دهية شاطبي، كوثر قاشي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
- 22- دريش خاليدة وسعداوي دنيا بهية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
- 23- بن يخلف ليلي، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر إدارة أعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022.
- 24- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 25- خلفان بن محمد العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2022.

- 26- الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
 - 27- حليلة مجوح، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2024.
 - 28- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014.
 - 29- بوبريخة معاذ، دور إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية iso في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2- لوني علي -، الجزائر، 2023.
- ثالثا: المقالات العلمية**
- 30- فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021.
 - 31- بوالشرش نور الدين، محمدية إيمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، الجزائر، 2016.
 - 32- بوثينة عطاييلة، حجلة سعيدة حازم، أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2021.
 - 33- بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020.
 - 34- أبو بكر علي خضر بنحيت، أثر سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين على جودة العمل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 11، العدد 01، 2024.
 - 35- صديقي خضرة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد: 02، الجزائر، 2022.
 - 36- بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، 2017.
 - 37- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 16، 2014.

- 38- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، العدد 07، 2017.
- 39- ومان محمد توفيق ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد: 01، 2022.
- 40- سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، الصوتيات حولية أكاديمية دولية محكمة ومتخصصة، العدد 18.
- 41- بن يمينه خيرة وآخرون، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين إنتاج المؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 2018.
- 42- بن البار موسى ولعمارة العيد، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- 43- الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية العدد 44، 2016.
- 44- محمد بن سعد أبوحيمد، أثر الحوافز المادية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي العدد 21، 2020.
- 45- قسوم فيصل، بوزيان رحامي جمال، أثر إستراتيجية تمكين العاملين على أدائهم، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 08، العدد: 01، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

2- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

- 46– Manu Carricano, Fanny Poujol, Analyse de Données avec SPSS, Pearson Education, Paris, 2008.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية

- 47– Juliette ROZELL, Le recrutement et la fidélisation des professionnels des services à la personne, Mémoire de la 2 ème année de Master, Université de Lille, France, 2021.
- 48– IAssamen Lynda, Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, Mémoire de magister en science économiques, Université Mouloud Maamri de TIZI-OUZOU, ALGERIE, 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: نموذج الاستبيان



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



السيد (ة) المحترم (ة)، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، نرجو منكم المساهمة في إثراء هذه الدراسة بعنوان " علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين " في مؤسسة ميناء جن جن"، بصفتمكم أحد الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة.

وذلك من خلال تفضلكم بإبداء آرائكم حول عبارات الإستبيان لمعرفة وجهة نظركم حول الموضوع، كما نحيطكم علما أن معلوماتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية. تقبلو منا فائق التقدير و الاحترام.

تحت إشراف الأستاذ:

- شذاد محمد

من إعداد الطالبين:

- مخلوفي رمضان

- قرواز قاسي

نرجو منكم وضع علامة X في الخانة المناسبة

الخصائص الديموغرافية للعينة

الجنس	ذكر	أنثى

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي	تكوين مهني	ثانوي أو أقل	جامعي	دراسات عليا

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي	إطار	عون تحكم

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية، يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	العبارة	مستوى الرضا	مستوى الرضا	مستوى الرضا	مستوى الرضا	مستوى الرضا
المحور الأول: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية						
البعد 01: الإستقطاب والتعيين (التوظيف)						
01	تستخدم المؤسسة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التوظيف					
02	تعتمد المؤسسة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين عند التوظيف					
03	تلجأ المؤسسة إلى الترقية أو النقل (الإستقطاب الداخلي) ملئ الوظائف الشاغرة					
04	تميل المؤسسة إلى التوظيف (الإستقطاب) الخارجي للإستفادة من الأفكار الجديدة					
05	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية (العوامل السياسية والإقتصادية والتكنولوجية)، عند تحديد					
البعد 02: التدريب (التكوين)						
06	تعمل المؤسسة على الرفع من مهارات ومعارف العاملين من خلال الدورات التدريبية المستمرة					
07	تقوم المؤسسة بالتحديد الجيد للبرامج التدريبية مما يحسن من مستوى العاملين					
08	هناك عدالة في الإستفادة من التدريب لكل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية					
09	تقوم المؤسسة بمقارنة أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية، لمعرفة مدى فاعلية التدريب					
10	تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة العاملين من ثقافة المؤسسة بما يخلق رؤى وأهداف مشتركة					
البعد 03: التحفيز						
11	تستخدم المؤسسة المكافأة كحافز للتعويض عن الأداء المتميز					
12	تركز المؤسسة على العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين					
13	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة					
14	يوجد في المؤسسة معايير واضحة للإستفادة من التعويضات والترقية					
15	الراتب الذي تمنحه المؤسسة يوفر للعامل العيش الكريم والتفرغ التام للعمل					
البعد 04: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار						
16	يوجد في المؤسسة هيئة لتمثيل العاملين					
17	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرار					
18	تطبق المؤسسة أفكار العاملين في العمل					
19	تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحسين رضاهم تجاه المؤسسة					
20	يوجد في المؤسسة صندوق خاص باقتراحات العاملين					
المحور الثاني: أداء العاملين						
21	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة					
22	يلتزم العاملون في المؤسسة بأنظمة وقوانين العمل					
23	يمتلك العاملون في المؤسسة الرغبة في العمل خارج الأوقات الرسمية إذا اقتضى الأمر					
24	يحسن العاملون التصرف عند مواجهة أي مشكلة أو عائق في العمل					
25	تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين يزيد من كفاءتهم					

الملحق رقم 02 : القائمة الإسمية للمحكمين

أعضاء اللجنة	الرتبة
شدّاد محمد	أستاذ محاضر "ب"
بويرجة معاذ	أستاذ مساعد "ب"
معوج بلال	أستاذ مساعد "ب"
عبد الرحمان ياسر	أستاذ محاضر "أ"

الملحق رقم : 03 نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الارتباط ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
الإستقطاب والتعيين	.754	5
التدريب	.776	5
التحفيز	.859	5
مشاركة العاملين	.847	5
المحور الأول: الممارسات الإستراتيجية	.927	20
المحور الثاني: أداء العاملين	.824	5
الإستبيان	.929	25

معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه

Corrélations

		الإستقطاب	A11	A12	A13	A14	A15
الإستقطاب والتعيين	Corrélation de Pearson	1	.729**	.747**	.790**	.594**	.681**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
A11	1. Corrélation de	.729**	1	.789**	.485**	.089	.207
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.509	.122
	N	57	57	57	57	57	57
A12	Corrélation de Pearson	.747**	.789**	1	.457**	.162	.228
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.230	.087
	N	57	57	57	57	57	57
A13	Corrélation de Pearson	.790**	.485**	.457**	1	.399**	.446**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.002	.001
	N	57	57	57	57	57	57
A14	Corrélation de Pearson	.594**	.089	.162	.399**	1	.512**
	Sig. (bilatérale)	.000	.509	.230	.002		.000
	N	57	57	57	57	57	57
A15	Corrélation de Pearson	.681**	.207	.228	.446**	.512**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.122	.087	.001	.000	
	N	57	57	57	57	57	57

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

Corrélations

		التدريب	A21	A22	A23	A24	A25
التدريب	Corrélation de Pearson	1	.688**	.780**	.763**	.716**	.711**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
A21	Corrélation de Pearson	.688**	1	.663**	.462**	.197	.348**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.143	.008
	N	57	57	57	57	57	57
A22	Corrélation de Pearson	.780**	.663**	1	.372**	.378**	.564**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.004	.004	.000
	N	57	57	57	57	57	57
A23	Corrélation de Pearson	.763**	.462**	.372**	1	.536**	.341**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.004		.000	.009
	N	57	57	57	57	57	57
A24	Corrélation de Pearson	.716**	.197	.378**	.536**	1	.364**

	Sig. (bilatérale)	.000	.143	.004	.000		.005
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.711**	.348**	.564**	.341**	.364**	1
A25	Sig. (bilatérale)	.000	.008	.000	.009	.005	
	N	57	57	57	57	57	57

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

Corrélations

		التحفيز	A31	A32	A33	A34	A35
	Corrélation de	1	.760**	.853**	.820**	.871**	.687**
التحفيز	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de	.760**	1	.668**	.437**	.611**	.344**
A31	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.001	.000	.009
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de	.853**	.668**	1	.584**	.730**	.418**
A32	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de	.820**	.437**	.584**	1	.663**	.561**
A33	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de	.871**	.611**	.730**	.663**	1	.448**
A34	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de	.687**	.344**	.418**	.561**	.448**	1
A35	Sig. (bilatérale)	.000	.009	.001	.000	.000	
	N	57	57	57	57	57	57

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

Corrélations

		مشاركة	A41	A42	A43	A44	A45
	Corrélation de Pearson	1	.629**	.885**	.869**	.814**	.762**
مشاركة	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
العاملين	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.629**	1	.430**	.502**	.486**	.264*
A41	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.000	.000	.047
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.885**	.430**	1	.754**	.612**	.671**
A42	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.000	.000

	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.869**	.502**	.754**	1	.758**	.480**
A43	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.814**	.486**	.612**	.758**	1	.428**
A44	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.001
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.762**	.264*	.671**	.480**	.428**	1
A45	Sig. (bilatérale)	.000	.047	.000	.000	.001	
	N	57	57	57	57	57	57

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

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

Corrélations

		المحور الثاني	B1	B2	B3	B4	B5
المحور	Corrélation de Pearson	1	.746**	.752**	.743**	.819**	.799**
الثاني	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
أداء)	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.746**	1	.422**	.455**	.498**	.518**
B1	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.752**	.422**	1	.521**	.484**	.544**
B2	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.743**	.455**	.521**	1	.555**	.332*
B3	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.012
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.819**	.498**	.484**	.555**	1	.630**
B4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	57	57	57	57	57	57
	Corrélation de Pearson	.799**	.518**	.544**	.332*	.630**	1
B5	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.012	.000	
	N	57	57	57	57	57	57

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

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

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

Corrélations

	المحور الأول	الإستقطاب	التدريب	التحفيز	مشاركة
المحور الأول					
Corrélation de Pearson	1	.814**	.810**	.919**	.863**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
N	57	57	57	57	57
الإستقطاب					
Corrélation de Pearson	.814**	1	.595**	.658**	.543**
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
N	57	57	57	57	57
التدريب					
Corrélation de Pearson	.810**	.595**	1	.648**	.568**
Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
N	57	57	57	57	57
التحفيز					
Corrélation de Pearson	.919**	.658**	.648**	1	.795**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
N	57	57	57	57	57
مشاركة العاملين					
Corrélation de Pearson	.863**	.543**	.568**	.795**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	57	57	57	57	57

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

معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل محور و الدرجة الكلية للمحاور مجتمعة

Corrélations

	الإستبيان	المحور 1	المحور 2
الإستبيان			
Corrélation de	1	.983**	.645**
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	57	57	57
المحور 1			
Corrélation de	.983**	1	.493**
Sig. (bilatérale)	.000		.000
N	57	57	57
المحور 2			
Corrélation de	.645**	.493**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	
N	57	57	57

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

معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

Statistiques

		الإستقطاب	التدريب	التحفيز	مشاركة العاملين	المحور 2- أداء العاملين	المحور 1- الممارسات الإستراتيجية	الإستبيان
N	Valide	57	57	57	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Asymétrie	-1,072	-1,327	-,430	-,336	-1,426	-,114	-1,064
	Erreur std. d'asymétrie	,316	,316	,316	,316	,316	,316	,316
	Aplatissement	1,066	1,165	,668	,685	4,179	-1,125	,784
	Erreur std. d'aplatissement	,623	,623	,623	,623	,623	,623	,623

الملحق رقم 04: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

Effectifs

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة المهنية	المستوى الوظيفي
N	Valide	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	38	66,7	66,7	66,7
e	19	33,3	33,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	24	42,1	42,1	42,1
e	31	54,4	54,4	96,5
	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
تكوين مهني	6	10,5	10,5	10,5
Valid جامعي	46	80,7	80,7	91,2
e دراسات عليا	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
<5	1	1,8	1,8	1,8
Valid [5-10[	7	12,3	12,3	14,0
e [10-15[	30	52,6	52,6	66,7
>15	19	33,3	33,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
إطار	24	42,1	42,1	42,1
Valid عون تحكم	33	57,9	57,9	100,0
e Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: إجابات أفراد عينة الدراسة

Statistiques

	A11	A12	A13	A14	A15
N Valide	57	57	57	57	57
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,30	3,25	3,40	3,12	3,14
Ecart-type	,925	,950	,961	,847	,990

Tableau de fréquences

A11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	11	19,3	19,3	22,8
Valid محايد	13	22,8	22,8	45,6
e موافق	30	52,6	52,6	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	11	19,3	19,3	22,8
Valid محايد	18	31,6	31,6	54,4
e موافق	23	40,4	40,4	94,7
موافق تماما	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	11	19,3	19,3	22,8
Valid محايد	8	14,0	14,0	36,8
e موافق	34	59,6	59,6	96,5
موافق تماما	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	10	17,5	17,5	21,1
Valid محايد	25	43,9	43,9	64,9
e موافق	19	33,3	33,3	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,3	5,3	5,3
غير موافق	14	24,6	24,6	29,8
Valid محايد	13	22,8	22,8	52,6
e موافق	26	45,6	45,6	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Statistiques

		A21	A22	A23	A24	A25
N	Valide	57	57	57	57	57
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,82	3,61	3,00	2,86	3,47
	Ecart-type	,710	,726	,926	,972	,847

Tableau de fréquences

A21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	3	5,3	5,3	7,0
Valid e محايد	5	8,8	8,8	15,8
موافق	44	77,2	77,2	93,0
موافق تماما	4	7,0	7,0	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	12,3	12,3	12,3
غير موافق				
Valid e محايد	9	15,8	15,8	28,1
موافق	40	70,2	70,2	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	7,0	7,0	7,0
غير موافق	12	21,1	21,1	28,1
Valid e محايد	21	36,8	36,8	64,9
موافق	20	35,1	35,1	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,3	5,3	5,3
غير موافق	21	36,8	36,8	42,1
Valid e محايد	15	26,3	26,3	68,4
موافق	17	29,8	29,8	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	6	10,5	10,5	14,0
Valid e محايد	13	22,8	22,8	36,8
موافق	35	61,4	61,4	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Statistiques

	A31	A32	A33	A34	A35
N Valide	57	57	57	57	57
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,32	2,53	3,07	2,47	3,54
Ecart-type	,890	,947	,997	1,002	,888

Tableau de fréquences

A31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	17,5	17,5	17,5
غير موافق	24	42,1	42,1	59,6
Valid e محايد	19	33,3	33,3	93,0
موافق	3	5,3	5,3	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	12,3	12,3	12,3
غير موافق	23	40,4	40,4	52,6
Valid e محايد	18	31,6	31,6	84,2
موافق	8	14,0	14,0	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	4	7,0	7,0	7,0
موافق غير	11	19,3	19,3	26,3
Valid e محايد	22	38,6	38,6	64,9
موافق	17	29,8	29,8	94,7
تماما موافق	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	10	17,5	17,5	17,5
موافق غير	20	35,1	35,1	52,6
Valid e محايد	18	31,6	31,6	84,2
موافق	8	14,0	14,0	98,2
تماما موافق	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تماما موافق غير	3	5,3	5,3	5,3
موافق غير	2	3,5	3,5	8,8
Valid e محايد	17	29,8	29,8	38,6
موافق	31	54,4	54,4	93,0
تماما موافق	4	7,0	7,0	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Statistiques

	A41	A42	A43	A44	A45
N Valide	57	57	57	57	57
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,00	2,89	2,98	3,07	2,42
Ecart-type	,707	,939	,855	,884	1,149

Tableau de fréquences

A41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	2	3,5	3,5	5,3
Valid e محايد	2	3,5	3,5	8,8
موافق	43	75,4	75,4	84,2
موافق تماما	9	15,8	15,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,3	5,3	5,3
غير موافق	16	28,1	28,1	33,3
Valid e محايد	25	43,9	43,9	77,2
موافق	10	17,5	17,5	94,7
موافق تماما	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3	5,3	5,3	5,3
غير موافق	10	17,5	17,5	22,8
Valid e محايد	31	54,4	54,4	77,2
موافق	11	19,3	19,3	96,5
موافق تماما	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	7,0	7,0	7,0
غير موافق	7	12,3	12,3	19,3
Valid e محايد	28	49,1	49,1	68,4
موافق	17	29,8	29,8	98,2
موافق تماما	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

A45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	15	26,3	26,3	26,3
غير موافق	16	28,1	28,1	54,4
Valid e محايد	15	26,3	26,3	80,7
موافق	9	15,8	15,8	96,5
موافق تماما	2	3,5	3,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Statistiques

	B1	B2	B3	B4	B5
N Valide	57	57	57	57	57
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,84	4,02	3,70	3,70	3,65
Ecart-type	,702	,612	,801	,680	,876

Tableau de fréquences

B1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e تماما موافق غير	1	1,8	1,8	1,8
موافق غير	2	3,5	3,5	5,3
محايد	7	12,3	12,3	17,5
موافق	42	73,7	73,7	91,2
تماما موافق	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

B2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق تماما	1	1,8	1,8	1,8
محاييد	7	12,3	12,3	14,0
موافق	39	68,4	68,4	82,5
موافق تماما	10	17,5	17,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

B3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق تماما	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	4	7,0	7,0	8,8
محاييد	11	19,3	19,3	28,1
موافق	36	63,2	63,2	91,2
موافق تماما	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

B4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق تماما	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	1	1,8	1,8	3,5
محاييد	15	26,3	26,3	29,8
موافق	37	64,9	64,9	94,7
موافق تماما	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

B5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق تماما	2	3,5	3,5	3,5
غير موافق	3	5,3	5,3	8,8
محاييد	14	24,6	24,6	33,3
موافق	32	56,1	56,1	89,5
موافق تماما	6	10,5	10,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,503 ^a	,253	,239	1,20120	,253	18,635	1	55	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

b. Variable dépendante : المحور 2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,888	1	26,888	18,635	,000 ^b
Résidu	79,358	55	1,443		
Total	106,246	56			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور 1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)		,534		9,903	,000
المحور 1	,385	,089	,503	4,317	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,503 ^a	,253	,239	1,20141	,253	18,609	1	55	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب

b. Variable dépendante : المحور 2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

	Régression	26,859	1	26,859	18,609	,000 ^b
1	Résidu	79,386	55	1,443		
	Total	106,246	56			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستقطاب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)			6,308	,000
	الإستقطاب	,465	,108	,503	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,472 ^a	,223	,209	1,22529	,223	15,767	1	55	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

b. Variable dépendante : المحور 2

ANOVA^a

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	23,672	1	23,672	15,767	,000 ^b
	Résidu	82,574	55	1,501		
	Total	106,246	56			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)		,947		4,001	,000
التدريب	,507	,128	,472	3,971	,000

a. Variable dépendante : المحور²

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,400 ^a	,160	,145	1,27397	,160	10,463	1	55	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

b. Variable dépendante : المحور²

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,981	1	16,981	10,463	,002 ^b
Résidu	89,264	55	1,623		
Total	106,246	56			

a. Variable dépendante : المحور²

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,277	,705		7,483	,000
التحيز	,378	,117	,400	3,235	,002

a. Variable dépendante : المحور²

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,521 ^a	,271	,258	1,18666	,271	20,449	1	55	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), مشاركة العاملين

b. Variable dépendante : 2المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	28,796	1	28,796	20,449	,000 ^b
Résidu	77,449	55	1,408		
Total	106,246	56			

a. Variable dépendante : 2المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), مشاركة العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)		,697		6,341	,000
1 مشاركة العاملين	,478	,106	,521	4,522	,000

a. Variable dépendante : 2المحور

الملخص

ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث تمثل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتغير المستقل، وتضم الإستراتيجيات التالية: الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز ومشاركة العاملين، في حين يمثل أداء العاملين المتغير التابع. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات وأعوان التحكم لمؤسسة ميناء جن جن، وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 60 مفردة، كما تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعالجة فقرات الاستبيان، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز ومشاركة العاملين مجتمعة على أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن، حيث يمكن تفسير أن مانسبته 25.3% ($R^2 = 0.253$) من التحسن الحاصل في أداء العاملين بمؤسسة ميناء جن جن يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الممارسات الإستراتيجية، أداء العاملين.

Abstract:

The study aims to clarify the relationship between strategic human resource management practices and employee performance. Strategic human resource management practices represent the independent variable, and include the following strategies: recruitment and appointment, training, motivation, and employee engagement. Employee performance represents the dependent variable.

The study population comprised all staff and control agents at the Jen Jen Port Authority. A random sample of 60 items was selected, and the descriptive approach was followed, where a number of results were reached using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to process the questionnaire paragraphs, the most important of which are: There is a statistically significant influence relationship between the recruitment and appointment strategy, training, motivation and employee participation combined on the performance of employees at the Jen Jen Port Corporation, where it can be explained that 25% ($R^2 = 0.253$) of the improvement in the performance of employees at the Jen Jen Port Corporation is due to the corporation's interest in applying strategic practices for human resources management.

Keywords:

Human resource management, strategic human resource management, strategic practices, employee performance.

