

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبتين:

- نهاد بوراس

- دنيا بوضياف

بعنوان:

أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية
(دراسة حالة: فرع إدارة الموارد البشرية لشركة كوندور بوليسترين)

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ محاضر أ

رئيسا

محمد الصالح دشاش

أستاذ محاضر ب

مشرفا

منير عزوز

أستاذ محاضر أ

مناقشا

عبد الفتاح علاوي



الإهداء

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۖ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" سورة هود، الآية (88)

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله على توفيقه والصلاة والسلام على خير معلم، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

لم يكن جهدي فقط بل كان جهد أهلي معي، إلى من غرسوا في نفسي قيمة العلم وربوني على شغف المعرفة وحب الإطلاع وكانوا لي عوناً وسنداً في صعودي سلم الحياة بحكمة وصبر،

إلى "دلولتي" قرة عيني إلى القلب النابض، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي إلى أُمي الغالية؛ و إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى والدي العزيز "تذير"؛

إلى الرابط المتين والسند الدائم إخوتي الأعزاء محمد، سماح وكوثر، الذين كانوا لي خير معين في رحلتي العلمية؛

إلى أستاذي الفاضل الدكتور "منير عزوز"، الذي كان لنا خير موجه وداعم في إعداد هذه المذكرة، جزاك الله عنا خير الجزاء؛

وإلى كل من أسهم في إتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد، شكراً لكم جميعاً.

"تهاد بوراس"

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوقيه تذلل العقبات وبتيسيره يتحقق الإنجاز؛

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع والذي يعد ثمرة سنوات من الجهد والسعي المتواصل إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في دعمي ورفعني وسندي في مسيرتي العلمية والإنسانية.

إلى قلب لا يعرف إلا العطاء، وإلى دعواتها التي كانت سندا في لحظات الشك والإنهاك، إلى والدتي الحبيبة، رفيقة أيامي ومصدر سكينتي ودفئي، يا من علمتني أن الإرادة لا تتكسر ما دامت الروح متصلة بالله جزاك الله عني كل خير.

إلى منبع الحنان ومصدر القوة، إلى من سهر لأجلي وضى براحة أيامه في سبيل مستقبلي، إلى والدي العزيز، قدوتي الأولى في الصبر والثبات، الذي لم يبخل علي يوما بعطائه ونصحه.

إلى أخي الوحيد، رفيق دربي الذي رغم قلة كلماته، كانت مواقفه تعني الكثير، أفخر به دوما، أهديك هذه اللحظة الفارقة من حياتي، عرفانا لوجودك في عالمي، ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر والتقدير استاذي ومشرفي الفاضل "د. منير عزوز"، الذي تشرفت بالعمل تحت إشرافه وتوجيهه الأكاديمي، فقد كانت ملاحظاته العلمية الدقيقة، وسعة صدره ومتابعته الحثيثة دافعا كبيرا لنا لتقديم هذا العمل بأفضل شكل ممكن.

كما أتوجه بجزيل الإمتنان لزميلتي "نهاده بوراس"، التي كانت بحق شريكة في هذا المشروع، كان العمل معها تجربة علمية قيمة ومثرية.

إلى كل من ساهم في تكويني من أساتذة أفاضل، زملاء درب، أصدقاء أوفياء وإلى كل من آمن بقدراتي.

لكم جميعا أهدي هذا العمل، عربون إمتنان ومحبة، سائلة المولى أن يوفقني في مشواري القادم.

" دنيا بوضياف "

شكر وعرفان

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم، الآية (7)

نحمدك اللهم حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمدا لا ينقطع ولا يزول، حتى ترضى وإذا رضيت وبعد الرضا، فقد مننت علينا بفضلك وأعنتنا حتى بلغت هذا المقام، وأتممنا هذا العمل المتواضع فلك وحدك الحمد والشكر.

نتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذنا الكريم منير عزوز، الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف علينا وكان مثالا في التوجيه والحرص والمتابعة، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ما بذله من جهد وعطاء في ميزان حسناته.

كما نخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفونا بوقتهم الثمين، وأسهموا بملاحظاتهم القيمة في إثراء هذا العمل والإرتقاء به.

وأخيرا، نقدم أسمى عبارات الإمتنان لكل من أسهم ولوبكلمة أومشورة أودعم، في بلوغ هذا العمل صورته النهائية، ممن قد لا تسعفنا الذاكرة بذكر أسمائهم، غير أن أثرهم باق في تفاصيل هذا الإنجاز.

شكرا لكم جميعا.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أبعادها (تخطيط، توظيف، تدريب، توجيه ورقابة) على أداء المؤسسة الصناعية بالتطبيق على وحدة الإنتاج المختصة في إنتاج وصناعة البوليثيران بمؤسسة كوندور "بوليثيرين".

وعليه تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع إستخدام أداتي؛ الملاحظة والإستبيان الموزع عشوائيا على عينة مكونة من 35 فردا من إطارات المؤسسة محل الدراسة قبل معالجة بياناته بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 واتخاذ القرار وفق الإختبار الإحصائي المناسب.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للممارسات الحديثة على أداء المؤسسة، مع ملاحظة وجود تقارب نسبي في قيمة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أن هذه الأبعاد تعمل كنظام شامل ومتكامل لتحسين الأداء بالمؤسسة، وعليه يجب العمل على تبني هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية من أجل ضمان تحسين إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الممارسات الحديثة، أداء المؤسسة الإقتصادية.

Abstract:

The study aimed to clarify the impact of New Human resources management practices through its various dimensions (planning, recruitment, training, orientation and supervision, selection, and appointment) on the performance of the industrial enterprise, with application to the production unit specialized in the manufacturing of polystyrene at condor company polystyrene.

Accordingly, the study relied on the descriptive analytical method, employing two tools: observation and a questionnaire randomly distributed to a sample consisting of 35 individuals from the managerial staff of the enterprise under study, the data were then processed using the statistical software SPSS26, based on the appropriate statistical test, the decision was made accordingly.

The study concluded that there is a positive impact of modern practices on the performance of the independent variable and the dependent variable; this indicates that these dimensions function as a comprehensive and integrated system to enhance organizational performance; therefore, it is essential to adopt these practices in Algerian enterprises to ensure continuous improvement in achieving their objectives.

Key words: Human Resource Management, New Practices, Economic Institution Performance.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
–	ملخص الدراسة
VI-I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-٥	مقدمة
93-06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	تمهيد
76-08	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء
24-08	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
60-24	المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
76-60	المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
93-77	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
82-77	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية
88-82	المطلب الثاني: الدراسات العربية
92-88	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
93	خلاصة الفصل الأول
127-94	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
95	تمهيد
105-96	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية كوندور
99-98	المطلب الأول: تعريف بشركة كوندور

101-98	المطلب الثاني: لمحة عن وحدة كوندور بوليسيرين
105-101	المطلب الثالث: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة كوندور
112-106	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية
108-106	المطلب الأول: المنهج والإجراءات
112-108	المطلب الثاني: التحقق من ملائمة أداة الدراسة
126-113	المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور وإختبار فرضيات الدراسة
120-113	المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان
126-120	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
127	خلاصة الفصل الثاني
132-128	الخاتمة
140-133	قائمة المراجع
155-141	الملاحق
—	ملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الموظفين حسب الجنس والفئة العمرية	98
02	إستمارات الإستبيان الموزعة والمسترجعة	106
03	درجات مقياس الدراسة	107
04	محاور الإستبيان	107
05	إختبار الثبات لمحاور الإستبيان	109
06	الإتساق الداخلي لمحور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	110
07	الإتساق الداخلي لمحور أداء المؤسسة	111
08	إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي	112
09	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	113
10	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	114
11	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	115
12	تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	116
13	تحليل معطيات أبعاد محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	117-118
14	تحليل معطيات أبعاد محور أداء المؤسسة	119
15	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الأولى	121
16	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثانية	122
17	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الثالثة	123
18	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الرابعة	124
19	نتائج إختبار نموذج الإنحدار للفرضية الرئيسية	125

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	01
32	سيرورة إدارة الموارد البشرية	02
99	الهيكل التنظيمي لوحدة البوليسترين	03
105	بيئة العمل الإدارية في شركة كوندور بوليسترين	04
113	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس	05
114	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر	06
115	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي	07
116	توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة	08

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	ورقة قبول التربص	142
02	قائمة المحكمين	144
03	الإستبيان	147-145
04	مخرجات برنامج SPSS	155-148
05	وثائق خاصة بقسم المشتريات	155-154

مقدمة

في ظل التسارع المتزايد للتغيرات الهيكلية داخل المؤسسات، باتت هذه الأخيرة تواجه تحديات متنامية تتعلق بإعادة هيكلة وتحديث سياسات إدارة رأس المال البشري باعتباره أحد الأصول الإنتاجية الرئيسية التي تسهم في تحقيق الأداء المنظر والفعال، ذلك أنه لم يعد التعامل مع الموارد البشرية مقتصرًا على دورها التنفيذي بل أصبح من الضروري دمج البعد الإنساني والاجتماعي ضمن نماذج العمل لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تشير التحولات العالمية لاسيما تلك المتعلقة بالمجالات التكنولوجية والاجتماعية إلى ضرورة العمل على تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، من منظور أنه لم تعد نظم تقييم الأداء التقليدية أو برامج التدريب النمطية كافية لتحفيز الكفاءات، مما يستلزم الانتقال إلى نماذج أكثر مرونة وإبتكارًا تعتمد على تحليل البيانات والتطوير المستمر للمورد البشري داخل المؤسسات.

لم يبق الهدف الإقتصادي مقتصرًا على رفع معدلات الكفاءة التشغيلية أو تحسين الإنتاجية فحسب، بل بات يشمل أيضا بناء بيئة عمل تحفز الإبتكار المؤسسي وتدعم تطوير المهارات الإستراتيجية للعاملين، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمؤسسة ويضمن إستدامة النمو في الأسواق التنافسية.

ومن أجل إيجاد الحلول الفعالة تعد دراسة البيانات التاريخية لممارسات إدارة الموارد البشرية خطوة أساسية، إلى جانب تحليل العوامل التي أسهمت في نجاح المؤسسات الرائدة وذلك بهدف صياغة إستراتيجيات متكاملة توازن بين تحقيق العائد الإقتصادي الأمثل وتعزيز قيمة رأس المال البشري بوصفه محركًا رئيسيًا للنمو المستدام.

إشكالية الدراسة: إنطلاقًا مما سبق تبرز إشكالية كيفية توظيف الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين الأداء والتي يمكن توضيحها بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسترين؟

تجمع هذه الإشكالية بين التحديات المرتبطة بتقييم الأداء (مثل الدقة في القياس وتحديد المعايير المناسبة) والتحديات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتطوير المهني ذلك أن تحقيق هذا التكامل يشكل مفتاح نجاح المؤسسات في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل.

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسترين؟

- ما أثر الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؟
- ✚ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة المتمحورة حول الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين عند مستوى دلالة 0.05، ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في تخطيط إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في إستقطاب وتعيين إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في تدريب إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في توجيه ورقابة إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين عند مستوى دلالة 0.05.
- ✚ **أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على مكونات المتغير المستقل والمتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى جانب تحليل مدى تأثير هذه الممارسات من حيث القيمة، القوة والاتجاه ويساعد هذا التحليل في تقديم رؤى تطبيقية تسهم في تحسين أداء مؤسسة كوندور بوليسيتين من خلال توظيف أفضل الأساليب الإدارية المعاصرة بما يواكب متطلبات البيئة التنافسية.
- ✚ **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- توضيح المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومكوناتها؛
- قياس أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مقترحات يمكن على أساسها تحسين أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة بالاعتماد على أبعاد الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كموجه.
- ✚ **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وهو المنهج الأكثر إستخداما وشيوعا في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على أنه منهج يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع

البيانات وتحليلها لإستخلاص إستنتاجات علمية وتتلاءم طبيعة هذا المنهج مع موضوع الدراسة الذي يتطلب الوصف والتحليل وهو ما تم تناوله في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي، فقد تم الإعتماد على أداة بحثية رئيسة وهي "الإستبيان"، الذي وزع على عينة من الموظفين بهدف الوصول إلى نتائج واقعية تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

🚩 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- الحدود الزمنية: إمتدت الدراسة من شهر ديسمبر 2024 إلى شهر ماي 2025 مشتملة على الدراسة الميدانية التي تمت خلال الفترة الممتدة بين فيفري - أفريل 2025.
- الحدود المكانية: إستهداف المؤسسة الصناعية كوندور بوليسترين.

🚩 أسباب إختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية؛
- الموضوع مرتبط ارتباطا وثيقا بمجال العمل في الإدارات وإدارة الموارد البشرية وهي الأقسام التي لا يمكن لأي مؤسسة العمل بدونها فضلا عن كونها عنصرا مهما لتحقيق أهدافها؛
- حداثة الموضوع على مستوى الطرح العلمي ومحدودية الدراسات والأبحاث التي ربطت بين متغيري الموضوع؛
- الأهمية البالغة لهذا الموضوع في ظل التطورات التي تجرى في إدارة الموارد البشرية، وهو ما يشجع الدارسين ويفتح أمامهم مزيد من الإجتهد ومحاولة في جوانبه النظرية والتطبيقية.

- صعوبات الدراسة

- نقص المراجع خاصة بالنسبة للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى المراجع التي ربطتها بمتغير الأداء؛
- صعوبة إيجاد وقت كاف بالمؤسسة المستقبلية للقيام بالدراسة الميدانية.

🚩 هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فهو تقييم الأداء، أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية حول تحليل أثر الممارسات

الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الجزائرية كوندور بوليستيرين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم لشركة كوندور بوليستيرين، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى منهجية وأدوات الدراسة الميدانية والمبحث الثالث حول تحليل بيانات لمحاوّر وإختبار فرضيات الدراسة كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح إختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الإقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

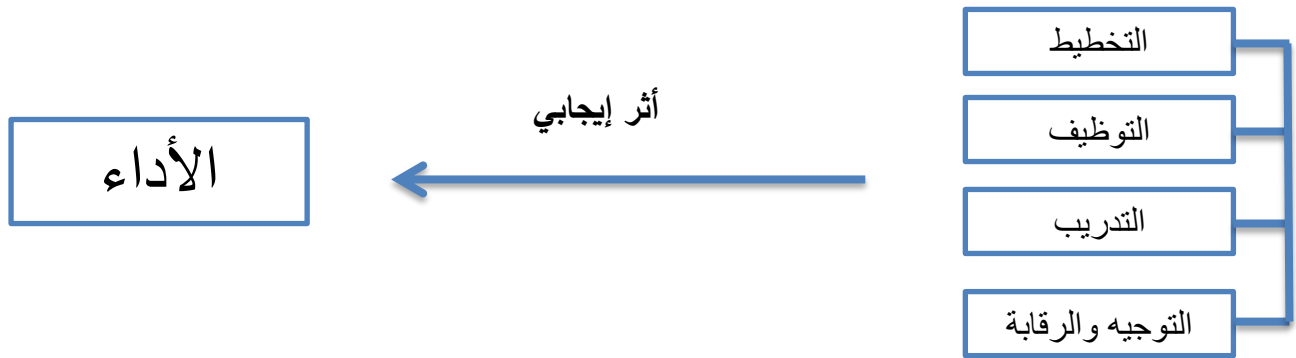
🚩 نموذج الدراسة

بالإعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصفة كلية أوجزئية تم اعداد نموذج الدراسة التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة

المتغير التابع: أداء المؤسسة

المتغير المستقل: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

يوضح الشكل (1) الأثر الإيجابي المتوقع الناشئ من أبعاد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط، توظيف، تدريب، توجيه ورقابة) على أداء مؤسسة كوندور بوليستيرين.

الفصل الأول:

الإطار النظري

تمهيد:

تشهد إدارة الموارد البشرية تطور دائم في عالم الأعمال ما يتطلب مراجعة مستمرة للآليات الداخلية وأساليب التعامل مع الموارد المتاحة، هنا تبرز بعض العمليات كعوامل مؤثرة في صياغة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتوجيه مخرجات المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، فتتداخل مجموعة من المتغيرات التقنية والبشرية والتنظيمية في تحديد مستوى الكفاءة المحقق، مما يستدعي تحليلاً أدق للعناصر المؤثرة وإستكشاف السبل الكفيلة بتحسين النتائج ضمن إطار تنافسي دائم التغير.

نظراً للتغير المستمر في الواقع التنظيمي، تصبح الحاجة إلى أدوات تقييم دقيقة ومنهجيات مرنة أكثر إلحاحاً لضمان التكيف مع المستجدات وضبط مستويات الأداء بما يتماشى مع التحولات الإستراتيجية ولذلك تتطلب هذه البيئة المتطورة تحليلاً مستمراً للعمليات الداخلية وإستثماراً في الوسائل التي تتيح تحقيق توازن بين الكفاءة والإبتكار مع التركيز على محاور قد تبدو في ظاهرها مألوفة، لكنها تحمل تأثيرات على ديناميكيات العمل ونتائجه المستقبلية.

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، حيث تهتم بتخطيط وتوجيه وتطوير رأس المال البشري بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

في بيئات الأعمال المعاصرة، لم تعد المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة عملياتها الداخلية كما في السابق، بل شهدت تطورا ملحوظا، تغيرت المفاهيم وتبدلت الأدوار وظهرت آليات جديدة تتجاوز الأطر التقليدية في التنظيم والإدارة، هذا التحول لم يكن عشوائيا بل جاء نتيجة عوامل متعددة فرضت نفسها على الواقع التنظيمي فأعيدت هيكلة بعض الوظائف الإدارية التي كانت مهامها تنفيذية بحتة لتصبح أكثر مركزية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن بينها تلك التي تتعامل مباشرة مع المورد البشري والذي أصبح محورا رئيسيا في معادلة الكفاءة والإستمرارية، هذا الذي يمهّد لفهم أعمق لإحدى الوظائف التي أعيد تعريف دورها في ظل حداثة التحولات التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الموارد البشرية، حيث قدمت الأدبيات الإدارية مجموعة من الصيغ التي تسعى إلى توضيح ماهية هذا المفهوم نذكر منها:

1-تعريف (مدحت أبو نصر، 2007): تعبر الموارد البشرية عن: " تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستفادة الفعالة لهذه الموارد، عندما تتوافر نظم لتحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"¹، تشير هذه الموارد إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على أداء المهام المطلوبة ويظهرون التزاما وجدية في تنفيذها لتحقيق الأداء الفعال في ظل تكامل الكفاءة مع الرغبة في بيئة عمل منسجمة، وتزداد فعالية هذه الموارد من خلال تطبيق تصميم وتطوير مناسبة.

2-تعريف (عمرو وصفي عقيلي، 2009): عرف الموارد البشرية على أنها: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة (رؤساء ومرووسين)، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها ولقاء ذلك تتقاضى الموارد

¹ مدحت محمد أبونصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة الدول العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 62.

البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب ومزايا وظيفية في عملية التبادل تتم بينهم وبينها¹، أي أنها تتعلق بجميع الأفراد العاملين داخل المنظمة، سواء كانوا في مواقع قيادية أو تنفيذية، والذين يؤدون مختلف المهام والوظائف التنظيمية، وتمنح لهم مقابل ذلك تعويضات متنوعة، تشمل الرواتب والمزايا، في إطار علاقة تبادلية بين الطرفين.

3- تعريف (عز الدين موسى، 2015): يعرف الموارد البشرية على أنها: "جزء لا يتجزأ من مكونات المؤسسة وهم الذين يقومون بتسيير أعمال المؤسسة ومعالجة مدخلاتها وتقديم المخرجات للاستفادة منها في تحقيق الأغراض التي من أجلها تم إنشاء المؤسسة"²، يفاد به أن الأفراد العاملون أحد المكونات الأساسية في المؤسسة، إذ تقع على عاتقهم مسؤولية تسيير مختلف الأنشطة والعمليات، من خلال معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تسهم في تحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها. بالإعتماد على ما سبق، يمكن إستخلاص أن المورد البشري يتميز بجملة من الخصائص أو السمات الأساسية من أبرزها ما يلي:

- وجود أفراد قادرين ولديهم رغبة على أداء العمل وأن يظهروا إلتزام في تنفيذ العمل؛
- تمنح لهم مقابل أداء العمل تعويضات متنوعة تشمل: الرواتب والمزايا، في إطار علاقة تبادلية بين الطرفين (المنظمة وبين الافراد العاملين)؛
- يعتبر المورد البشري جزء لا يتجزأ من موارد ومكونات المؤسسة المساهمة في تنفيذ العمليات التشغيلية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية الموارد البشرية

الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسات إذ تمثل العنصر المحرك للأنشطة والإستراتيجيات التنظيمية، مما يجعل الإهتمام بها ضرورة لضمان الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي وحسب "جيفري فيفر" (Jeffrey Pfeffer) تتبع أهمية الموارد البشرية من:³

- الموارد البشرية تمثل عنصرا إستراتيجيا في نجاح المنظمات، إذ ليست مجرد تكلفة أو وظيفة إدارية تقليدية بل هي قوة دافعة ومحرك رئيسي لتحسين الأداء والإبتكار وتحقيق الإستدامة على المدى الطويل بالإستثمار في الكفاءات وتحفيز الأفراد؛

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 11.
² عز الدين إبراهيم موسى، الموارد البشرية-الثروة الخفية، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 4.

³ Jeffrey Pfeffer, The Human Equation, 1st Edition, Building Profits By Putting People First, Boston, Massachusetts, 1998, P.62 To 88.

- تعتبر من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح إستدامة المنظمات؛
- تطوير رأس المال البشري يمثل مصدرا تنافسيا رئيسيا في بيئات الأعمال الحديثة، حيث تسهم المهارات والقدرات الفردية للموظفين في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع مختلف التغيرات؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، ينظر إليها باعتبارها القوة الدافعة التي تساهم في تحقيق الربحية وزيادتها على المدى الطويل.

وحسب عدة وجهات نظر تم التطرق إلى أهمية الموارد البشرية من مختلف نهج نذكر منها مايلي:¹

1-أهمية المورد البشري من وجهة نظر النهج الإقتصادي: تجلت أهمية المورد البشري من منظور النهج

الإقتصادي في تطوره التاريخي، إذ كان ينظر إليه في النصف الأول من القرن العشرين كعنصر تكلفة فقط شأنه شأن باقي عناصر الإنتاج وفي ظل التركيز على الإنتاج الكمي وتحقيق الكفاءة لمواجهة المنافسة الناتجة عن الثورة الصناعية تأثرت المؤسسات آنذاك بمبادئ الإدارة العلمية والتنظيم الميكانيكي والتي ركزت على تقسيم العمل والتخصص لتحقيق المردودية والإنتاجية دون إعتبار إستراتيجي للعنصر البشري، إلا أن ظهور مدارس العلاقات الإنسانية غير هذه النظرة إلى التأكيد على أهمية إشراك الأفراد في إتخاذ القرار وتحسين ظروف العمل، ومع بروز تحديات جديدة في ثمانينات القرن الماضي كالعولمة والجودة الشاملة، أصبح ينظر إلى المورد البشري كمورد إستراتيجي أساسي يجب الإستثمار فيه لضمان تنافسية المؤسسة وإستدامتها.

2-أهمية المورد البشري من وجهة نظر نهج الموارد والكفاءات: يركز على أهمية العنصر البشري بإعتباره مصدرا

أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، إذ لم تعد الموارد التقليدية مثل التكنولوجيا ورأس المال كافية وحدها لتحقيق التفوق في بيئة الأعمال المعاصرة ويدعو إلى الإستثمار في الكفاءات الفردية والتنظيمية من خلال تنمية معارف الأفراد وقدراتهم التعليمية بما يسمح بتحقيق أداء جماعي متميز وتعد المؤسسة وفقا لهذا المنظور، حافظة للكفاءات المحورية التي تخلق قيمة للمؤسسة يصعب تقليدها وتتميز بالمرونة في دعم الابتكار والنمو المستقبلي.

3-أهمية المورد البشري من وجهة نظر نهج الموارد البشرية: يرى أن المورد البشري يمثل أهم مورد إستراتيجي في

المؤسسة كونه المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز المستدام، بخلاف الموارد التقليدية كرأس المال والتكنولوجيا التي أصبحت متاحة وسهلة التقليد في ظل الإنفتاح العالمي ويعد نشاط الموارد البشرية النشاط الأساسي الذي

¹ غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية-أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص من 3 إلى 6 بتصرف.

يحقق القيمة المباشرة للزبون، في حين تصنف الأنشطة الأخرى كمساندة تعزز أداء هذا النشاط دون أن تخلق القيمة بذاتها ويشترط هذا النهج أن تتسم إدارة الموارد البشرية بخصائص إستراتيجية أهمها الندرة وصعوبة التقليد أو الاستبدال، مما يجعلها مصدرا فعالا للميزة التنافسية وطويلة الأمد.

ثالثا: دواعي وأسباب تغير نظرة المؤسسة المعاصرة للمورد البشري

شهدت المؤسسات تحولا جذريا في نظرتها إلى المورد البشري، فلم يعد ينظر إليه كمجرد عنصر إنتاجي تقليدي بل أصبح ركيزة إستراتيجية أساسية لتحقيق التميز والابتكار وذلك نتيجة لعدة دوافع وتغيرات هيكلية وإقتصادية وتقنية فرضت إعادة تقييم دوره ومكانته داخل المنظمة:¹

1- التطورات العلمية والتكنولوجية وانتشار تطبيقاتها خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يتطلب إستيعابها وتطبيقها بكفاءة؛

2- تسارع عمليات الإبداع وتحسين المنتجات والخدمات والإهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية وإتاحة الفرصة للمساهمة بأفكارها لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛

3- إشتداد المنافسة وإتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي إستوجب وجود مختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة التحديات؛

4- زيادة مستوى التعليم وتطور مهارات الموارد البشرية ذات المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتكنولوجيا الجديدة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في إستخدام هذه التكنولوجيا وإكتساب القدرة التنافسية.

رابعا: مهارات الموارد البشرية حسب المستويات الإدارية

مهارات الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث تختلف طبيعتها وأهميتها تبعا للمستوى الإداري داخل المؤسسة ويمكن تحديد مهارات الموارد البشرية حسب المستويات الإدارية كالتالي:²

1- **مهارات فكرية:** ويطلق عليها المهارات الإدارية، تمكن القائد من ممارسة التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الفعالة وقيادة الفريق بفعالية.

2- **مهارات إنسانية:** وتسمى كذلك بمهارات الإتصال، تعكس قدرة الفرد على التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي مع الآخرين ضمن بيئة العمل.

¹ سعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية-مدخل الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج شعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019، ص37.

² سعيد أسامة نبيل، مرجع سابق، ص 36.

3- مهارات تقنية: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسله وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب.

الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل تاريخية أدت إلى نشأتها وتطورها مما ساهم في تشكيلها بالشكل الذي نعرفه اليوم، تتمثل هذه المراحل في:

1- المرحلة الأولى: مرحلة ظهور الثورة الصناعية

إتسمت الفترة ما بين عام 1900-1930 بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الأفراد نتيجة قيام الثورة الصناعية وحركات وتطورات عديدة أبرزها ما يلي:¹

- التوسع في استخدام الآلات وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، حيث إن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال؛
- الإستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، فقد ظهر عدد من أصحاب المشروعات الذين قاموا بتحسين أوضاع العمال المثقلين بالعمل، حيث أن الثورة الصناعية تسببت في ظهور العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين وضعفت العلاقات الإنسانية بين الأفراد نتيجة لما تسبب فيه نظام المصنع الكبير وإحلال الآلة مكان العامل؛
- الإبداعات والتشريعات الحكومية في مجال الإختيار والتعيين إذ أن الحكومة الأمريكية ساهمت في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم في عام 1910، تطوير فروع قوانين العمل وتنظيم الأجور، وتحديد ساعات العمل والإهتمام بظروف العمل والسلامة كما إستحدث نظام الضمان الإجتماعي للعاملين وتعويضات وإصابات العمل؛
- الإستجابة للنقابات العمالية، إذ أنه نتيجة الثورة الصناعية وقيام نظام المصانع الكبيرة، شعر العاملون بقوتهم، بسبب تجمعهم في مكان واحد وقد أدى ذلك الشعور إلى تنظيم العمال أنفسهم في نقابات عمالية تتولى دراسة أوضاعهم وتحسين ظروف العمل وأحواله.

¹ رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، نجران، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 14.

2- المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية

تميزت الفترة التي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نهبت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وبشكل خاص خلال فترة العمل ووجدت مجموعة من التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الإقتصادية والإدارية المشار لها بإتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل نذكر منها:¹

- زيادة مستوى التفضيل للعمل والتغير في مستوى المعيشة؛
- تحسن المستوى الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص؛
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل؛
- زيادة وعي العاملين بإتجاه الكفاءة والإنتاجية؛
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.

قادت هذه التغيرات إلى:

- تحفيز أفكار جديدة كانت بدأيتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة حركة الإدارة العلمية

- من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة إدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:²
- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط وإختصار الأعمال المطلوبة إعتقاداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛
 - الإختيار العلمي للعاملين ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة وعلى هذا الأساس يتم إختيارهم؛

¹ علياء جراد وفاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الطبعة الثالثة، مكتبة الإقتصاد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 8 إلى 12 بتصرف.

² محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 14.

- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، حيث يؤكد تايلور أن التعامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد العمل والتدريب المناسب على العمل وهو أمر جوهري الوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض الكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة نمو الحركات العمالية

يعتقد الكثير بأن ظهور النقابات والإتحادات العمالية كانت لظهور حركة الإدارة العلمية حيث كان يعتقد بأنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل الإدارة، وبظهور النمو المتزايد للمنظمات العمالية في الدول وخاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، جاءت الحركات العمالية للإهتمام بالجوانب الإنسانية للعامل على عكس الإدارة العلمية التي تنتظر إليه على أنه عنصر من عناصر الإنتاج المادية.¹

5- المرحلة الخامسة: مرحلة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل أيضا بالإهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثرن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو".²

6- المرحلة السادسة: المرحلة الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظريته للإنسان بإعتباره كائن إجتماعي، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في إعتبار الإنسان رأس مال فكري ولقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية بإعتباره ميزة تنافسية كبرى فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا دعت الحاجة، بل هي إستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.³

¹ علياء جراد وفاطمة الصيفي، مرجع سابق، ص 10.

² محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 19.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 32.

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة محورية في المؤسسات الحديثة، إذ تهدف إلى إستقطاب الكفاءات وتنميتها بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي وضمان إستدامة الأداء الفعال وماهيتها تتمثل فيما يلي:

1- تعريف (محمد بن دليم القحطاني، 2005): يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، يتم ذلك من مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية وإستقطابها وإختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال¹"، أي أنها وظيفة إدارية تعنى بتنظيم وتوجيه السياسات والممارسات المتعلقة بالعناصر البشرية داخل المنظمة، بهدف تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإحتياجات الأفراد والمجتمع، يتم ذلك من خلال سلسلة أنشطة متكاملة تشمل تحليل الوظائف وتخطيط الموارد، إستقطاب الكفاءات، إختيارها وتدريبها، تقييم أدائها وتحفيزها وتطويرها بفعالية.

2- تعريف (محمد موسى أحمد، 2014): يعرفها بأنها: "تعبّر عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة بإختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأس مال إستثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد إستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة²"، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تمثل عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العاملين في المنظمة، بوصفهم موارد إستراتيجية يصعب تعويضها، وركيزة أساسية لنجاحها وتركز هذه الإدارة على تنمية الأفراد ورعايتهم وتطوير قدراتهم بما يعزز من أدائهم ويحفز إبداعهم، تحقيقاً لأهداف المنظمة.

3- تعريف (رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، 2013): تعرف على أنها: "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 23.

² محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 26-27.

وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية¹، أي أنها أنشطة تهدف إلى التخطيط وإدارة المورد البشري بكفاءة وتشمل جذب وتطوير والإحتفاظ بالكوادر لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن مجموعة التعريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من السياسات والممارسات أو الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف لإدارتها بفاعلية من أجل تحقيق أهداف الفرد من خلال الأجر، الأمان الوظيفي، التأمين والمنظمة بالمنافسة والبقاء والمجتمع بتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية²"، يوضح التعريف أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تلبية إحتياجات ثلاث جهات الفرد، بتوفير الأمان الوظيفي والمزايا والمنظمة، بتحقيق الكفاءة والإستمرارية في السوق والمجتمع، عبر الإسهام في تحقيق خطط التنمية الشاملة وهي تقوم بذلك عبر سياسات وممارسات مدروسة تعنى بإدارة العنصر البشري بفاعلية.

من ما سبق، يمكن إستخلاص أن إدارة الموارد البشرية تتميز بجملة من الخصائص أو السمات والتي نذكر من بينها ما يلي:

- تعتبر وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة عبر القيام بعدة عمليات تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين؛
- من بين خصائص إدارة الموارد البشرية أنها تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإحتياجات الأفراد والمجتمع.

ثالثاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة

1- تعريف " أنجيلو دينيسي، ريكي جريفين" (Ricky Griffin, Angelo Denis, 2007): فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية والمهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة والحفاظ على قدرتها وتأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة³"، يقصد بالتعريف أن إدارة الموارد البشرية تهتم بمجموعة من المهام الإدارية التي تركز على تطوير مهارات الموظفين والمحافظة على أدائهم وتأهيلهم بشكل مستمر ويهدف ذلك إلى تعزيز كفاءة المنظمة ورفع فعاليتها.

¹ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 20.

² صلاح هادي الحسيني واعتصام شكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، الطبعة الثانية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

³ عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 21.

2- تعريف (سرور الحريري، 2012): تعرف على أنها: "هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى التعاون والربط وإحداث الإنسجام والتداخل الإيجابي الفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الأخرى¹، بمعنى أنها علم إداري يعنى بالجوانب البشرية داخل المنظمات، ويهدف إلى تنمية الخبرات وتعزيز الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين وتسعى هذه الإدارة إلى تحقيق التعاون والتكامل الإيجابي الفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الأخرى، بما يعزز الإنسجام ويسهم في رفع الأداء المؤسسي.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، ويمثل المورد البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، وأنها تود الإستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها أو أسواقها أو جماهيرها المستهدفة، إلا أن ذلك قد يصعب تحقيقه ما لم تمتلك المنظمة القدرة على الإستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية.²

وبالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً نضيف بعض النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية:³

- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته؛
- تضع الخطط المناسبة للتدريب؛
- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؛
- المساهمة في ظهور النقابات العمالية؛
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المؤسسة؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية لها أهداف تمثل إنعكاساً لدورها الإستراتيجي في تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة وإحتياجات الأفراد، من خلال تبني سياسات فعالة تضمن الإستفادة المثلى من الطاقات البشرية وتعزيز بيئة عمل محفزة تدعم النمو والتطور المستدام:¹

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

² بكر إبراهيم عبد الله الشديقات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 102.

³ طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثاني، العدد الواحد والأربعون، جامعة البلقاء، الأردن، 2022، ص 643.

1- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛
- تحقيق إلتزام وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل؛
- زيادة في إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل مناسبة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنقادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تتطوي في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي

التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثلث للإستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم والإستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

سادساً: وظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى إدارة العنصر البشري بكفاءة عبر مختلف المراحل بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز أدائها التنظيمي ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:²

1- تهيئة القوى العاملة: أي توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام

العامة، بالنوعية والكمية المطلوبة والمقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة من خلال التعرف على توصيف الأعمال والتعرف على أعداد العاملين.

2- تطوير القوى العاملة: تعتبر الوظيفة الثانية لإدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب

والتوجيه بناء على أسس عملية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من أجل أن يكونوا مؤهلين لوظائف أكثر تعقيداً ويشمل تنفيذ الوظيفة ما يلي:

- التخطيط المهني؛

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 25.

² يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 48-49.

- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين؛

- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.

3- مكافآت القوى العاملة: والتي تركز على تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين ويتم ذلك بمدى إلتزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناءا على ذلك تحديد الأجور والتعويضات ومكافأة العاملين عن الجهود المقدمة إلى المنظمة، يشمل ذلك تحفيز العاملين على تقديم أداء يزيد عن الأداء الإعتيادي، أي تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها.

4- الحفاظ على القوى العاملة: أي إدامة وصيانة الأفراد العاملين في المنظمة وتوفير بيئة آمنة لهم وتشتمل المحافظة على العاملين المتوفرين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر وعملية الحفاظ على القوى العاملة تكون بإتباع ما يلي:

- وضع وتنفيذ نظام للسلامة المهنية؛

- متابعة قوانين العمل ومتطلباتها.

سابعاً: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة وإعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات ظهرت مفاهيم حديثة منها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية:¹

1- الإدارة الإستراتيجية: تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وغيرها وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات ولكي تواجه هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب، الإختيار، التدريب، الرقابة وتقييم الأداء وغيرها.

2- إدارة الجودة الشاملة: تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة

¹ أحمد درديش، فاروق كويل، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية في إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة لونيبي علي، البلدية 02، الجزائر، 2015، ص 162-163.

التي توجههم إليها الإدارة ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل المساعدين والمسهلين) والتغيير في أدائهم (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز)؛
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها).

3- إعادة الهندسة: تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة بإعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها التغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

ثامنا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

1- البيئة الداخلية: تمثل العوامل الداخلية جميع القوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها على عمل إدارة الموارد البشرية وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف الثقافية التنظيمية السياسات وغيرها)، المكونات التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع إلخ) المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، البحث والتطوير وغيرها) وأخيرا علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل برامج التدريب تقويم الأداء الثقافة التنظيمية والموارد البشرية) وأهم العوامل الداخلية سابقة الذكر تتلخص في ثلاثة منها لها دور كبير:¹

أ- إستراتيجية المنظمة: توجد العديد من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة تبنيها وفقا لإمكانياتها وظروفها والعمل وفق الانسجام التام مع الإستراتيجيات المتبعة في المنظمات والتي يمكن أن توجد أشكالا مختلفة (إستراتيجية النمو، إستراتيجية التميز، إستراتيجية الجودة إستراتيجية المرونة وغيرها) ورغم تعدد واختلاف هذه الإستراتيجيات إلا أن جميعها يؤثر على وظيفة الموارد البشرية ويوجه لممارساتها.

¹ أمينة سماش ومحمد الأمين مشور، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا بإستخدام التحليل الهيكلي ميكماك، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، الجزائر، 2020، ص 61.

ب- **الهيكل التنظيمي:** إن توجه ممارسات الموارد البشرية تتوقف على أساس إختيار المنظمة نوع الهيكل، فإذا كان هذا الأخير آلي بيروقراطي تحد بأن تسيير العنصر البشري في المنظمة له خصائص إدارة الأفراد التقليدية مقتصر دورها على تطبيق مبادئ هذا التنظيم في محاولة منها الإستجابة لأوامر الإدارة العليا وتنفيذها، أما إذا كان هيكل المنظمة مرنا ومنحني الشكل من الأشكال التنظيمية الجديدة المصنوفي الشبكي (الخ) هنا يتوجه تسيير المورد البشري نحو نموذج الكفاءة، لتأخذ بذلك دورا وبعبدا استراتيجيا من خلال إدارتها للتغيير وإعطاء الأهمية القصوى للمورد البشري.

ج- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة السائدة في أي منظمة أحد أهم العوامل الداخلية المحددة لدور إدارة الموارد البشرية وبلوغ الهدف الذي أنشئت المنظمة لأجله، إذ يمكن تعريفها بأنها "منظومة من القيم الأساسية التي تبنها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه مواردها البشرية والطرق التي يتم إنجاز المهام وفقها والإفتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإنتقاء حولها أعضاء التنظيم"، إذ تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية القيام بنشر وتعلم الثقافة المنظمة بين أفرادها وتدريبهم على كيفية الإلتزام بها وهذا ما يستلزم تحديد دورها في مراعاة أهداف هذه الثقافة أثناء عمليات الإستقطاب، الإختبار، التوظيف والتدريب.

2- **البيئة الخارجية:** يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأنها لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيش فيها وتضم هذه البيئة عوامل وبيئات تتمثل في:¹

أ- **البيئة الإقتصادية:** هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الإقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على إستراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

ب- **البيئة التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة بإحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص وعجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

ج- **البيئة الثقافية:** هي التي تتكون من عادات وتقاليد، تحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأفراد من المجتمع إلى داخل المؤسسة وتتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الإقتصادية، نغني بهذا أن ثقافة المجتمع التي ينقلها الأفراد إلى مؤسساتهم تؤثر على إستراتيجية

¹ مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص من 106 إلى 109 بتصرف.

المؤسسة وأهدافها، إذ لا بد أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب الشرعية.

د- البيئة السياسية والقانونية: تشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المؤسسات الإقتصادية مثل القوانين التي تشجع الإستثمار والقوانين الجبائية والضريبية، نخلص إلى أن النظام السياسي للدولة يعتبر عاملا مهما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية والذي يعد الإطار الذي يجب أن تعمل الإدارة من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

هـ- البيئة التكنولوجية: تعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الحالي على عمل المؤسسة الإقتصادية، حيث أن إختلاف التكنولوجيا بين نمط تكنولوجي ومستوى تكنولوجي آخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة، أي أن للبيئة التكنولوجية أثر كبير في تغيير الإحتياجات الفعلية للموارد البشرية.

تاسعا: التحديات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:¹

- 1- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير:** إن البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير وتحسين القدرة على التغيير ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات، الخوف على وظائفهم وسلطاتهم.
- 2- تحديات التنافس العالمي:** حيث تقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والإبتكار وبالتالي إجتذاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل والمنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط، بل إن عملية الإنتشار في إستقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمي والصراع على إستقطاب العقول صراع عالمي قديم، حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من الدول النامية.

- 3- التحديات المتعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة:** حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل وتم الإعتماد على التعاون بين المرؤسين والرؤساء في أثناء إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة، ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم وأيضا تم

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 55-56.

إعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات، حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا نجد أن العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية تتمثل في:¹

- زيادة الحاجة إلى المعرفة عن العمل مما يتطلب الحكمة والتميز والمرونة والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية واحدة؛
 - زيادة إدراك الأفراد لقيمة العمل والتفاعل؛
 - تغيير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين؛
 - إزدياد أهمية برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمة لتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة ودمج الموظف في ثقافتها وقيمتها.
- أيضا لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات، كما يلي:²
- زيادة الإستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية؛
 - المحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة؛
 - تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.
- ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجهها من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:³
- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة وذلك بالتحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية بإعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها؛

¹ محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص16.

² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 57.

³ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013، ص29.

- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي وذلك بقيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك بتحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم؛
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك بالتحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين؛
- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين وذلك بإعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

المطلب الثاني: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

في وجود مجموعة من التغيرات والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات أصبحت تتطلب إستراتيجيات وممارسات مبتكرة لمواكبتها بفعالية وقد أفرزت هذه التغيرات إتجاهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تطوير أساليبها ومفاهيمها لمواجهة التحول المستمر وتقليل المخاطر المرتبطة به ومن هذا المنطلق، تحتاج المؤسسات إلى تبني ممارسات حديثة تعزز من قدرتها التنافسية وتحقق أعلى مستويات الأداء مقارنة بمنافسيها.

يعتبر نجاح إدارة الموارد البشرية مرهون بمدى الإستثمار الأمثل في المهارات والكفاءات البشرية، بهدف الإرتقاء بأداء المنظمة وتحقيق جودة مخرجاتها التنظيمية، ويتطلب ذلك إعتداد ممارسات تنظيمية متكاملة تتماشى مع رسالة المنظمة وأهدافها، مما يسهم في تعزيز كفاءتها واستدامة نجاحها¹.

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

بإعتبار التخطيط أداة إقتصادية فعالة تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الإنتاجية ونظرا لدوره الحيوي في توجيه الأنشطة الإقتصادية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، تحرص المنظمات على إرساء قواعد تخطيطية مدروسة لذلك وفي مايلي مفهوم التخطيط:

¹ محمد لخضر حرزالله، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة منظمة صناعة الكوابل ببسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 70.

1- تعريف "بيتر دراكر" (Peter Druker, 1978): يعبر التخطيط عن: "العملية المستمرة لإتخاذ القرارات الريادية بشكل منهجي وبأفضل شعور ممكن بالمستقبل وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ القرارات بشكل منهجي ثم قياس نتائج تلك القرارات مقابل التوقعات (التغذية الراجعة المنهجية)"¹، حسب هذا التعريف فإن التخطيط يشتمل على دراسة إستباقية للمستقبل لكي نجعل قرارات المنظمة منتظمة مع التوقعات المنتظرة من قياس نتائجها وإستخدام التغذية العكسية للتحسين من جودة هذه القرارات.

2- تعريف (سنان الموسوي، 2008): ينظر إلى التخطيط على أنه: "حاضر لأحداث نرغب تحقيقها في المستقبل"²، أي أنه يعبر عن أهداف نريد تحقيقها في زمن لاحق.

3- تعريف "تود ليتمان" (Todd Litman, 2010): يرى أن التخطيط هو: "عملية تحديد ما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك في ضوء العديد من المستويات، خلال فترة زمنية محددة"³، هنا يقصد به تعيين أو حصر الأهداف التي يجب القيام بها والطريقة التي يجب إتباعها وتنفيذها عبر مستويات مختلفة وفي مدة زمنية محدودة.

من ما ذكرنا في التعاريف السابقة، التخطيط هو: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفأة تختصر الكلف وتعظم النتائج"⁴، أي إستخدام طرق متقنة وتعبئة القدرات اللازمة في مدة محدودة، للوصول إلى الأهداف المرسومة.

ثانياً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية من الركائز الأساسية لدعم النمو الإقتصادي للمؤسسات، إذ يساهم في تحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها، بما يضمن كفاءة الأداء ويخفض التكاليف وبإعتباره جزءاً من التخطيط الإقتصادي الكلي للمنظمة، سنعرض مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

1- تعريف "بولا وسكوت" (Bola Et Skout, 1994): يشير تخطيط الموارد البشرية إلى أنه: "عملية ضمان تحديد متطلبات الموارد البشرية للمنظمة ووضع الخطط لتلبية تلك المتطلبات"¹، بناءً على هذا التعريف فإن تخطيط الموارد البشرية هو دراسة الإحتياجات اللازمة للمنظمة من العنصر البشري ووضع خطط لتلبيتها.

¹ Marutha Durai, Senthilkumar, Business Policy And Strategic Management, 1st Edition, Published By S.Chand & Company Pvt.Ltd, Ram Nagar, New Delhi, 2014, P 107.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2008، ص 85.

³ أحمد محيي خلف صقر، التخطيط والسياسة الإجتماعية المفاهيم والأطر والآليات، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 44.

⁴ جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 44.

2- تعريف "جوربريت راندهاوا" (Gurpreet Randhawa, 2007): أشار إلى تخطيط الموارد البشرية أنه: "عملية

تحديد وضمان أن المنظمة سيكون لديها عدد كاف من الأشخاص المؤهلين المتاحين في الأوقات المناسبة والذين يؤدون وظائف تلبي إحتياجات المؤسسة وتوفر الرضا للأفراد المعنيين"²، يفهم منه توفير العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المطلوبة، بما يلبي إحتياجات المنظمة ويحقق رضا المعنيين.

3- تعريف "إدوين، جايزلر" (Edwin Et Geisler, 2008): يدل تخطيط القوى العاملة أنه: "عملية تحديد متطلبات

القوى العاملة ووسائل تلبية تلك المتطلبات من أجل تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة"³، إستنادا إلى هذا التعريف يمكن القول أنه الآلية المتبعة لتطبيق خطة محكمة من طرف المنظمة عن طريق تحديد أدوات لتلبية متطلبات المورد البشري.

وعلى أساس ما تم عرضه يمكن وضع تعريف الآتي لتخطيط الموارد البشرية هو: "عملية تحديد متطلبات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة ومعالجتها بشكل منهجي، تتضمن هذه العملية العديد من الأنشطة الرئيسية، بما في ذلك توقع إحتياجات التوظيف المستقبلية بناء على نمو الأعمال وظروف السوق والأهداف الإستراتيجية، كما تشمل تقييم مهارات القوى العاملة الحالية وكفاءاتها ومستويات أدائها لتحديد ما إذا كانت تتوافق مع الإحتياجات المستقبلية من خلال مقارنة المتطلبات المستقبلية بالقدرات الحالية، يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسات على تحديد النقص أو الفائض المحتمل في التوظيف ووضع إستراتيجيات مناسبة لمعالجة هذه المشكلات"⁴، بناءا إلى هذا المفهوم يقتضي تخطيط الموارد البشرية العملية التي تهدف إلى تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وضمان توازنها مع إستراتيجياتها لتحقيق الأهداف المنشودة، يشمل ذلك توقع إحتياجات التوظيف المستقبلية بناء على نمو الأعمال وتغيرات السوق بالإضافة إلى تقييم مهارات العمال ومستويات أدائهم من خلال مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المتوقع، مما يساعد على معالجة أي نقص أو فائض في الموارد البشرية.

ثالثا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

للتخطيط أهمية محورية في وضع السياسات والإجراءات التي توجه سلوك الموظفين وتعزز من كفاءتهم وفعالية أدائهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية:⁵

¹ Mishael Armstrong, Human Resource Management Practice, 10th Edition, By Kogan, London And Philadelphia, 2006, P 363.

² Gurpreet Randhawa, Human Resource Management, 1st Edition, Published By Atlantic, India, 2007, P 23.

³ Yogeshwari Exman Giri, Human Resource Management, 1st Edition, Published By Nirali Prakashan, Mumbai, 2008, P 2-2.

⁴ Kiran Kumar Reddy Yanamala, Human Resource Manageent, 1st Edition, Publucation RH, Coimbatore, Indi, 2024, P 42.

⁵ حبيب صدراتي وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد الثامن، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص 158.

- 1- يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديدا دقيقا واضحا؛
- 2- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؛
- 3- يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- 4- يوضح المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلة ووضع تصور لحلها وإتخاذ قرار بشأنها؛
- 5- التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة، ما يمنع التداخل والإزدواج بينهما؛
- 6- يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر المنظمة في أداء مهامها بنجاح؛
- 7- يساعد على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين بها وبيئتها المتعاملين بها.

رابعا: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يمثل التخطيط ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك نظرا لدوره في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود بفعالية وعليه تجدر الإشارة إلى مجموعة من الأهداف المنتظرة من عملية التخطيط، والتي تسهم في تعزيز الكفاءة والإستدامة:¹

- تقدير تكلفة الموارد البشرية المطلوبة وتوظيفها من حيث الجودة والكمية والإحتفاظ بها؛
- ضمان الإستخدام الأمثل للفعال للموارد البشرية المستخدمة حاليا في المنظمة؛
- تقليل الخلل في توزيع وتخصيص القوى العاملة في المنظمة لمختلف الأنشطة والوظائف؛
- ضمان أن المنظمة مجهزة بمتطلبات القوى العاملة من حيث الكمية والنوعية على أساس مستدام؛
- توفير تدابير رقابية لضمان توافر الموارد اللازمة عند الحاجة؛
- التحكم في تكلفة الموارد البشرية المستخدمة والمحافظة عليها في المنظمة؛
- ضمان المساهمة المثلى ورضا الموظفين بنفقات معقولة.

خامسا: مزايا تخطيط الموارد البشرية

يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من المزايا الإستراتيجية التي تعزز كفاءة المؤسسات وتدعم إستدامتها ومن أبرز هذه المزايا ما يلي:²

- 1- **المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة:** يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها عبر بيان الأعمال المطلوبة وماتحتاجه من الأفراد والمعايير ومقاييس الأداء.

¹ Chandramahan, Human Resource Management, 1st Edition, APH Publishing Corporation, New Delhi, India, 2008, P 38.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة التميز والجودة-صور المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 56-58

- 2- موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي لها.
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: يؤدي إلى تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والمكافآت وكل العناصر ذات العلاقة.
- 4- يحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية: يعتمد على الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- 5- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: يتيح كل ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.
- 6- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية التخطيط في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- 7- مواجهة العجز في العمالة: بدراسة جوانب العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره.
- 8- التوزيع المناسب للعاملين: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على أماكن العمل في الإدارات والأقسام المختلفة.

سادسا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية من العمليات الإدارية الإستراتيجية التي تلعب دورا محوريا في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان الكفاءة التشغيلية للمؤسسات وتقوم هذه العملية على تبني خطوات منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية ورسم خطط وتحليل الوظائف، وفيما يلي سيتم استعراض الخطوات الأساسية لهذه العملية بشكل تفصيلي ومنهجي:

- 1- تحديد حجم الطلب المتوقع: تتولى إدارة المبيعات في المنظمات الإقتصادية عملية التنبؤ بحجم المبيعات خلال الفترة المستقبلية قد تكون 6 أشهر أو سنة معتمدة في ذلك على أسلوبين:¹
 - أ- التنبؤ بالطلب عن طريق خبرة الإدارة في المجال؛
 - ب- التنبؤ به بالطرق العملية عن طريق مقارنة المبيعات بعدة سنوات سابقة، بإستخدام السلاسل الزمنية (المتوسط المتحرك، الإنحدار إلخ).

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 73.

وهنا يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق الحجم المطلوب من المبيعات على فعاليتها في السيطرة على كافة العوامل التي تؤثر على المبيعات في السوق المحلي والخارجي، مع الأخذ في الاعتبار عدم قدرتها على السيطرة المطلقة على بعض العوامل كالظروف الاقتصادية المفاجئة أو سياسة الدولة الاقتصادية والقانونية.

2-رسم خطة وبرامج الإنتاج: بعد تقدير حجم المبيعات تبدأ مرحلة جدولة الإنتاج وفق برامج كمية وزمنية قد تكون يومية أسبوعية أو شهرية وترتكز هذه الجدولة على المبيعات المقدرة وعبر مواعيد التسليم المتفق عليها مع عملاء المنظمة مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التخزين في الأحوال التي تقتضي هذه العملية¹.

3-تحليل وتوصيف الوظائف: يتضمن كل من تحليل وتوصيف الوظائف الخطوات التالية:²

أ- تحليل الوظائف: قبل تحديد المخطط من الإحتياج للعاملين الجدد لمؤسستهم، فإنه يجب عليه القيام بعملية

التحليل لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وهو ما يتضمن الخطوات التالية:

- إعداد وصف لكل الواجبات والمهارات التي تتطلبها كل وظيفة؛
- مقارنة تفصيلات الوظائف للتأكد من عدم تكرار الوظائف، وهو ما يزيد من فعالية وكفاءة العمل بالمنظمة؛
- إعداد دراسة متعمقة عن تحليل الوظائف، فمن الممكن الإستعانة بالخبراء في هذا المجال للقيام بما يلي:
 - ملاحظة القائم بالوظيفة أثناء ممارسة مهامه؛
 - مراجعة الإجابة عن إستمارات الإستطلاع بالرأي لكل وظيفة لكل من القائم بالوظيفة والمشرف عليه؛
 - إجراء مقابلة مع كل منهما بشأن أعمال الوظيفة؛
 - تكوين لجنة لتحليل، مراجعة وتلخيص النتائج المتحصلة من النتائج السابقة.

ب-أما توصيف الوظائف يتضمن مسمى الوظيفة، الغرض منها، الأنشطة الرئيسة التي يقوم بها شاغلها مستويات السلطة الأدنى والأعلى لها، الأدوات والمواد التي يستعملها القائم بالوظيفة، المتطلبات الجسمانية والظروف التي تتعلق بالوظيفة.

4-تقدير الإحتياجات من الوظائف والموارد البشرية: تعكس البرامج الإنتاجية إحتياجات المنظمة من كافة الوظائف اللازمة لترجمة هذه البرامج إلى أرقام أو كميات من المبيعات³.

إن تخطيط الموارد البشرية يمثل أسلوباً علمياً لتحديد إحتياجات المنظمة من الأفراد (الموارد البشرية) ومعنى الإحتياجات يتمثل في البعدين:¹

¹ كامل بربر، مرجع نفسه، ص 73.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 27-28.

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 37.

أ- الأعداد (الأفراد اللازمين)؛

ب- الأنواع (المتطلبات): تتعدد حسب الجنس (ذكر-أنثى)، التعليم (نوعه ومستواه)، المهارة (بدنية- عقلية) الخبرة (المجال- المدة) والعمر والتركيب الجسماني.

بدراسة مختلف مراحل تخطيط الموارد البشرية، يمكن إستخلاص أن هذه العملية لا تعد مجرد نشاط إداري تقليدي بل هي نظام متكامل وإستباقي يعنى بربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة فهي تنطلق من التنبؤ الدقيق بالطلب، مروراً برسم البرامج الإنتاجية وتحليل وتوصيف الوظائف وصولاً إلى تقدير الاحتياجات من القوى العاملة وتبين من ذلك أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على مدى تكامل البيانات وتحليلها ومدى إرتباطها بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يعزز من قدرة المؤسسة على ضمان التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل الداخلي وتحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة في التكيف مع المتغيرات.

سابعاً: الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية

تتضمن الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية مجموعة من الأساليب المتطورة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة القوى العاملة، وضمان مواءمتها مع المتغيرات التنظيمية والسوقية، مما يساهم في تحقيق الإستدامة والقدرة التنافسية للمؤسسات ومن أبرز هذه الأساليب مايلي:

1- أسلوب تقدير الخبراء: يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيداً وأكثرهم إستخداماً في الحياة العملية ويعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الإعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية كأسلوب العصف الذهني والنماذج الرياضية².

2- أسلوب العصف الذهني: العصف الذهني هو أسلوب يدعو إلى إنتاج عدد كبير من الأفكار وعادة ما يستخدم في مجموعات، على الرغم من إمكانية إستخدامه بشكل فردي تحت إشراف الميسر، يتم دعوة المشاركين في غضون فترة زمنية محدودة ودون إصدار أحكام (على أنفسهم أو على الآخرين)، وإطلاق العنان لتدفق أفكار، يجب أن يكون الأشخاص المدعوون إلى جلسة العصف الذهني على إستعداد للمشاركة بنشاط في التمرين، لذلك من الضروري شرح سبب الإجتماع مسبقاً وبوقت كاف للسماح ببعض التحضير³، أي إنه أحد أساليب المناقشة الجماعية الذي يشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 94.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر ولتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 167.

³ Danièle Chawel Et Stéfano Brozillo, L'entreprise Innovante Un Objet Mal Identifié, 1st Edition, Bu Iste Editions Ltd, Britain, 2017, P 48

عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تمثل حلولاً للمشكلة ومن ثم إختيار المناسب منها¹.

3- أسلوب النماذج الرياضية: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النماذج الرياضية المتقدمة في التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية، لأنها تأخذ في الحسبان أكثر من متغير مستقل عند تقدير الإحتياجات المتوقعة من العمالة في المستقبل ففي مثل هذه الحالة يمكن التنبؤ بالإحتياجات من العمالة ليس فقط اعتماداً على رقم المبيعات، بل أيضاً من خلال تحديد أثر زيادة القوة الشرائية للمستهلك أو الرواج الإقتصادي أو تدهور مبيعات المنافسين أو أية متغيرات أخرى ومن أشهر النماذج الرياضية المستخدمة في هذا المجال هي نماذج الإنحدار البسيط، الإنحدار المتعدد، المحاكاة، الإنحدار اللوجستي وبرامج البرمجة الخطية وغير خطية².

4- طريقة دلفي: وتعتمد على توجيه الأسئلة باستخدام إستبيانات على مجموعة من ذوي الخبرات والتخصص ليقوموا بالإجابة عليها بشكل منفصل ومستقل عن الآخر ووضع التنبؤات التي تتسجم مع خبراتهم وبشكل حيادي ثم يتم مراجعة الإجابات الموجودة على الإستبيانات وتحليلها للحصول على النتائج والتي على أساسها يتم طرح أسئلة أخرى على نفس المجموعة المختارة لعدة مرات حتى يتم التوصل إلى الآراء الأكثر تقارب وإجماعاً حول مسألة معينة، للتمكن من وضع تنبؤ مستقبلي³.

5- أسلوب الجماعات الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لإتباع المدخل العلمي لتشجيع الخبراء على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل التوقعات بحجم العمالة ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها والسمة الأساسية لهذا الأسلوب هو منح أعضاء الجماعة فرصة الإلتقاء وجها لوجه دون وضع أي قيود أو الإلتزام بمعايير الجماعة في المناقشة ومن ثم فإنه يهدف إلى توليد الأفكار اعتماداً على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط ويلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة وإختيار أنسبها حسب الترتيب⁴.

يمكن تمثيل العلاقة بين مختلف المراحل (التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين) في المخطط التالي:

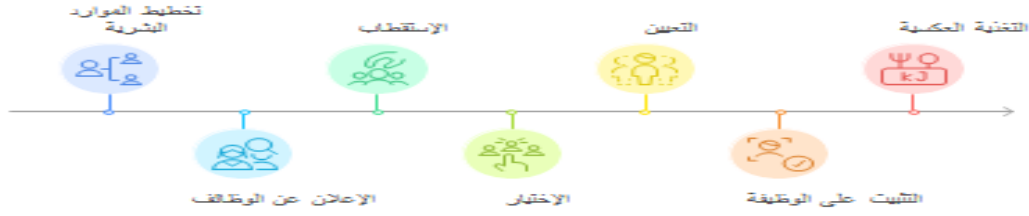
¹ سوهام بادي، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الأول، العدد الثامن، تبسة، الجزائر، 2013، ص 13.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 174.

³ عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مشاعل صقر خصاونة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 74-75.

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 169-170.

الشكل رقم (2): سيرورة إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: التوظيف

تهدف عملية التوظيف بشكل أساسي إلى تحقيق التوافق الأمثل بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين، وذلك بتحديد مصادر الكفاءات وإستقطابها ثم إختيار الأنسب من بينها لشغل الوظائف المتاحة مما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

أولاً: الإستقطاب

التوجه الحديث في هذا الصدد هو إستقطاب وإختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن إنفرادياً بل جماعياً من خلال فرق عمل وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الإتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من الموظفين وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الإنتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد².

1-تعريف الإستقطاب: تعتمد المؤسسات على جذب أفضل الكفاءات لضمان نجاحها وإستمراريتها ومن هنا يظهر مفهوم الإستقطاب في إدارة الموارد البشرية:

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 40-41.

² محمد خضر حرزالله، مرجع سابق، ص 60.

أ- تعريف (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012): يشير إلى: "البحث عن المرشحين وترغيبهم لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية الملائمة وفي الوقت المناسب"¹، إستنادا إلى التعريف، فالإستقطاب هو عملية البحث عن المرشحين المناسبين بهدف شغل الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي التوقيت المناسب وتحفيزهم للانضمام إلى المنظمة.

ب- تعريف (مؤيد والمرعي، 2019): يمثل الإستقطاب: "عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في منظمة ما، أي أنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها في التوقيت المناسب"²، أي يراد به عملية تهدف إلى جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف بما يتناسب مع إحتياجات ومتطلبات المنظمة وذلك في الوقت المناسب والمحدد.

ج- تعريف (عبد العزيز زواتيني، 2020) يدل الإستقطاب على أنه: "عملية تعد من الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ولكي يتم الإستقطاب على أسس صحيحة، على المنظمة مراعات هذه العملية التي تهدف إلى جذب الكفاءات الممكنة"³، يعني هو عملية أساسية تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف إستقطاب الكفاءات المناسبة للمنظمة ولكي يكون الإستقطاب فعالا، يجب أن يتم وفق أسس صحيحة تراعي إحتياجات المنظمة ومتطلباتها المستقبلية.

لذا يمكن إستنتاج أن الإستقطاب يمثل: "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل، لملئ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها"⁴، ينطوي هذا التعريف في البحث عن الأفضل من بين الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لشغل الوظائف في مختلف المراتب الوظيفية.

2- أهمية الإستقطاب: تتجلى أهمية عملية الإستقطاب أنها الأداة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أفضل الكفاءات المتاحة:⁵

- إن نجاح هذه العملية هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 40.

² مؤيد موسى على والمرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص 72.

³ عبد العزيز زواتيني، تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 91.

⁴ عبد الرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 136.

⁵ رائد عبد الحليم القطامين، تحليل عبء العمل في عملية التوظيف الفعال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024، ص 46.

- الإستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة فكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من بينهم؛
- بالإعتماد عليه تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

3-أهداف الإستقطاب: عملية الإستقطاب من المراحل الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تسعى إلى جذب الكفاءات المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وضمان إستمرارية أدائها بكفاءة، من أبرزها:¹

- توفير مجموعة من المرشحين لشغل الوظائف بأقل تكلفة بالإحتفاظ بالمؤهلين وتقليل غير المؤهلين منهم؛
- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب.

4-مصادر الإستقطاب: تعد عملية الإستقطاب من العمليات الحيوية في بناء الكوادر البشرية داخل المؤسسات، حيث تعتمد المنظمات في ذلك على مصادر داخلية وخارجية لجذب المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة من بينها:

- أ- **مصادر داخلية:** تتمثل في المصادر المتاحة من داخل المنظمة للحصول على المترشحين، في حالة عدم توفر الخبرات المطلوبة خارج المنظمة أوفي حالة الوظائف الإستشرافية:²
- **الإعلان الداخلي:** تستخدم المنظمة هذه الطريقة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين ويسمح ذلك للعاملين والمشرفين والمديرين بالإطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة ويتم ترشيح من يرونه مستوفي للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.³
- **مخزون المهارات:** يمثل ذلك البنك الخاص بكافة البيانات والمعلومات عن المعارف والمهارات وخبرات العاملين بالمنظمة وللإعتماد على هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد إحتياجات الوظائف ثم البحث عن مخزون المهارات عمن تتوفر فيه تلك الشروط والمتطلبات سواء كان ذلك بالنقل أو الترقية.⁴
- **النقل الوظيفي:** يعتبر مصدرا للعماله عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي¹ ويشير إلى

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 42.

² وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث Lmd، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص 25.

³ سعد علي ربحان المحمدي، الموارد البشرية رأس مال حقيقي لمنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 120.

⁴ سعد علي ربحان المحمدي، المرجع نفسه، ص 120.

النقل من وظيفة إلى أخرى دون إحداث تغيير في الرتبة أو المسؤوليات وتتم عملية النقل إستجابة لرغبة الموظفين أو نتيجة لمصلحة العمل، لذا يعد مصدر لتوليد موظفين مؤهلين².

- **الترقية:** عبارة عن شغل الموظف لوظيفة ذات مسؤوليات ومهام جديدة وحتى يكون قرار الترقية سليماً وموضوعياً لابد من معرفة المعلومات الكافية عن أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومقارنتها بمواصفات وإنجازات الموظف المراد ترقيته، لتحديد ما إذا كانت مواصفاته تناسب متطلبات الوظيفة الجديدة المنوي ترقيته إليها أم لا وبالطبع يوفر تصميم وتحليل العمل هذه المعلومات الضرورية³.

ب- **مصادر خارجية:** تعتبر عملية الإستقطاب بمثابة ترجمة للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة ويعد جذب العديد من الأفراد في الوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، أساس عملية إستقطاب العاملين، لذا تلجأ المنظمات إلى التميز في معاملة الأفراد أثناء الإستقطاب وذلك من خلال الممارسات التالية:

- **الإعلان:** قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات الدولية المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة إعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، فمثلاً في الحالة التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر إنتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد وفي حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة كذلك في المجلات الدورية أو المنشورات التي تصدر عن إتحاد معين لأصحاب المهن بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات للمهتمين بالأمر، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى خبرات والتي تتولى الشركة المتقدمين إلى العمل (الشركات العاملة في مجال النسيج) فقد تعتمد هذه الشركات على الإعلان في أجهزته الأخرى كالراديو والتلفزيون⁴.

- **المدارس والجامعات والمعاهد العليا:** تقوم الكثير من المنظمات بالإتصال بالكلليات والمعاهد العليا وتكوين علاقة مستمرة معها لتوفير نوعيات معينة من العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تطلب المنظمة ترشيح أوائل الخريجين أو تنشر إعلانات تحت الخريجين على التقدم لشغل الوظائف⁵.

¹ فارس السيد عبد السلام، إستراتيجية التوظيف ما لا يسع مدير التوظيف جهله، الطبعة الأولى، يسطرون للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017، ص 30.

² شوقي ناجي جراد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيات في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 101.

³ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2020، ص 37.

⁴ فارس السيد عبد السلام، مرجع سابق، ص 34.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 101.

- **ترشيحات موظفي المنظمة:** من بين الطرق المعروفة في مجال الإستقطاب الإعتماد على ترشيحات أو توصيات العاملين بالمنظمة عن أصدقائهم أو أقاربهم أو واحد معارفهم ممن تنطبق عليهم شروط الوظيفة وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الكتابية وبعض الوظائف الإدارية والفنية ومع إن هذه الطريقة توفر للمنظمة بعض التكاليف وتختصر الكثير من الإجراءات إلا أنها قد تحرم المنظمة من المفاضلة بين الكفاءات وقد يؤثر الجانب العاطفي والعلاقات الإجتماعية والصدقة والقربة على موضوعية الترشيح من ثم التعيين¹.
- **مكاتب العمل وهيئات التوظيف:** من المصادر الخارجية الهامة في توفير المهارات اللازمة للمنظمة سواء كانت مكاتب حكومية أو خاصة وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبين العمل وتصنيفهم وفقا للمهنة والمؤهل ودرجة المهارات وطبقا للأنشطة الإقتصادية المختلفة².
- 5- الممارسات الحديثة في الإستقطاب:** من الوسائل الحديثة في مجال الإستقطاب إستخدام برامج الحاسب الآلي التي يطلق عليها الوكلاء الأذكاء للباحثين في الشبكة العنكبوتية (Smart Agents Searching) ولا تستخدم هذه التكنولوجيا إلا في عدد محدود من المنظمات وتتطلب خبراء في تكنولوجيا المعلومات وتتولى هذه البرامج البحث بصورة أوتوماتيكية عن السير الذاتية ذات النوعية العالية وترتبها في قواعد المعلومات، كذلك هناك بعض البرامج التي يمكنها الحصول على عناوين البريد الإلكتروني للباحثين عن العمل وإبلاغ الواعدين منهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة³.
- هناك ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية للسير قدما في عمليات الإستقطاب خصوصا أن المعلوماتية أصبحت تفرض نفسها على المنظمة ومن بين الممارسات المعتمدة على الطرق الحديثة ما يلي⁴:
 - أ- **جرد المهارات:** هي قاعدة بيانات تنظيمية تسجل وتحديث المعلومات المجمعة عن المؤهلات الحالية والكفاءات الوظيفية والتدريب الذي تلقاه جميع الأفراد ومجموعة العمالة الداخلية بأكملها في المؤسسة، عادة ما تكون جرد المهارات جزءا من نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) أكثر شمولاً وتسمح لمحترفي الموارد البشرية بالتأكد مما إذا كان الموظفون الحاليون يمتلكون المهارات والخبرة العملية اللازمة لتلبية الإحتياجات المستقبلية المحددة للمؤسسة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رأس مال حقيقي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 123.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 102.

³ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص 480-481.

⁴ Robert Compton And Others, Effective Recruitment And Selection Practices, 5th Edition, National Library Of Australia, Australia, 2009, P 300.

ب- **تحليلات دوران العمالة:** إستنادا إلى البيانات التنظيمية من نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للتحليلات المنتظمة لدوران الموظفين (تسمى أحيانا الهدر) أو أعداد وأنواع الموظفين الذين يستقيلون أو يتم إنهاء خدمتهم من المؤسسة، أن تساعد متخصصي الموارد البشرية وكبار المديرين ومديري الخطوط على تقييم ما إذا كان عدد كبير جدا من الموظفين ذوي الخبرة يغادرون العمل، مما يؤدي إلى تكاليف باهظة على المؤسسة و/أو خسارة فادحة للمواهب، هنا قد تشير هذه التحليلات أيضا إلى أسباب مغادرتهم (مثل عدم كفاية الرواتب، نقص التدريب، التطوير، فرص العمل، سوء الإدارة، إجراءات التوظيف أو الإختيار غير الفعال)، ويمكن أن تقترح كيفية معالجة صعوبات دوران العمل هذه مثل نماذج طلبات التوظيف الذي يعد إستخدام نوع من نماذج طلبات التوظيف أو نماذج موافقة الموظفين الجدد طريقة فعالة لتحديد الحاجة إلى الموظفين والتحكم في حجم المؤسسة.

ج- **التخطيط المهني:** من وجهة نظر المؤسسة، فإن الهدف من التخطيط المهني للموظفين الأفراد هو الإحتفاظ بهم يعملون بحماس وإنتاجية، بالنسبة للموظفين أنفسهم فإنه يوفر أهدافا قابلة للتحقيق ويمنحهم الرضا ويحافظ على الروح المعنوية وينظر إليه على أنه مكافأة لعملهم الجاد مع ندرة المسارات المهنية الرأسية بسبب تقليص طبقات الإدارة في العديد من المؤسسات ومع إزدياد المنافسة في سوق الموظفين الجيدين أصبحت قدرة أصحاب العمل على الإحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي أكثر صعوبة وبالتالي، فإن المؤسسات التي يمكنها إيجاد طرق لتصميم مسارات مهنية محفزة، سواء بالتناوب الوظيفي، المشاريع المختلفة، التكنولوجيا الجديدة أو الترقية التدريجية، هي الأكثر احتمالا للإحتفاظ بموظفيها مقارنة بمنافسيها وأن تكون جذابة للموظفين الجدد المحتملين.

بنتبع التحولات التي يشهدها مجال إستقطاب الموارد البشرية، يتضح أن الإستقطاب لم يعد يعتمد فقط على الأساليب التقليدية بل أصبح يركز بشكل متزايد على الممارسات الذكية والتقنيات الرقمية التي تعزز من قدرة المؤسسة على الوصول إلى الكفاءات المناسبة بكفاءة وسرعة، فإستعمال برامج "الوكلاء الأذكياء" في البحث الآلي عن السير الذاتية وتحليل بيانات دوران العمالة وجرد المهارات، كلها أدوات حديثة تعكس نقلة نوعية نحو إستقطاب أكثر دقة وتخصيصا وعليه الإستقطاب الحديث لم يعد مجرد عملية جذب، بل أصبح جزءا من منظومة إستراتيجية متكاملة توظف تكنولوجيا المعلومات وعلوم البيانات لتوجيه قرارات الموارد البشرية بشكل إستباقي وفعال، ما يجعل من التحليل الرقمي والإحتفاظ بالمواهب عوامل حاسمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الإختيار والتعيين

1-تعريف الإختيار

لا يقتصر دور المؤسسات على جذب المرشحين فقط، بل تمتد مهمتها إلى إختيار الأفراد الأكثر توافقاً مع طبيعة العمل متطلباته ويمكن تعريف الإختيار كما يلي:

أ- **تعريف (مازن فارس رشيد، 2001):** الإختيار الوظيفي هو: "العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وذلك من خلال المفاضلة بينهم بناءاً على أسس معينة من أجل الإنتقاء الأنسب من بينهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة التي تتفق مع قدراتهم وإستعداداتهم ومن ثم إستبعاد غير المناسبين منهم لشغل تلك الوظائف¹"، أي يعكس تقييم المتقدمين للوظائف الشاغرة بهدف المفاضلة بينهم وفق معايير محددة لإختيار الأنسب وتعيينه في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وإستعداداته، مع إستبعاد غير المناسبين لضمان تحقيق الكفاءة في التوظيف.

يمر الإختيار بثلاث مراحل متتابعة تضمن الوصول إلى القرار الأنسب وفقاً للمعطيات المتاحة:²

- **غربة:** تصفية طلبات المتقدمين والوصول إلى عدد قليل معقول للنظر في الإختيار من بينهم الأكثر صلاحية وإحتمال للنجاح في شغل الوظيفة ويتم ذلك الإختيار عن طريق الإختبارات المناسبة لمهام الوظيفة والمقابلة الشخصية التي تساعد في التعرف عن كثب على شخصية المتقدم من حيث الذكاء والسمات الشخصية وصحة البيانات في طلب التوظيف والخبرات والإستعداد والحالة البدنية والمظهر العام الخ.
- **المقابلة الشخصية:** وهي تنتهي بقرار تعيين المتقدم الذي ينجح في المقابلة.
- **تقديم الموظف المستجد الذي نجح في المقابلة** وصدر القرار بتعيينه لجهة العمل أي الإدارة المعنية له بالشركة، ثم خضوعه لبرنامج التقديم ويتبع ذلك خضوع الموظف المستجد لبرنامج التدريب التوجيهي أو التكويني.

2-تعريف التعيين: تتجلى صحة عملية الإختيار في قرارات التعيين المتخذة التي تعكس نتائج الجهود المبذولة في المراحل السابقة من هنا يمكن تعريف التعيين بالشكل التالي:

أ- **تعريف (حرز الله محمد لخضر، 2015):** يقصد بالتعيين "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم، إعتباراً من تاريخ محدد ويرتب هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 491.

² شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أعمال التخصصي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 23.

الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات وظيفية¹، بناءا على ماسبق يعبر التعيين على إصدار قرار رسمي بتوظيف المرشح في وظيفة معينة إعتبارا من تاريخ محدد مما يمنحه حقوقا مثل الأجر والمزايا، إلى جانب التزامه بالواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.

وبعد الإنتهاء من عملية الإستقطاب وإختيار الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقا، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن مجموعة من الخطوات وهي:²

- وضع إستراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة؛
- وضع إستراتيجية عامة للموظفين والمهنيين بشكل عام من ذوي الإحتياجات الوظيفية الشعر الوظائف المعلن عنها؛
- القيام بدراسة وتحليل لكل من المتقدمين الجدد سوف يحقق نجاحا كبيرا إذا تم تعيينه وإختياره وتوظيفه في الوظيفة الإدارية المعلن عنها؛
- إخبار وإعلام المتقدم والموظف الجديد بآليات وطرق وقوانين وأهداف المنظمة التي سوف يعمل فيها؛
- تحديد موعد خاص بمقابلة الشخصية الأولية المعرفة المظهر الخارجي للموظف المتقدم لهذه الوظيفة ومعرفة مدى خبراته الإدارية ومعرفة مستوى ثقافته والتعليم؛
- التركيز على اللباقة والمرونة في الموظفين الجدد.

3- عملية الإختيار والتعيين: تتعدد الجهات المسؤولة عن عملية الإختيار داخل المؤسسات، حيث يختلف دور كل منها وفقا لمستوى الوظيفة وأهميتها، مما يضمن تعيين المرشحين الأنسب لشغل المناصب المطلوبة بكفاءة ومن هذه الجهات نذكر مايلي:³

أ- مسؤول الموارد البشرية: عادة ما يؤدي مسؤول الموارد البشرية في شركة متوسطة الحجم (مثلا، أكثر من 200 موظف) وظيفة مماثلة لوكالة خارجية، حيث يعلنون عن المتقدمين ويجرون مقابلات معهم ويفحصونهم ثم يحيلونهم للإختيار النهائي إلى رئيس القسم الذي يحتاج إلى الشخص يمكنهم تقديم توصيات ومع ذلك يترك الإختيار النهائي في الغالب لرئيس القسم.

ب- التعيينات التنفيذية: بالنسبة للتعيينات رفيعة المستوى، مثل الموظفين ذوي المكانة التنفيذية أو الذين يشغلون وظيفة متخصصة للغاية، قد تقوم لجنة من كبار المديرين التنفيذيين أو المتخصصين بإجراء الإختيار النهائي

¹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص 29-30.

² محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 65.

³ Robert Compyon, Op.Cit, P 600.

حيث يتم إجراء التقييم الأولي غالبا من خلال الإستعانة بشركة إستشارية، فكلما زادت أهمية المنصب، زادت رتبة المدير التنفيذي أو مجموعة المديرين التنفيذيين الذين يشاركون في الإختيار النهائي.

ج- الوكالات/المستشارون: قد تختار الشركات أيضا الإستعانة بمستشارين للتعامل مع توظيف فئات محددة من الموظفين، مثل كبار المديرين التنفيذيين والمهنيين الرئيسيين، فيتم تكليف الشركة الإستشارية بمهمة تقديم قائمة مختصرة إلى الشركة للإختيار النهائي تعد هذه وسيلة قيمة لتوفير الوقت، حيث سيتعين على الأشخاص الرئيسيين الإلتزام بإجراء مقابلات مع المتقدمين الذين قد لا تكون لديهم مطالب قوية للمنصب ومع ذلك يمكن أن يكون هذا النهج مكلفا أيضا ويجب النظر في مزاياه وعيوبه بعناية.

4- الممارسات الحديثة في الإختيار والتعيين: يعد إختيار وتعيين المناسبين للوظائف عملية صعبة وتستغرق وقتا طويلا، ونظرا لأن الذكاء الإصطناعي والأتمتة أصبحا شائعين في مكان العمل يمكن للمديرين وخبراء الموارد البشرية تطبيق هذه التقنيات الجديدة على أنشطة التوظيف الخاصة بهم من خلال:¹

أ- بدء محادثة مع المرشحين المهتمين: بفضل تقنيات الذكاء الإصطناعي والأتمتة، لم يعد من المجدي تكرار إرسال الرسائل إلى المرشحين الذين لم يتجاوبوا، يمكن بدلا من ذلك الإعتماد على أدوات ذكية لإعداد رسائل مخصصة ومتنوعة ترسل تلقائيا مما يعزز فرص التفاعل ويوفر الوقت والجهد.

ب- كتابة أوصاف وظيفية أكثر جاذبية: يدرك المتخصصون في مجال التوظيف أهمية كتابة أوصاف وظيفية تثير إهتمام المرشحين وهنا يمكن الإستفادة من أدوات الذكاء الإصطناعي في إعداد محتوى وظيفي مقنع وفعال يعكس متطلبات الوظيفة بدقة ويجذب الكفاءات المناسبة.

ج- جدولة الاجتماعات: إن إجراء المقابلات ومراجعة السير الذاتية يدويا يعد عملية مرهقة وتستنزف الوقت والموارد ومع ذلك، أصبح بالإمكان الإستفادة من تقنيات الذكاء الإصطناعي لأتمتة جدولة المقابلات، حيث تقوم الأنظمة الذكية بتنسيق المواعيد تلقائيا، مما يتيح لمسؤولي التوظيف التركيز على المهام الإستراتيجية.

د- إعادة توجيه المرشحين: يمكن لتقنيات الذكاء الإصطناعي دعم جهود التوظيف بإعادة التواصل مع المرشحين الذين تم إختيارهم سابقا لكنهم لم يحضروا المقابلات ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة لدى المؤسسات التي تبحث عن موظفين بدوام كامل للعمل داخل الشركة، فعلى الرغم من أن إسترجاع هؤلاء المرشحين قد يبدو غير

¹ علاء محمد ساعي، الذكاء الإصطناعي آفاقه وتطبيقاته في مجال الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2024، ص 136.

مجد في البداية، إلا أن الواقع يبين أن عملية تقييم المرشحين تستهلك جزءا كبيرا من ميزانية التوظيف، ما يجعل من الضروري تعظيم الاستفادة من الجهود المبذولة سابقا.

هـ- **تحديد المرشحين السيئين:** يساعد الذكاء الإصطناعي متخصصي الموارد البشرية على تحديد المرشحين الذين يحتمل أن يكونوا سيئين بإستخدام البيانات الخاصة بهؤلاء المرشحين من بداية تقديم طلباتهم مباشرة وحتى المقابلة، وهذا هو الإتجاه الجديد الذي ستتبناه الشركات عندما لا يكون لديها العديد من الموظفين للقيام بأعمال الموارد البشرية.

الفرع الثالث: التدريب

بما أن التدريب أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية فله دور فعال في تعزيز كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

أولا: مفهوم التدريب

1- **تعريف "تايل أرمسترونغ" (neil Armstrong, 2012):** ذكر بأنه "عملية تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف الضرورية للتعامل مع مهامهم الوظيفية مما يساعد على تعزيز قدرة الموظفين على المتطلبات المستقبلية وإمكانية التكيف مع بيئة العمل"¹، كما يعرفه كاتب آخر بأنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".

2- **تعريف (محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2018)** عرف التدريب بأنه: "هو العملية المنظمة لإكتساب أو تطوير معارف أو مهارات أو إتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب، أو هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكتساب أو زيادة، أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم بإتجاه رفع كفاءته في أداء الأعمال المكلفين بها"²، بمعنى أن التدريب: هو عملية منظمة تهدف إلى إكتساب أو تطوير معارف، مهارات، واتجاهات العاملين بما يساهم في تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من خلال تعزيز فهمهم لرسالتها ورفع كفاءتهم في أداء مهامهم.

¹ شوقي ناجي وساعاتي ناجي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 124.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الطبعة الأولى دار الجامعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 49-50.

ثانياً: أهمية التدريب

- التدريب أداة إستراتيجية أساسية لتطوير الموارد البشرية حيث يساهم في تحقيق العديد من أهداف المؤسسة عن طريق تعزيز كفاءة الأفراد ورفع مستوى أدائهم، دعم قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية المستمرة:¹
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظم؛
 - يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ثالثاً: أهداف التدريب

يتم تحديد أهداف التدريب خطوة جوهرية في تصميم البرامج التدريبية، إذ يوجه محتواها ويساهم في قياس فاعليتها بدقة كما يساعد في تلبية إحتياجات المتدربين وتحقيق التوافق بين متطلبات العمل وتطوير القدرات الفردية والمؤسسية:²

- 1- يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى تعزيز مستوى كفاءتهم المهنية وزيادة انتاجهم
- 2- وتعظيم الأرباح، ولا شك أن التطور التكنولوجي أفرز تخصصات جديدة، مما زاد الحاجة إلى التدريب لتأهيل الكوادر بالمهارات المطلوبة لتلك الوظائف؛
- 3- يؤدي إلى تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا ما يوفر الرقابة الذاتية عنده ويقلل الحاجة إلى الإشراف؛
- 4- يساهم التدريب في إعداد صف ثان مؤهل يمكن الإعتماد عليه في تفويض المهام وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؛
- 5- يساعد في تدكير العاملين بآليات الأداء وتحديثهم بالتغيرات المستجدة وأساليب استخدام التقنيات والمعدات الحديثة؛
- 6- الإسهام في إعداد التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، فإنه يمكن بالتدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

¹ عطالله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب، الطبعة الثالثة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 37.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 136 إلى 138 بتصرف.

تشكل مبادئ التدريب الأساس العلمي الذي ينظم عملية تنمية المهارات والمعارف، بما يضمن تحقيق أهداف التعلم وفعالية الأداء:¹

- 1- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) حين تحدد إحتياجاته، وأن أهم أسباب قصور التدريب وإنحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن إحتياجاته؛
 - 2- إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين المدرب والمتدرب ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، فهو الذي يزود المدرب بالمعلومات الأساسية عن الإحتياجات التدريبية ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين والعملاء الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء الأطراف مهمين في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الإحتياجات التدريبية ويشاركوا أيضاً في الحكم على كفاءة التدريب؛
 - 3- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية إنما هو عنصر إيجابي يعمل في إتجاهين الإتجاه الأول هو التأثير المباشر على المتدرب والإتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد إنتهاء التدريب وهذا يوضح مشكلة الإعتماد كلياً على مدربين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المدربين وزملاء المتدربين وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة؛
 - 4- إن المتدرب هو محور الإرتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دوراً ثلاثي الأبعاد فهو مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد إحتياجاته التدريبية وهو متلقي للخدمة التدريبية ومشارك في فعاليات التدريب يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين وللمدرب أيضاً.
- خامساً: أساليب التدريب**

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس بإستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب (تمثيل الأدوار وغيرها) وسنعرض أسلوبين فيما يلي:²

¹ وليد الحياي، آثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 48-49.

² أحمد ماهر، إدارة المارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 344.

- 1- **التدريب العملي:** ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.
- 2- **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية السلمية لها ومبادئها ثم يعطى المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذه المواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

سادسا: مراحل التدريب

مراحل التدريب داخل المنظمات، تساهم في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن فهمها يعد أمرا جوهريا لنجاح أي عملية تدريبية:¹

- 1- **تحليل الإحتياجات التدريبية:** في البداية يتم تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية ثم تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم، توجهاته وأخيرا الإستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

2- تصميم البرامج التدريبية

- جمع الأهداف الإرشادية والوسائل وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة؛
 - التأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها ومكتوبة بوضوح؛
 - معالجة عناصر البرنامج باحترافية سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية.
- 3- **التنفيذ:** يتم فيها تنفيذ البرامج التدريبية، إلى واقع عملي بتقديم المحتوى التدريبي للمتدربين الذي يركز على تطبيق المعرفة والمهارات في الواقع.

4- التقييم والمتابعة: تقييم نجاح البرنامج وفقا لـ:

- أ- التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب)؛
- ب- التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتعلمون بالفعل)؛
- ج- السلوك (ملاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل)؛
- د- النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

¹ مدحت أبوالنصر، مراحل العملية التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 76-77.

سابعاً: خصائص التدريب

تتميز عملية التدريب بمجموعة من الخصائص التي تعكس طابعها المنهجي والتطبيقي، حيث تهدف إلى تنمية القدرات البشرية عن طريق برامج مخططة تستند إلى مبادئ علمية توجه نحو تحقيق أهداف محددة تتوافق مع إحتياجات الأفراد والمؤسسة:¹

- وجود أهداف محددة وسياسات وقواعد واضحة لعمليات التدريب؛
- تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس؛
- توفر الإمكانيات البشرية والفنية والمادية واللائمة له؛
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة لإحتياجات التدريب المحددة؛
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي من حيث المواد والأساليب والزمان والمكان الذي يعقد فيه التدريب؛
- إختيار المدربين والمتدربين وتحديد طرق وأساليب تقييم فعالية التدريب؛
- قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية وتأثيرها على تنمية العنصر البشري.

ثامناً: مدخلات ومخرجات التدريب

العملية التدريبية أحد الجوانب الأساسية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات وتنطوي هذه العملية على مجموعة من المدخلات والمخرجات التي تتفاعل معاً لتشكل الإطار العام للتدريب وتشمل مايلي:²

1- مدخلات العملية التدريبية: تتمثل في المخصصات المالية اللازمة لتمويل البرامج التدريبية مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية وحفز المتدربين أو أوائل من اجتازوا البرنامج التدريبي فمن الضروري دفع رغبة الفرد للتدريب بحيث يحرص على الإفادة الكاملة منه ويساعد ذلك على تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز فوريا عند إنتهاء البرنامج وتقييم المتدربين الذي يجب ألا يتأخر بدوره ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب كما تتعدى حوافز التدريب ذلك إلى إعتبار التدريب أحد أسس الترقية أو الإنتساب لمعاهد وكليات جامعية أو الترشيح لبعثات أومهام بالخارج وكذا إقامة حفلات تجمع بين التقدير والترفيه في نهاية برامج التدريب.

2- مخرجات العملية التدريبية: تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك ومستويات

¹ محمود الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 48 - 49.

² محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 59-60

للجودة وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية وأما المخرجات غير المباشرة فتشمل مستوى رضا العاملين وولائهم للمنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة.

تاسعا: تقييم التدريب

- ترتبط السياسات الخاصة بتقييم التدريب بجانبين أساسيين هما النشاط التدريبي ككل والعمليات التدريبية وفي هذا الصدد تعرض بعض أمثلة سياسات تقييم العملية التدريبية والتي يمكن للمنظمة أن تأخذ مسار أو أكثر منهما:¹
- أن يشمل تقييم التدريب التصميم قبل التنفيذ، بمعنى التأكد من توازن المعارف الأساسية والمساعدة العامة، والمهارات الأساسية والمساعدة والاتجاهات وفقا للهدف من البرنامج؛
 - يكون التقييم يوميا عن طريق المتدربين فقط وباستخدام إستمارات محددة للمدرب والمتدربين؛
 - أن يتم التقييم في نهاية البرنامج من خلال خبير متخصص يحضر البرنامج وبعد الانتهاء منه وعودة المتدربين إلى أعمالهم.

عاشرا: الممارسات الحديثة للتدريب

مع تسارع التغيرات في بيئات العمل، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات تدريبية حديثة تواكب التطورات وتلبي متطلبات الكفاءة والإبتكار المؤسسي من بينها:²

1- التدريب الذاتي: من الأساليب التدريبية الفعالة التدريب الذاتي، حيث يتم النشاط التدريبي عن طريق:

أ- نظام البرمجة المتفرع: هو ذلك الأسلوب من التعلم الذي يلعب فيه المتعلم دورا أساسيا في تفسير وتوضيح وتطبيق المفاهيم العلمية والعملية بتعرضه للمواقف التعليمية المعدة لإثارة فضوله وتمكينه من تنمية مهاراته وإتجاهاته.

من أهم الوسائل المتقدمة في برمجة التدريب الحاسب الآلي والتلفاز ونظام الفيديو التفاعلي والجمع بين قدرات الفيديو وقدرات الحاسب الآلي مجال لإخراج برنامج تدريبي على مستوى عال من الدقة والموضوعية وعلى مستوى عال من توظيف الإمكانيات الفنية مثل المؤثرات الخاصة والأحداث المجسمة واللقطات عن بعد والرسوم التوضيحية ذات المستوى الجيد كما يمكن إستخدام إمكانات الأجهزة بإضافة أجهزة أخرى تصمم خصيصا لهذا الغرض مثل قلم القراءة وسبورة الرسوم البيانية والسبورة الذكية والمعامل الافتراضي وهكذا.

¹ محمد كمال مصطفى، 100 سؤال في إدارة التدريب، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 58.

² عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 21-22.

2- **التدريب عن بعد:** رغم الإتفاق المطلق على أهمية التدريب المباشر في قاعة التدريب أ وفي المعمل أو الورشة إلا أن التقنية عالجت مشكلة مهمة عانت منها بعض المجتمعات أهمها ندرة أعضاء الهيئة التدريبية في بعض التخصصات وكان نظام البث المباشر الحل الناجح لمثل هذه المشاكل والتدريب عن بعد نظام يعمل على نقل الصوت والصورة والحركة بواسطة الكاميرا إلى جهاز العرض في قاعة أو معهد آخر غير المكان الذي تتم فيه التجربة أو التطبيق العملي.

من خلال إستعراض الممارسات الحديثة في مجال التدريب، يتضح أن التكوين التقليدي لم يعد كافيا لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة فقد أصبح من الضروري تبني مقاربات تدريبية مرنة وذكية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتعزيز الكفاءة الفردية والتنظيمية وبالتالي، يمكن إعتبار الممارسات الحديثة للتدريب تحولا إستراتيجيا نحو نموذج تعلم أكثر ديناميكية وتخصصا وإبتكارا، يعزز من تنافسية المؤسسات ويزيد من قدرتها على التكيف والتطور.

الفرع الرابع: التوجيه والرقابة

التوجيه التنظيمي ركيزة أساسية تضمن إنسجام الجهود الفردية ضمن إطار مؤسسي منظم، يمهد لتحقيق الأداء الأمثل.

أولا: تعريف التوجيه والرقابة

1- **تعريف التوجيه:** التوجيه عملية أساسية تهدف إلى إرشاد الأفراد ومساعدتهم على تحقيق التوافق مع ذواتهم وبيئتهم لتحقيق النمو الشخصي والمهني و في مايلي بعض التعاريف:

أ- **تعريف (مرسي، 1975):** عرف التوجيه بأنه "عملية إنسانية تتضمن مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على فهم أنفسهم، وإدراك المشكلات التي تواجههم بما يؤدي إلى التوافق بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها للوصول إلى نمو وتكامل في شخصيتهم"¹، ومن هنا يتضح أن هدف التوجيه في الأساس هو مساعدة الفرد على النمو والإستقلال في حياته وتنمية قدراته على تحمل مسؤولياته الشخصية والإجتماعية.

ب- **تعريف (أحمد أبوهاشم، 2013):** يعرف التوجيه بأنه: "الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية، يركز التوجيه على مستوى الإدارة الأدنى لأنه مكان يركز به معظم العاملين بالمنظمة وينظر إليه على أنه العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أي مشكلات من أجل ضمان سير العمل بطريقة صحيحة لتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف

¹ سالم حمود صالح الحراشة، التوجيه والإرشاد، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 24.

بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.¹، بمعنى: أن التوجيه هو الوظيفة الإدارية الرابعة ويركز على المستويات الإدارية الدنيا حيث يتمركز معظم العاملين في المنظمة، يعنى بمتابعة تنفيذ الأعمال ومواجهة المشكلات لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج-تعريف (علي فلاح الزعبي، 2015) على أن التوجيه: "هو عملية إدارية تنفيذية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف وتوجيههم وإرشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقه للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولاً إلى هدف محدد مشروع، ويعرف أيضاً: "هو القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتفادي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت"²، فيشير إلى: أنه عملية تنفيذية تهدف على قيادة الأفراد وتوجيههم وإرشادهم والإشراف عليهم أثناء مهامهم، بما يضمن تنسيق جهودهم وتعزيز روح التعاون لتحقيق هدف محدد، كما يعد وسيلة للحد من الأخطاء وتفايدي المشكلات أو معالجتها عند حدوثها، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

2-تعريف الرقابة: مفهوم الرقابة الإدارية أحد المرتكزات الأساسية في علم الإدارة، إذ تمثل الأداة التي تمكن المنظمة من التأكد من أن الأنشطة تنفذ وفقاً للخطط مما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي فتعددت التعاريف التي تبين ماهية الرقابة الإدارية نذكر منها ما يلي:

أ- تعريف (محمد عيسى الفاعوري، 2008): يعرف الرقابة الإدارية على أنها: "عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب إنحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة"³، أي المقصود أن الرقابة الإدارية هي عملية منهجية تهدف إلى قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف المخططة وتحليل أسباب الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المحددة.

ب-تعريف (عماد الحسبان، ياسر الخزاعلة، 2021): يشير إلى أن الرقابة الإدارية هي: "إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية وهي وظيفة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية الأمنية، على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها أول بأول مع الأهداف المعيارية كما ونوعاً والتي حددتها

¹ عمر أحمد أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 360.

² علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 261.

³ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

المنشأة بالخطوة المعمول بها¹، أي تعد الرقابة الإدارية الأساسية، ركيزة محورية في العملية الإدارية الأمنية، حيث تقوم على المتابعة المستمرة لنتائج الأداء الفعلي ومقارنتها كما ونوعا بالأهداف المعيارية المحددة في الخطوة المعتمدة.

من خلال التعاريف نستخلص أن الرقابة الإدارية تتكون من العديد من العناصر تتمثل فيما يلي:

- قياس الأداء الفعلي: متابعة وتحليل ما تم تحقيقه فعلياً من نتائج داخل المنظمة.
- المقارنة مع الأهداف المعيارية: مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة في الخطوة من حيث الكم والنوع.
- إكتشاف الإنحرافات: تحديد الفروقات بين ما هو مخطط وما تم تنفيذه فعلياً.
- تحليل الإنحرافات: تشخيص أسباب الإنحرافات لتحديد جذور المشكلات.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: أي تنفيذ التعديلات والإجراءات اللازمة لتصحيح المسار وضمان العودة إلى الخطوة الأصلية.
- تحقيق الأهداف المنشودة: بمعنى التأكد من أن الأنشطة تتجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهمية التوجيه والرقابة

1- أهمية التوجيه: التوجيه عملية إنسانية من الطراز الأول وتهدف إلى مساعدة الأفراد على:²

- ممارسة الأنشطة التي تتفق مع إمكانياتهم ؛
 - فهم وحل مشكلاتهم بأنفسهم؛
 - إختبار المهنة المناسبة لقدراتهم؛
 - التكيف مع البيئة التي يعيشون فيها؛
 - الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.
- تعد أهمية التوجيه الإداري محورية في تحسين فعالية الأداء التنظيمي، حيث يتناول كيفية توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق أهداف مشتركة، من خلال تطبيق إستراتيجيات وأسس علمية تساهم في تنظيم وتنسيق العمل بين مختلف الأطراف وتتمثل أهمية التوجيه في:¹

¹ عماد الحسبان وياسر الخزاعلة، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الإصطناعي، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 229.

² يوسف فهد طريخم السعود، التوجيه والإرشاد المدرسي، الطبعة الأولى، دار المعتر النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص 19.

1- تحقيق الأهداف: يسهم التوجيه في توجيه الجهود بشكل منسق نحو الأهداف المحددة مما يعزز تكامل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

2- تحفيز العاملين: يعد التوجيه الفعال أحد العوامل الأساسية في رفع دافعية العاملين وتشجيعهم على الأداء والتميز.

3- تيسير السيطرة والتغيير: يوفر التوجيه إطارا واضحا للمهام المطلوبة، ما يضمن إنسجام خطة العمل مع الأهداف المحددة الذي يسهل عمليات التغيير والرقابة.

4- البدء في التنفيذ: يمثل التوجيه نقطة الإنطلاق الفعلية لتنفيذ الخطط والتعليمات، حيث يفعل استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- أهمية الرقابة: تعد الرقابة عنصرا محوريا في العملية الإدارية لما لها من دور في تعزيز الانضباط وتحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ وتتجلى أهمية الرقابة الإدارية في النقاط التالية:²

أ- من الناحية النظرية

- ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في دورة العمل الكاملة التي تبدأ بالتخطيط بالتقييم؛
- تعتبر أحد العناصر الرئيسية الهامة للعملية الإدارية؛
- كما أنها تلعب دورا هاما وأساسيا في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة؛
- تحديد كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ب- من الناحية العملية

- إن تعاظم دورها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى تطور وظائف الدولة وقيامها بدورها في العمليات التنموية الاقتصادية والاجتماعية لأي جانب دورها التقليدي بالحفاظ على الأمن والدفاع وتحقيق العدالة بين المواطنين؛
- إن إتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقا للخطط الموضوعة لها؛
- التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال ولوازم وموارد أجهزة ضرورية، موارد بشرية والتصرف وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة لها؛

¹ علي فلاح الزعبي وأحمد دودين، مرجع سابق، ص 272.

² محمد عيسى فاعوري، مرجع سابق، ص 19.

- تعمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج.

ثالثاً: مقومات التوجيه والرقابة

1- **مقومات التوجه:** توجد عدة عوامل أساسية ترشد المديرين وتساعدهم على التوجيه الفعال والتي تحسن من فاعلية التوجيه وهي:¹

أ- **جماعية الجهود المبذولة:** بتحقيق التعاون بين أعضاء الجماعة للحصول على الجهد المضاعف لإنجاز المهام.

ب- **الفهم المتبادل:** بين القيادة والمرؤوسين تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة فلا تعارض في إنجاز المهام.

ج- **رفع الروح المعنوية:** بين كل العاملين بالمؤسسة عبر بث روح الأمل والتفاؤل المبني على واقع ملموس.

د- **توفير المعلومات:** التي تلزم أداء المهام باستمرار خاصة إذا كان طبيعة هذا المهام التفويض للغير.

هـ- **تعظيم السلوك الإيجابي:** في العدالة والمساواة في تكاليف الأعمال والتحفيز العادل لتحقيق الفعالية في العمل بين كل العاملين.

2- **مقومات الرقابة:** لكي تؤدي الرقابة الإدارية دورها بكفاءة لا بد من توفر مجموعة من المقومات التي تسهم في بناء نظام رقابي فعال يدعم العملية الإدارية ويمكن تلخيص هذه المقومات في:²

أ- **توافر المعلومات:** إذ ينبغي أن تتوفر المعلومات بالكمية الكافية والدقة والوقت المناسب.

ب- **التوجه نحو الإنجاز:** يتوقف نجاح أنظمة الرقابة في الكثير من الأحيان على مدى توجيهها وتأكيدها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة.

ج- **الموضوعية وإمكانية التطبيق:** بحيث تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها لإمكانية تطبيقها وبشكل يتوافق مع ظروف المنظمة.

د- **السهولة والبساطة والوضوح:** وهي الخاصية التي تستوجب عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعا للتدخل والتعقيد والإزدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بدقة وسهولة.

هـ- **الإقتصادية والكلفة المناسبة:** حيث يفترض استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانية المنظمة والأهداف المرجوة من تطبيقها سعياً إلى تحقيق مبدأ (الكلفة/ المنفعة) أي أن تكون المنافع المتحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة.

¹ محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الجامعات للنشر والتوزيع، لبنان، 2014، ص 58.

² صلاح عبد القادر النعيمي، صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 124.

و- المرونة والتحديد والتطوير: إذ ينبغي أن تتوفر إمكانية تعديل نظام الرقابة لإستيعاب التغير والتطور في الظروف أو الوسائل المستخدمة أو طرائق معالجة المشاكل والانحرافات.

رابعاً: مبادئ التوجيه والرقابة

1- مبادئ التوجيه: تقوم وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقة ممكنة، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع وحتى يتم تحقيق التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين هما:¹

- إصدار الأوامر تعليمات معينة من الرئيس للمرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين أو التوقف عنه أو تعديله في ظل ظروف معينة؛

- تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر استخدام مجموعة من الحوافز لإثارة سلوك الأفراد والتأثير عليهم للعمل بكفاءة عالية وتعزيز هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن تحديد أهم مبادئ التوجيه على النحو التالي:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وإحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهته؛
- التعامل بمرونة مع العنصر البشري ليتوافق مع تحقيق الأهداف وإشعارهم بالثقة وبقدرة على تنفيذ الخطط الموضوعية وعدم التمييز بينهم أو التركيز على بعضهم؛
- تفعيل نماذج التوجيه من قبل المسؤولين المشرفين بجميع أنحاء المنظمة والبعد عن التعليمات المتضاربة والمعلومات الزائدة عن الحد والتأكيد على التغذية الراجعة؛
- توزيع عملية التوجيه على جميع أنشطة الأعمال باستمرار لتعمل مع طوال حياة المنظمة وتفعيل الاتصالات بالمرؤوسين وتوجيههم لأداء العمل على أحسن وجه.

2- مبادئ الرقابة: يعد تناول مبادئ الرقابة الإدارية أمراً جوهرياً لفهم الأسس التي تقوم عليها هذه الوظيفة الحيوية، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه عملية الرقابة ويضمن فاعليتها ضمن السياق التنظيمي الإداري وتتمثل مبادئ الرقابة الإدارية فيما يلي:²

¹ عمر أحمد أبوهاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص 362

² ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص من 81 إلى 82.

1- مبدأ رقابة النقاط الإستراتيجية: يركز هذا المبدأ على توجيه الرقابة نحو الجوانب أو النقاط الحرجة في العملية الإدارية التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف، أي يتم التركيز على العوامل الأساسية التي قد يترتب على انحرافها تأثير كبير بدلا من مراقبة التفاصيل الصغيرة غير المؤثرة.

2- مبدأ الملاءمة التنظيمية: يعني أن نظام الرقابة يجب أن يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث توزع المسؤوليات الرقابية بما يتوافق مع خطوط السلطة والتفويض، فكل مستوى إداري يجب أن يمتلك أدوات رقابة تتناسب مع مهامه وصلاحياته.

3- مبدأ الرقابات المستقبلية والتحليل المسبق للعمليات: يهدف إلى تجنب الأخطاء بدلا من تصحيحها بعد وقوعها.

4- مبدأ الرقابة المباشرة: يقوم هذا المبدأ على تنفيذ الرقابة بشكل مباشر أثناء سير العمليات وذلك باستعمال الملاحظة الشخصية أو التقارير الفورية، بهدف إكتشاف الإنحرافات فور حدوثها والتدخل السريع لمعالجتها.

خامسا: معوقات التوجيه والرقابة

1- معوقات التوجيه: توجد عدة عوامل يجب على المديرين وضعها في الاعتبار وتجنبها للوصول إلى تحقيق التوجيه الصحيح البناء وهي:¹

أ- غياب الثقة: بين المرؤوسين ورؤسائهم الغياب دورهم التوجيهي والتحفيزي.

ب- ضعف الحافز: لدى الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

ج- عدم كفاءة الأوامر أو التعليمات: والتي تصدرها الإدارة أو عدم تحقيقها لأهدافها.

د- تعارض المصالح والأهداف: بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين المنظمة.

ي- وجود فجوة إدارية: بين المستويات الإدارية المختلفة وغياب أو ضعف التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف.

هـ- مشكلات تحديد الأولويات: والتي تنتج عن التعارض بين التعليمات الصادرة من مصادر متعددة.

و- التصادم بين الأهداف: وخاصة بين أهداف التنظيم وبين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة أو المنظمة.

2- معوقات الرقابة: رغم أهمية الرقابة الإدارية، إلا أن تطبيقها قد يواجه عدة تحديات قد تؤثر على فعاليتها مما يتطلب التعرف على هذه المعوقات والعمل على الحد من آثارها، نذكر منها:²

أ- الإدارة والعاملين: إذ تمثل توجهات الإدارة ومدى تقبل العاملين لإجراءات ومضامين نظام الرقابة أكبر

المعوقات التي يمكن مواجهتها، عندما تعجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة

الإنحرافات بإنسيابية دقيقة وفي حالة إتخاذها إجراءات قاسية وصارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل.

¹ محمد عبد المعص شعيبي، مرجع سابق، ص 58.

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 127.

ب- **المعايير والمؤشرات:** تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهوداً كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المنظمة وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق، لأن المعيار الخاطئ يعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المنظمة أو الإدارات فيها.

ج- **الموارد والإمكانات المتاحة:** عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل أو الأموال البشرية لتيسير نظام الرقابة وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة هذه عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة، التي تسعى المنظمات لتطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل.

سادساً: ركائز التوجيه

1- **ركائز التوجيه:** تستند عملية التوجيه الإداري إلى مجموعة من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية التوجيه وتحقيق التنسيق الأمثل بين الأفراد داخل المنظمة، مما يضمن سير العمل بكفاءة ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية:¹

أ- **الاتصال:** يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة إدارة الأعمال إلى المرؤسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وإقتراحات وشكاوي وذلك بقصد إتخاذ قرار معين وتنفيذه.

ب- **الحوافز والروح المعنوية:** تتضمن وظيفته التوجيه بث روح الفريق الواحد بين العاملين وتنمية روح التعاون ورفع الروح المعنوية وتختص أساساً بإدارة السلوك الجماعي والتحليل الاجتماعي لسلوك الأفراد من وسائل تحفيز العاملين وأن الهدف منه هو تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لتحقيق الأهداف وإذا أرادت المؤسسة بلوغ الأهداف المرسومة عليها وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.

ومن ركائز التوجيه القيادة التي تتميز بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وإنهاء بتقويم نتائجه وإن القيادة تتحمل مسؤولية كبيرة إزاء القرارات التي تتخذها ولإتخاذ القرارات الإدارية والقيادية هناك أسس علمية لا بد من توفرها لإخراج القرار بصيغته المؤثرة الفاعلة والتي تتمثل في الخطوات الآتية: تحديد المشكلة والأهداف، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل ومتابعة القرار وتقويمه.²

¹ علي فلاح الزغبى، مرجع سابق، ص 265-270 بتصرف.

² عبد المرزوك صاحب الجناحي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 82.

2- ركائز الرقابة: من بين ركائز الرقابة الإدارية أيضا نذكر ما يلي:¹

أ- وجود الدافع للرقابة والتقييم: أي التأكد مسبقا من وجود الرغبة والإيمان لدى المديرين في المنظمة وبقية العاملين بأهمية الإجراءات الرقابية والتقييمية.

ب- وجود نظام كفاء للرقابة والتقييم: إذ يتطلب التقييم والرقابة الفعالة تهيئة نظام متكامل للمعلومات الإدارية وأصبحت الحاجة للتقنيات الحديثة والأعمال الإلكترونية أكثر ضرورة في هذا المجال لضمان السرعة والدقة في إعداد التقارير ونتائج الأداء والمقترحات والمعالجات المطلوبة.

ج- دقة معايير الرقابة والتقييم: حيث من الضروري رقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة بالإستناد إلى معايير معدة بشكل جيد تكون مستمدة بالأساس من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها.

سابعا: الممارسات الحديثة في التوجيه والرقابة

1- الممارسات الحديثة في التوجيه: تمثل الممارسات الحديثة نقلة نوعية في فهم الديناميكيات التنظيمية، إذ تجمع بين المرونة والفعالية في قيادة الأفراد نحو التميز مع التركيز على تطوير إستراتيجيات التوجيه التي تتناسب مع التحديات المتغيرة وتضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية ضمن بيئات العمل المعاصرة.

أ- التوجيه الإلكتروني: يعتمد التطبيق الكفاء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود "القيادات الإلكترونية" والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية أو العمل على تحقيقها، يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الإستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضا من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضا قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة.²

ب- مجموعة الأساليب المقننة: وتعتبر هذه الأساليب من أدق الوسائل لفهم المسترشدين ويتطلب من المرشد إلى أن يكون ملما بها وعلى دراية بإستخدامها حتى تساعد على إكتشاف جوانب متعددة في شخصية الفرد

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 127.

² غسان الطالب، محمود راكن الزعاري، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 48.

كالذكاء، الشخصية، الميول، القدرات، القيم والاتجاهات، كما تعكس أشكالاً من السلوك أثناء تأدية الفحوص لها مما يساعد المرشد على التشخيص.¹

ويستعمل في هذه الأساليب الإختبارات النفسية التي تستخدم القياس أنواع معينة من القدرات الفعلية ، ومنها إختبار ستانفورد بينيه وإختبار وكسلر للأطفال الراشدين وإختبارات الاستعداد (DAT)، والمستقبل الأكاديمي (SAT) وإختبار التحصيل ومنها إختبار (CAT) أي إختبار كاليفورنيا للتحصيل، وإختبارات الميول والقيم والشخصية مثل إختبار مينوسونا متعدد الأوجه والإختبارات الإسقاطية مثل إختبار الورشاخ وتفهم الموضوع (TAT)، ويجب الأخذ بعين الاعتبار بعض النقاط الهامة عند إستخدام المرشدين لهذه الإختبارات ومنها ما يلي:

- أن يختار المرشد الإختبارات الملائمة التي تفي بالغرض؛
- أن يحرص على المعرفة مدى تقبل المسترشد أو عدم تقبله لنتائج الإختبارات ومدى إتفاقها أو إختلافها مع فكرته عن نفسه؛
- أن يترجم النتائج الإختبارات الرقمية إلى عبارات وصفية؛
- تقديم النتائج على شكل درجات معيارية ويفضل إستخدام الرتب المهنية لغير المختصين.

كما توجد تقنيات للتوجيه الإلكتروني نذكر منها:²

- 1- **الندوات الإلكترونية:** هي لقاءات تفاعلية تعقد عبر الأنترنت بإستخدام تقنيات البث المباشر وتهدف إلى تقديم محتوى تدريبي أو توجيهي في بيئة إفتراضية مع إمكانية التواصل اللحظي بين المحاضر والمشاركين.
- 2- **الدورات التدريبية عبر الانترنت:** تشمل برامج تعليمية ممنهجة تقدم عبر منصات إلكترونية وتصمم لتطوير مهارات المتعلمين أو العاملين بشكل ذاتي أو بإشراف مدربين مع توفير محتوى تفاعلي ومواد تعليمية رقمية.
- 3- **المنتديات الإلكترونية:** هي منصات تواصل رقمية تسمح بتبادل الخبرات والإستفسارات بين الأعضاء في بيئة إفتراضية وتستخدم كأداة فعالة للدعم المهني والتوجيه غير الرسمي من خلال الحوار والمناقشة المستمرة.

ج- الإشراف الإلكتروني

هو عملية تقديم الدعم والتوجيه للموظفين بإستخدام الوسائط الإلكترونية الرقمية مما يتيح التفاعل المستمر والمرن بين المشرفين والمستهدفين، ينفذ عبر منصات تعليمية أو إدارية متخصصة مثل:¹

¹ صلاح الدين لفريد، علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد بشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، الجزائر العاصمة، 2019، ص 71-72.

² غسان الطالب وراكر الزعاير، مرجع سابق، ص 49 - 50.

- منصة مدرستي: تعد نموذجا حديثا للتعليم والتوجيه الإلكتروني في المملكة العربية السعودية وقد تم تطويرها لتوفير بيئة تعليمية رقمية متكاملة، تتيح تقييم تقديم الدروس والأنشطة التعليمية بشكل تفاعلي إلى جانب استخدام أدوات التوجيه والمتابعة من قبل المعلمين والإداريين.
- منصة إدارتي: في الجزائر لتوجيه وإرشاد الموظفين.
- الزيارات الصفية الافتراضية: تعد من الممارسات الحديثة في الإشراف التربوي الرقمي، تمكن التقنية المشرفين من متابعة أداء المعلمين في الصفوف الدراسية وتقديم الدعم المهني عن بعد باستخدام أدوات ووسائط تقنية مثل:
- التصوير بالفيديو: لتوثيق الحصص الدراسية وتحليلها لاحقا.
- التطبيقات التفاعلية: مثل (Zoom) و (Microsoft Teams) لمراقبة التفاعل بين المعلم والطلاب.
- د- التوجيه عبر الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني: يعد التوجيه المدعوم بتقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني من الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث تستخدم هذه التقنيات لتحليل بيانات الموظفين بشكل منهجي، بما يشمل إحتياجاتهم ومستوى أدائهم مما يساهم في توجيههم بطريقة أكثر دقة وفعالية ويعزز من كفاءة العملية الإدارية ككل.

2- الممارسات الحديثة في الرقابة

- أ- الرقابة الإلكترونية: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة على استخدام نظم رقابية تأخذ في إعتباره كل الأساليب والإجراءات الرقابية التي تتسم بالكفاءة الفعالية، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة.

كما تتم المراقبة الإلكترونية لأعمال وأنشطة المنظمة ووظائفها وكذلك المراقبة على العاملين فيها باستخدام العديد من أساليب المراقبة الإلكترونية، تلك التي تختلف في طبيعتها وجوهرها عن أساليب الرقابة التقليدية وبالإضافة إلى ذلك فإن التطبيق الكفء والفعال للرقابة الإلكترونية بالمنظمات المعاصرة يتطلب أيضا ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك بإعتبار أن الإفراط في أدائها بعد من الأعمال عديمة القيمة وبالتالي فإن المنظمات الإلكترونية تسعى إلى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدولها الإقتصادية فقط وتقضي بالتالي على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات².

¹ فهد خليل زايد، فن الإشراف والتوجيه الحديث، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 81-82.

² غسان الطالب ومحمود راكز الزعاري، مرجع سابق، ص 49.

بعد ما تم معرفة إلى الرقابة الإلكترونية، سوف نتطرق إلى مجموعة من الأساليب الحديثة والتي تتمثل فيما يلي:¹

- 1- **خرائط مراقبة الجودة:** إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة وغيرها فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل: الوسط الحسابي، المدى، الإنحراف المعياري.
- 2- **خريطة جانت:** هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة على عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساسها مثل أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

3- الخرائط الرقابية

- **سجل الآلة:** يوضح هذا السجل كمية العمل الذي تؤديه الآلة وبين الوقت الضائع وهذا بإستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي إشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.
 - **سجل العامل:** يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.
 - **خريطة التصميم:** هي تشبه خريطة سجل العامل حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها.
 - **خريطة تقدم العمل:** توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.
- 4- **أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات:** يستخدم في الأعمال الضخمة مثل (بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية وإنشاء مدينة كاملة)، لأن هذا الأسلوب يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعا تتسمى بالنشاطات وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

¹ سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص من 48 إلى 52 بتصرف.

ومن بين الأساليب الحديثة للرقابة الإدارية نذكر ما يلي:¹

أ- **أسلوب التقييم القياسي المتوازن:** هو أحد الأساليب الحديثة في الرقابة الإدارية طوره Norton, Kaplan يهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المنظمة، تتجاوز المقاييس المالية التقليدية، يساعد هذا الأسلوب في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى وبين الجوانب المالية وغير المالية ويستخدم كأداة للرقابة والتخطيط الإستراتيجي مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل لتنفيذ هذا الأسلوب يجب إتباع الخطوات التالية:

- صياغة وتكوين الإستراتيجيات كإعداد وصياغة أهداف نظام الجودة الشاملة للخدمات وتوصيل هذه الإستراتيجيات والسياسات إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛
- تطوير وتنفيذ وسائل تنفيذ إستراتيجيات نظام الجودة؛
- تصميم وتنفيذ نظم الرقابة على خطوات تنفيذ العمليات والأنشطة بهدف التأكد من نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- **أسلوب تأكيد الجودة:** هو أحد أدوات الرقابة الحديثة لتوفير التأكيد اللازم للمساهمين بأن أهداف المنظمة قد تحققت في ظل مستوى معقول من الخطر، وتتضمن عملية تأكيد الجودة ثلاث مكونات أساسية:

- **الحصول على معلومات مرتبطة بالعمليات:** وتعني إرتباط المعلومات بالعمليات المطلوب تأكيدها مثل: العمليات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية لتحقيق الجودة الشاملة.
- **مراقبة وتحليل المعلومات:** وتعني مراقبة المعلومات التي سبق وأن تم الحصول عليها بواسطة المراجع الداخلية والتأكد من مدى الثقة في الدفاتر والسجلات.
- **توصيل مخرجات التأكيد:** بواسطة المراجع إلى لجنة المراجعة أو الإدارة العليا، ويوفر أسلوب تأكيد الجودة قدرا من الثقة لمتخذي القرار بأن نظام الرقابة الداخلية يمد بالتأكد المعقول وأنه قادر على كشف المصادقية والخطر في العديد من المجالات من بينها خطر إستخدام العاملين للأصول في غير الغرض منها.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الجودة والتميز، مرجع سابق، ص من 153-154.

المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء عنصراً محورياً في قياس فعالية العمل داخل المنظمات، حيث يعكس مدى تحقيق الأفراد والوحدات الإدارية للأهداف المرجوة منهم، كما يشكل الأداء التنظيمي المؤشر العام لقدرة المؤسسة على تحويل مواردها إلى نتائج فعالة تساهم في تعزيز تنافسيتها واستمرارها وهنا بعض التعاريف الموضحة بالشكل التالي:

- 1- تعريف "خرخان" (Kherakhen, 2000): يعبر الأداء على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويعرفه "ميلر وبروميلي" (Miller 2000 Et Bromily)، بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹، أي تنفيذ المهام أو الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف، لتبسيط التعريف هو إنعكاس لكيفية إستغلال المنظمة لمواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق أهدافه.
- 2- تعريف (عصمت سليم القرالة، 2011): يدل على أنه: "نظام يحدد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم كما أنه يعتبر دراسة تحليل وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم وإمكانية نمو وتقديم الفرد في المستقبل"²، أي أنه نظام يهدف إلى قياس كفاءة الموظفين من خلال تحليل سلوكهم وأدائهم أثناء العمل، مما يساعد في تحديد مدى نجاحهم وإمكانات تطويرهم المهني في المستقبل.
- 3- تعريف (عدان نبيلة، 2020): وفقاً لمعجم مصطلحات العلوم الإدارية عرفته بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"³، بمعنى تنفيذ الموظف لمسؤولياته وواجباته وفقاً للمعايير المحددة، بحيث يحقق المستوى المتوقع من العامل الكفاء والمدرب.
- 4- تعريف (حسان أحمد خليل شعبان، 2020): تطرق إلى مفهوم الأداء التنظيمي بأنه "درجة الإلتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من العمل في المنظمة طبقاً للمعايير

¹ محمد بن عبد الله الشبيبي، إدارة المعرفة (إستراتيجية تطوير الأداء)، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص51.

² أديب خلف المكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 71.

³ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص48.

قياسية تساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء¹، بمعنى الالتزام بإنجاز المهام والواجبات وفق معايير محددة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العمل وتحسين جودة الخدمات لتلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم، يعكس هذا الالتزام، كفاءة المنظمة في توجيه الموارد نحو رضا العملاء وتحقيق التميز.

يعكس الأداء التنظيمي مدى كفاءة وفاعلية وإنتاجية الشركة أو المنظمة في إستغلال مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الأمثل وبشكل ينصهر في بوتقة تحقيق الأهداف للحفاظ على البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال²، لإبراز الفكرة يمكن الإشارة بأنه إنعكاس لمدى كفاءة المنظمة في الإستفادة من مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالمستوى الذي يحقق لها البقاء والإستمرار في سوق العمل.

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الإلتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينها:

1- الفعالية: لقد حظي مفهوم الفعالية بإهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف أشكالها ويطرح التعريف الدقيق للفعالية عدة صعوبات، غير أنه بشكل عام عادة ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وبشكل مختصر يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية (الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة)³.

2- الكفاءة: بشكل أكثر تحديدا، تعرف الكفاءة على أنها نسبة تعكس مقارنة المخرجات المنجزة بالتكاليف المتكبدة لتحقيق هذه الأهداف، هناك جانبان للكفاءة، الأول هو وحدات الإنتاج أو الخدمات التي تتعلق بالغرض التنظيمي والثاني هو تكلفة إنتاج تلك السلع والخدمات وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية (الكفاءة = المدخلات المنجزة / الموارد المستهدفة)⁴.

¹ أحمد خليل حسان شعبان، أثر نمط القيادة على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، جامعة قناة السويس، مصر، 2020، ص 1862.

² موسى حجدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، 2023، ص 8.

³ أحمد الصغير ربيعة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المنظمة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014، ص 6.

⁴ Charles Lusthaus And Outhors, Organizational Assessment A Framework Improving Performance, 1st Edition, Published By Jointly International Development Recherche Centre, Ottawa, Canada, 2002, P114.

وبناء على ماسبق، وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية تسهم في توفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها:¹

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية: الكفاية والإنتاجية عنصران يكملان بعضهما بعضا، فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والإستمرار.

يتفاوت مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعا لأهدافها وتوجهاتها وتبعاً لفهم المديرين لذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء وهي:²

- 1- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في إستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
 - 2- **الأداء المالي والتشغيلي:** يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يمن تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.
 - 3- **الفعالية التنظيمية:** هذا المفهوم أكثر إتساعاً فيعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويرى الخطيب ومعاينة ان القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية:
 - أ- **الأهداف:** سواء كان رئيسياً أو ثانوياً أو عدة أهداف فرعية أو مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
 - ب- **الموارد المادية والبشرية:** أي كلما إستطاعت المنظمة تلبية إحتياجاتها المادية والبشرية كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها.
 - ج- **المؤشرات الكمية:** مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات.
 - د- **المؤشرات الإقتصادية:** مثل إستخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة إقتصادياً.
- يتكون الأداء أيضاً من مجموعة عناصر خاصة بالفرد وبالعامل نفسه، يمكن توضيحها كما يلي:³

¹ مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث Lmd، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022-2023، ص 131.

² محمد أبوعليم طالب، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 26-27.

³ دنيا عيسى، عوض سليمان، أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، العدد الرابع، جامعة قناة السويس، مصر، 2016، ص 844-845.

1- عناصر خاصة بالفرد

أ- سلوك العامل في وظيفته: هذا السلوك يظهر في مدى حفاظه على الأجهزة، والأدوات التي يقوم بإستخدامها، وما مدى درجة ضياعها وكذلك مدى إسراف العامل في إستخدامها.

ب- سلوك العامل مع الآخرين: هذا السلوك يتعلق بتعامله مع زملائه في العمل والرؤساء ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال الجماعية والتزامه وطاعته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم ومدى تعاونه معهم في حل مشكلات العمل والتحدث معهم وإبلاغهم بمقترحاته بشأن علاج هذه المشكلات.

ج- الحالة النفسية والمزاجية للفرد: هي الحالة التي يكون عليها العامل والتي تشمل نواح عديدة مثل الحماس في العمل والإستعداد لإتقانه والرغبة في أدائه والإهتمام بمشكلات العمل والحماس لعلاجها والإنجازات التي يحققها الفرد وطرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يؤديها العامل لزيادة كفاءة أدائه وتساعد في أداء دوره بشكل فعال.

2- عناصر خاصة بالعمل نفسه: العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره وإختصاصه ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لما ترشده إليه الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تمثل وسيلة فعالة لمراقبة مستوى الإنجاز، وتحفيز الموظفين وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة وهنا يمكن تعريفها كالتالي:

1- تعريف (كمال محمد مصطفى، 2014): في البداية يتم التطرق إلى مفهوم التقييم بأنه: "عملية مقارنة النتائج أوالمخرجات أوالإنجاز بالمعايير، المقاييس، المعدلات، المؤشرات المحددة مسبقا (أداء محقق) وتسجيل الانحرافات سواء كانت سلبية أو إيجابية"¹، ما يعني مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقا، بهدف تحديد الفجوات أوالانحرافات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يساعد في تحسين الأداء وإتخاذ القرارات المناسبة.

2- تعريف "مايكل بريستلي" (Michael Priestle, 1982): أفاد بأن تقييم الأداء الفعلي: "هو قياس المهام الفعلية التي يتم إجراؤها في بيئة عمل فعلية أوداخل الفصل الدراسي، يمكن إنجاز تقييم المهام الفعلية من خلال تقييم عملية الأداء أو ناتجها أو كليهما"²، لتوضيح المقصود يمكن القول أنه قياس المهام التي يتم تنفيذها في بيئة

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014، ص 22.

² Michael Priestle, Performance Assessment In Education And Training, 1st Edition, Educational Technology Publication En Glewood Cliffs, United States Of American, 1982, P 69.

عمل حقيقية أوداخل الفصل الدراسي، ويتم ذلك من خلال تقييم سير عملية الأداء نفسها أونتائجها أو كليهما معا، بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- تعريف "بيترز" (Piterz, 2007): يشير تقييم الأداء إلى: "تخصيص القيم العددية وفقا لقواعد وإجراءات محددة، وتطبيق هذه القواعد على تقييم الخصائص السلوكية و/أو مخرجات العمل لتحديد مدى الانحراف (إن وجد) عن معايير الأداء المطلوبة"¹، للشرح أكثر هو قياس مدى تحقيق الموظف أو المنظمة للمعايير المطلوبة، من خلال تطبيق قواعد محددة لتحديد أي إنحرافات والعمل على تحسينها.

رغم تعدد المفاهيم لتقييم الأداء إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة: "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، فتقوم الأداء إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"²، لإيضاح بصورة أفضل هو قياس مدى إنجاز الموظف لأعماله خلال فترة معينة وتحليل أدائه، بهدف تحديد نقاط قوته وضعفه، وتحسين أدائه لضمان نجاح المنظمة الآن وفي المستقبل.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يحظى موضوع تقييم الأداء العاملين بأهمية بالغة في العملية الإدارية بإعتباره الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وتتجلى في:³

أولا: بالنسبة للمنظمة

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم؛
- يساعد على إعداد سياسة جديدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين؛

¹ Ma Pieters, Human Resource Management, 11th Edition, Kogice Education, Cape Town, South Africa, 2007, P292.

² ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، الطبعة الثانية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2023، ص 19.

³ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتجسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2012-2013، ص 89.

- يساهم في إعداد سياسة جيدة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم؛
- أخيرا يؤدي على إحترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر إلتراما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ثانيا: بالنسبة للمرؤوسين (الخاضعين للتقييم)

إشعار المرؤوسين بالمسؤولية فعندما يدرك الموظف أن أدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تمس مستقبله الوظيفي فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل وسوف يبذل كل جهوده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ثالثا: بالنسبة للرؤساء (للقائمين بالتقييم)

1- إستمرار الرقابة والإشراف: أن نظم قياس الأداء تضطر الرئيس المباشر إلى تتبع النشاط الوظيفي المرؤوسيه بصفة دائمة وإذا كانت التقارير تتضمن تقدير كفاية الموظف فنتائجها تلقي الضوء على مقدرة الرئيس المباشر في الإشراف والتوجيه.

2- تنمية مقدرة التحليل لدى الرؤساء: ينبغي على الرئيس عند تقييمه لأداء أحد الموظفين، سواء بوصفه ممتازا أو ضعيفا، أن يستند إلى مبررات موضوعية تستند إلى معايير واضحة فعندما يطلب منه إعداد تقرير مفصل حول أداء الموظف وفقا لعناصر تقييم محددة كما هو معمول به في نظام قياس الأداء، يصبح ملزما بإجراء تحليل دقيق لسلوك الموظف ومدى التزامه بمهامه وذلك في إطار العناصر المعتمدة للتقدير داخل المنظمة ويؤدي هذا الإجراء إلى تعزيز موضوعية التقييم والإبتعاد عن الأحكام الإنطباعية أو الشخصية مما يضمن عدالة ومصادقية عملية التقييم.

3- تنمية العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه: يعد نظام تقييم الأداء وسيلة لتعزيز التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وزيادة الألفة بينهم، لا سيما إذا تم وضعه وفق أسس موضوعية سليمة ويسهم ذلك في إتاحة الفرصة أمام الرئيس لمناقشة مشكلات العمل مع مرؤوسيه بشكل فعال مما يعزز من جودة بيئة العمل ويساعد في تطوير الأداء التنظيمي.

كما يمكن من خلال ما تم تناوله في بحث "لهيرنايوس وميكوليتش" بعنوان (Work characteristics and work performance of knowledge workers) تحديد السمات الأساسية التالية في أداء العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر عليها بشكل فعال:¹

- القدرة على العمل بدون إشراف: وتعتبر عن مدى قدرة الموظفين على العمل بأنفسهم، متطلبين أقل قدر من الإشراف والإكتفاء الذاتي في تولي واجبات الوظيفة.
- دقة العمل: تعبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء تستدعي التصحيح.
- التكيف: يوضح المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغيرات التنظيمية.
- القدرة على التواصل: تعبر عن الفعالية في تقديم الموظف للمعلومات الدقيقة، شفها وخطيا ومدى إقامة الموظف عالقات إيجابية مع زملائه في العمل وكونه لبقا ومهذبا بالتعامل معهم.
- التعاون: يدل عن مدى تعاون وإنسجام الموظف مع المشرفين، الزملاء والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.
- الإعتدائية والثقة: تبين المدى الذي يمكن فيه الإعتداع على الموظف، للوفاء بجداول العمل ومسؤوليات والتزامات الوظيفة.
- إلمام والمعرفة بالعمل: تقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل وإتباعه الإجراءات العمل الصحيحة.
- المحاكمة: التميز في نوعية القرارات المتخذة، فيما يخص العمل ومواقفه.
- نوعية العمل: أي إلى أي مدى يكمل الموظف مهام الوظيفة بدقة وفقا لمعايير الجودة المعمول بها.
- كمية العمل: الوقت الذي ينتج فيه الموظف قدرا من العمل المقبول من أجل الوفاء بالجداول الزمنية.
- العلاقة مع الناس خارج العمل: مدى كون الموظف مهذبا، مفيدا، متعاوننا، داخل وخارج العمل.
- إتزام قوانين السلامة: نطاق إتباع الموظف لممارسات السلامة المعمول بها وتصحيح ممارسات العمل غير الآمنة في الوظيفة.
- إدارة وقت العمل: تقيس مدى فعالية وكفاءة الموظف في إستخدام وقته لإنجاز مهام وظيفته، فعلى سبيل المثال، أن ينتظر حتى اللحظة الأخيرة، لإتمام المهام الحرجة.
- الرغبة في التعلم: أي رغبة الموظف في التعرف على وظيفته وتطوراتها وتحديثاتها وطرح أسئلة ذكية ومفيدة عن العمل.

¹ كاتيا العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا، 2022، ص 31-32.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تعمل المؤسسات على قياس فعالية أنشطتها وأعمالها للحصول على بيانات تساعد في توجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف وتحسين الأداء فالمؤسسة التي لا تقيس أداءها لا يمكنها ممارسة الرقابة عليه وغياب الرقابة يعيق عملية الإدارة ويؤثر على جودة القرارات المتخذة ويشير "كوين" Quinn ضمن إلى ذلك بقوله "ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه" وعلى هذا تحتاج المؤسسات التقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:¹

- 1- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها بإستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع الإنحرافات.
- 2- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- 3- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- 4- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

الفرع الرابع: مؤشرات الأداء

تطورت طرق قياس الأداء في المؤسسات عبر الزمن ففي السابق القياس كان يعتمد على النتائج المالية (الربحية، الإستثمارات) ومع التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال برزت مؤشرات تهتم بالأصول المعنوية (الإنتاجية، أداء العمال) مما برز عنه وجود مؤشرات مالية وغير مالية تتمثل في مايلي:²

أولاً: مؤشرات الأداء المالية (التقليدية)

تعد مؤشرات الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الأسلوب التقليدي الأكثر إستخداماً لقياس وتقييم الأداء نظراً لإهتمام إدارة المنظمة بالأداء المالي من أجل زيادة ثروة المساهمين، فلا يمكن أن يتم تحليل أي بيانات عن المركز المالي بدون إستخدامها وهذا نظراً لتركيزها على البيانات الواردة بالتقارير والقوائم المالية وتستخدم هذه المؤشرات لمراقبة الأداء المالي وتحسين إدارة الموارد وإتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب من بينها النسب المئوية والرسوم البيانية.

¹ أحمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص25

² أم الخير بورويبة، دور بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتحسين أداء المنظمة-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لإستكمال شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2024-2025، ص 60-61.

ثانياً: مؤشرات الأداء غير المالية (الحديثة)

هي مقاييس تستخدم لقياس أداء المنظمة في مجالات غير مالية (تركز على الأصول المعنوية) إلا أنه ليس من السهل استخدام هذه المؤشرات كونها تتميز بالتحخصص والإرتباط بطبيعة النشاط وتعتبر هذه المؤشرات أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، وتتضمن مقاييس كمية مثل رضا وولاء المستهلك، مرونة عمليات التصنيع وهي مهمة لإستمرار نجاح المنظمة في الأجل الطويل وإستخدام هذه المؤشرات يساعد المؤسسات على تقدير مخاطرها بشكل أفضل وضمان إستدامة النجاح على المدى الطويل والتحكم في العوامل غير المالية التي تؤثر على أدائها.

الفرع الخامس: مداخل الأداء

ولقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول وهي التي تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:¹

1- الزمن: تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة بإستخدام جهد معين.

2- الكمية: تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

3- التكلفة: عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

وإن تطبيق مرتكزات إدارة الجودة في المؤسسة يسهم في تحسين مجالات الأداء الوظيفي، سواء أكان القياس على مستوى أداء الفرد أو أداء جماعات العمل أو الأداء المؤسسي ككل وذلك على النحو التالي:

تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية وتحقيق الثبات والإستقرار، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة المبيعات للخدمات المقدمة والتي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة وتحقيق الإستقرار، الثبات للمؤسسة والقدرة التنافسية العالية بأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة كمعيار ينبغي تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة لكي يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة وعليه فإن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين إنتاجية الأداء الوظيفي.²

¹ مدحت محمد أبوالنصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 138-139.

² حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، المناهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 113.

في كل عملية تقييم لابد من وجود معايير خاصة تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة فمثلا في الأعمال الإنتاجية، فإن إنتاج الفرد من حيث الكمية أو النوعية يجب أن يقارن مع المعايير الموضوعية عن طريق دراسات الوقت والحركة وبنفس الطريقة فيما يتعلق بالأعمال المتعلقة بالمبيعات بصورة عامة¹.

من جهة أخرى، قيام المنظمات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء يمكن أن يعود عليها ب:²

- 1- **زيادة الفعالية نحو الأداء المتميز:** ذلك أن حصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه، يزيد من فاعليته نحو الأداء المستقبلي يضاف إلى ذلك شعور الموظف بأن المنظمة تقدر جهوده ونجاحاته السابقة، يعد عاملا محفزا لمزيد من الإنجازات المستقبلية.
- 2- **زيادة وضوح الأهداف التنظيمية:** إن النظام الفعال لإدارة الأداء يقتضي زيادة وضوح الأهداف التنظيمية وكذلك الأهداف الخاصة بكل وحدة إدارية على حدة، كما يعمل على زيادة فهم الموظف للعلاقة التي تربط بين أهداف وظيفته وأهداف المنظمة ككل، ودور وظيفته في النجاح التنظيمي، الأمر الذي يساهم في قبول الفرد لتلك الأهداف.

3- **زيادة كفاءة الموظفين:** توفير أساس قويا في تحسين المستوى الحالي للموظف وللتطوير والتحسين الذاتي المستقبلي، من خلال مساعدته على وضع الخطط التطويرية والتنموية.

- 4- **المرونة وإمكانية تصحيح الخطأ:** إذ قد يكون من المستحيل عمليا القيام بتصميم نظام فعال لإدارة الأداء يتسم بالموضوعية الكاملة، طالما أن الأحكام الإنسانية تشكل مكونا مهما من عملية تقييم الأداء وعليه، عندما يدرك الموظفون أن هناك خطأ قد تم إرتكابه، فإنه ينبغي على النظام أن يوفر الآلية الملائمة لتصحيح ذلك الخطأ، بحيث يمكن للموظفين الطعن فيها، فضلا عن إمكانية التحقق من مدى سلامتها.

الفرع السادس: نماذج تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية مهمة تستخدم لتحديد مدى كفاءة وفعالية تحقيق الأفراد أو الفرق أو المنظمات لأهدافهم وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها لتقييم الأداء بناء على طبيعة العمل والمجال الذي يتم تقييمه وفيما يلي بعض الطرق الشائعة لتقييم الأداء:³

- 1- **قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 167.

² عبد الحسين نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، الطبعة الأولى، دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 14.

³ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، الطبعة الأولى، دار الجلاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22-24.

ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

2- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بمعايير وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من ما تمتاز به من البساطة.

3- **المقارنة الزوجية (بين الموظفين):** حيث يتم من خلالها مقارنة موظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الإستعمال ضمن الأقسام كبيرة العدد.

4- **طريقة التوزيع الإجباري:** أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتؤخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في إنخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

5- **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ويطلق عليها أيضا الملاحظة السلوكية.

وقد أستحدثت طرق جديدة لتقييم أداء العمال تتناسب طرديا مع مستوى الأداء المأمول من طرف المنظمة فبالإضافة إلى الطرق التقليدية التي نذكر منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة وغيرها، برزت توجهات حديثة في عملية تقييم الأداء أهمها:

1- **طريقة التقييم بالنتائج أو الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على إشراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها وتتكون من الخطوات التالية:¹

- أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها؛
- قيام المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه، ويقوم الرئيس أيضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق مع قدراته ومع إحتياجات المنظمة؛
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها؛

¹ محمد لخضر حرزالله، مرجع سابق، ص 62-63.

- يقوم كل من الرئيس والمرؤوس من وقت لآخر بالاجتماع سويا لتقييم درجة نجاح المرؤوس في تحقيقه لأهدافه، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعة؛
- يلعب الرئيس دور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة لتحقيق أهدافه؛
- تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعة وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم (أي التركيز على الأهداف المحققة وليس الأداء الفردي المستقل).

2- مركز التقييم: هذه تقنية مستخدمة على نطاق واسع لإختيار وتقييم المرشحين في وقت سابق، كانت تسمى الإختبار الظرفي وقد طورها الجيش الألماني في عشرينيات القرن الماضي لإختيار مرشحي الضباط ذوي الجودة العالية، بشكل عام يضم مركز التقييم من 6 إلى 12 مرشحا، في كل مرة سيتم تقييم هؤلاء المرشحين بمساعدة سلسلة من التمارين على مدار الأيام القليلة القادمة (من يوم إلى 3 أيام)، لا تقيم هذه الإختبارات السلوك الوظيفي الفعلي بل مجموعة متنوعة من الأنشطة التي من المحتمل أن يواجهوها في العمل، يشارك المرشحون أو المديرون في مهام محاكاة وظيفية مثل إختبارات السلة، لعب الأدوار، مناقشة المجموعات بدون قائد، المحاكاة الحاسوبية، حل المشكلات الجماعية، ألعاب الإدارة أو الأعمال والمقابلات إلخ، يحتفظ المقيمون (المراقبون المدربون) بملاحظات المشاركين، ثم يناقشون هذه الملاحظات لاحقا ويصدرون قراراتهم في النهاية بشأن أداء كل مشارك¹.

3- تبادل التوقعات ثنائي الإتجاه: هذه طريقة للوصول إلى فهم متطلبات الوظيفة وكيفية تحقيقها بين المشرف والموظف، يختلف تبادل التوقعات عن تقييم الأداء التقليدي في ثلاثة جوانب مهمة أولا، لا يقتصر تبادل التوقعات على جلسة سنوية بل يمكن إجراؤه كلما شعر المشرف أو المرؤوس بالحاجة إلى إجرائه، لا يلزم أن يكون التبادل رسميا، ثانيا، تبادل التوقعات هو طريق ذو اتجاهين يناقش المرؤوس والمشرف توقعاتهما من بعضهما البعض ولا يقتصر الأمر على الأداء السابق للمرؤوس بل يمكن أن يشمل علاقات العمل الشخصية بين المشرف والموظف ومراجعة شاملة للتطلعات المهنية، يمكن إستخدام طريقة التقييم هذه لأي وظيفة على أي مستوى في المؤسسة ومع ذلك، فهي مفيدة بشكل خاص في الوظائف الإدارية حيث يصعب وضع معايير الأداء بسبب الطبيعة الديناميكية للعمل².

4- طريقة (360° Evaluation) (Le 360° Feed-Back): ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد وإختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم وتعتبر هذه النتيجة

¹ Gurpreet Randhawa, Op.Cit, P 147.

² Norman Beckman, Employee Performance Evaluation, 1st Edition, Us Government Printing Office, Washinton, USA, 1979, P 22.

من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والإعتبار¹.

يظهر التطور في نماذج تقييم الأداء تحولاً واضحاً من الإعتماد على الأساليب التقليدية التي تركز على الحكم الفردي والمقارنة النسبية نحو تبني مقاربات تشاركية وشاملة متعددة الأبعاد فالممارسات الحديثة لتقييم الأداء، مثل الإدارة بالأهداف ومراكز التقييم والتقييم بـ360 درجة تعكس توجهها نحو تحقيق الموضوعية وتعزيز الشفافية ورفع مستوى المشاركة الفعلية للموظفين في عملية التقييم كما أن التركيز بات منصبا على تحقيق النتائج وقابلية القياس والتغذية الراجعة المستمرة بدلاً من الإقتصار على السمات الفردية أو الأحكام الشخصية وهذا التوجه يدعم ثقافة التمكين ويساهم في رفع الأداء التنظيمي عبر ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة كما يعزز من تفاعل الموظف مع بيئة عمله عبر آليات التقييم، البناء والحوار المستمر مع مختلف الجهات المعنية بالأداء وبذلك فإن نماذج التقييم الحديثة لا تؤدي فقط وظيفة قياس الأداء بل أصبحت أداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري وتحسين الكفاءة المؤسسية في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد.

الفرع السابع: مشاكل تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:²

أولاً: المشاكل الذاتية

- 1- خصائص وصفات المقوم: ترتبط هذه الصفات بمدى المهارة والخبرة.
- 2- التساهل والرفق: يميل بعض المقاومين إلى التعامل بالرفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر.
- 3- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها المرؤوسون فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضيف جانب الحيادة.
- 4- النزعة المركزية: ميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه الأفراد وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

¹ محمد لخضر حرزالله، مرجع سابق، ص 62-63.

² محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 31-33.

5- **الأفضلية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بأخذ الأفضلية بأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء الصورة عن أحدث مستوى للأداء فهذا من شأنه أن يدعم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

6- **التحيز الشخصي:** وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

ثانيا: المشاكل الموضوعية

- عدم الوضوح في أهداف العملية، يعطي نوع من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود التعليمات السليمة والكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

الفرع الثامن: علاج مشاكل تقييم الأداء

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاج والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:¹

- 1- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال؛
- 2- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء؛
- 3- ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز؛
- 4- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

¹ مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي- متوسط-ثانوي) لمدينة جلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD ، تخصص علم النفس والتنظيم وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص 96.

ويمكن التقليل من المشكل التي تواجه تقييم الأداء باستخدام تكنولوجيات أساسية في جميع المنظمات نذكر منها:¹

- **المحاكاة:** تشير المحاكاة إلى دمج أدوات الكمبيوتر المختلفة واستخدام البرمجيات المتخصصة لوضع نماذج ومحاكاة أداء نظام الإنتاج حيث يتم استخدام عمليات محاكاة ثلاثية الأبعاد D3 للمنتجات والمواد وعمليات الإنتاج.
- **الروبوتات المستقلة:** إعتدت العديد من المصانع على الروبوتات لمعالجة المهام المعقدة إلا أن هذه الأخيرة هي في تطور مستمر على مر الزمن بغية الاستفادة منها أكثر إذ أصبحت أكثر إستقلالية ومرونة وتعاونية تتفاعل مع بعضها البعض وتتعلم من البشر هذا ما يقلل من تكلفتها ولها نطاق أكبر من القدرات.
- **السحابة:** تعرف السحابة بأنها تخزين البيانات والوصول إليها عن طريق الإنترنت وليس عن طريق القرص الصلب المحلي تمثل السحابة البنية التحتية التي تدير وتنظم البيانات تتكون الحوسبة السحابية من ثلاث طبقات؛ الموارد والتي تمثل البنية التحتية الصلبة والبرمجيات كمراكز تخزين البيانات وتمثل الطبقة ثانية المنصات التي تشمل خوادم الأنترنت والتطبيقات وأخيرا طبقة التطبيقات الطبقة الثالثة التي تخدم المستخدم.
- **الواقع الافتراضي:** تمثل أنظمة قائمة على الواقع تغطي شبكة من الخدمات فهي تتيح إضافة معلومات مرئية إلى الواقع، على سبيل المثال، لتسهيل الصيانة والتجميع وإدارة المعدات وتصميم المنتجات وما إلى ذلك.
- **تكامل النظام الأفقي والعمودي:** نقصد بالتكامل الأفقي دمج البرمجيات مع بعضها البعض والذي يساهم في تقليل خطر الوقوع في أخطاء اثناء معالجة بيانات التصنيع، متطلبات المواد وخطوات التصنيع أما التكامل العمودي فهو إمكانية ربط المعدات والتجهيزات لشبكة المؤسسة لتسهيل نقل البرامج والإتصال.

الفرع التاسع: الممارسات الحديثة في تقييم الأداء

أصبح تقييم الأداء في المؤسسات الحديثة لا يقتصر على مجرد قياس كفاءة الموظف بشكل تقليدي بل تطور ليشمل ممارسات حديثة تعتمد على مقاييس علمية وتقنيات رقمية نذكر منها:

أولا: نظم المعلومات الحديثة للأنظمة الخبيرة

تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، فيتم تصميم النظام الخبير عمليا بالإعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه¹.

¹ قواوري أسماء، التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث LMD، تخصص المنظمة والتحول الرقمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، الجزائر، 2023-2024، ص 80-81.

ثانيا: الذكاء الإصطناعي في قياس وتقييم الأداء

في مرحلة البناء وقياس الأداء من دورة حياة نظام الذكاء الإصطناعي، من الضروري مراعاة النزاهة في التنفيذ بإعتبارها عاملا مهما عند بناء نظام الذكاء الإصطناعي وإختباره وتنفيذه ويتطلب بناء النموذج وإختيار المميزين من المهندسين والمصممين المحترفين أن نكون على علم بضرورة تجميع أو فصل أو إستبعاد الخيارات المتخذة عند الضرورة، بالإضافة إلى أن الأحكام العامة المتخذة بشأن موثوقية وأمن المجموعة الإجمالية من الميزات، قد يكون لها عواقب وخيمة على الفئات الضعيفة أو غير الممثلة في البيانات لذا، عند إختيار النموذج يجب النظر في تقييم مقاييس النزاهة والإنصاف، إذ يجب أن تكون مقاييس النزاهة والإنصاف في النموذج ضمن الحد المحدد للخصائص الحساسة، كما يجب تحديد نهج التقييم الخاص بالنزاهة والإنصاف ومقاييس الأداء بوضوح خلال هذه المرحلة، ويجب أن يكون تقييم النزاهة مبررا إذا لم يجتاز النموذج الرائد التقييم، من الضروري التأكد من إختيار الخصائص السببية، كما يجب التحقق من الخصائص المختارة مع ممثلي بيانات العمال والفرق غير الفنية، وتتضمن التقنيات المؤتمتة لدعم القرار العديد من المخاطر الكبيرة المتمثلة في التحيز والتطبيق غير المرغوب فيه في مرحلة التشغيل الفعلي، لذلك من المهم وضع آليات لمنع النتائج الضارة والتمييزية في هذه المرحلة².

هذه التحولات الجديدة في الطبيعة التكوينية للبيئة التنظيمية وما فرضته من تداعيات وتحديات على المنظمات المعاصرة، تستدعي بصفة حتمية إعادة تنميط وتحديث الذهنيات القيادية والتسييرية وتطوير الفكر الإداري وفق منظور الجودة بصفة تتلاءم مع طبيعة المجتمع المعرفي والرقمي المتسم بالسرعة والطفرة المعرفية والإتصالية وذلك من خلال تطبيق ممارسات تنظيمية حديثة قصد الإرتقاء بسلوك وأداء الموارد البشرية وتحديث معارفها و كفاءاتها، ومن بين هذه الممارسات³:

1- تحديث القوانين والأنظمة: إن تأثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال

الوظائف والمهن مثل العمل عن بعد والعمل المؤقت والوظائف المشتركة ومتطلبات التعامل من خلال شبكة الأنترنت إضافة إلى فتح المجال أمام الإستثمارات الأجنبية، كل ذلك يتطلب إعادة مستمرة للنظر في التشريعات والقوانين وتحديثها بإستمرار لتواكب التطورات المتتابة سياسيا وإقتصاديا وإجتماعيا.

¹ أحمد داودي، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شرق قسطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018، ص 104.

² علاء محمد ساعي، مرجع سابق، ص 55.

³ شوقي قاسمي وحرز الله محمد لخضر، التوجهات الإستراتيجية الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية للمنظمات في ظل تداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة - دراسة تحليلية وفق المقترَب النظمي، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد الأول، العدد التاسع عشر، الجزائر، 2019، ص 9.

- 2- **تعظيم الاستفادة من التقنية:** وذلك بما توفره من برامج للتطوير والتعليم المستمر وما تقدمه من حوافز ومكافآت للعمالء المعرفية، إضافة إلى إستغلال تقنية المعلومات والإتصالات كالأترنت مثلاً في عملية التوظيف والإستقطاب وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 3- **إستخدام التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة:** من خلال الأقراص المدمجة وشبكة الأترنت والتعلم عن بعد والإتصال بالخبراء في مختلف أنحاء العالم.
- 4- **تبني منهج العمل الإلكتروني:** تمكن التقنية الموظفين من العمل في أوقات مختلفة، على ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وكذلك العمل عن بعد بإستخدام الحاسب الآلي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أساساً مهماً لفهم الموضوع البحثي وتحديد الإطار النظري له فنجد أنها تستعرض هذه الدراسات النتائج الرئيسية والثغرات البحثية لتوجيه البحث الحالي ويستفاد منها من خلال تعزيز جودة البحث.

المطلب الأول: الدراسات الجزائرية

1-دراسة " كريمة روي"(2013): بعنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلد، ورقة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، إستهدفت الدراسة التعرف على مدى فعالية دور المورد البشري على الأداء التنظيمي كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة، وفقاً للإجراءات المنهجية التالية:

- **المنهج:** المنهج التحليلي الوصفي.
- **العينة:** بلغت 30 عامل أختيروا عشوائياً من بين عمال المؤسسة.
- **أدوات جمع البيانات:** تم الإعتماد في الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وكذلك تم استخدام الملاحظة والمقابلة الشخصية، أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية وتم الاعتماد على برنامج SPSS.

• النتائج

- يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ومهارات التفكير الإبداعي وسلوكيات الدور الإنساني؛
- تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على بعض الأنشطة الرئيسية مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، تم إثبات صحتها من خلال نتائج المحاور الثلاثة المستخدمة في الاستبيان؛

- تساهم أنشطة تسيير الموارد البشرية بفعالية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة؛
 - الأداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية؛
 - تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من إنتاجية المتدرب ويساعده على حل المشاكل التي تواجهه في العمل وتحسن من أدائه؛
 - وجود نقص في تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة؛
 - الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- الموارد البشرية في المؤسسة لها دور في إعطاء أفكار جديدة مفيدة للعمل.

• الإقتراحات

- الإهتمام بإدارة الموارد البشرية من حيث ميولاتها، دوافعها، أهدافها وإتجاهاتها وتنمية قدراتها حتى تتمكن من بناء السياسات الملائمة لهم والتي تساعد على الأداء وتبث فيهم روح الإلتزام والولاء؛
- يجب الحرص على تنوع عملية التدريب لأنها أداة لتحسين أداء العاملين والإرتقاء بالمؤسسة بتطبيق العاملين للمعارف والمهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب؛
- وضع نظام رقابة جيد من أجل انضباط العمال على المبادرة في العمل والاستقرار لأن الحوافز المادية وحدها لا يكفي؛
- إستخدام طرق عادلة ومعبرة لتقييم الأداء.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في تسيير الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي في عام 2013، شملت الدراسة مجتمع مكون من الإداريين والموظفين في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلد بورقلة، حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 30 عامل والتي تمت في مؤسسة اقتصادية وتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة الشخصية وعلى برنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت مكملية للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعرييج، كانت عينة دراسة عبارة عن 40 عامل وتمت في مؤسسة صناعية وتم الاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSSV26 وعلى الإكسل 2013.

2-دراسة "عماد لبسيس، ربيعة خطاش" (2018): بعنوان "واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة - نقرت -

الجزائر" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثالث والأربعون، 2018، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالتطبيق على شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت، الجزائر وفق الاجراءات المنهجية التالية:

- **المنهج:** المنهج الوصفي.

- **العينة:** بلغت 81 عاملا اختيروا عشوائيا من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V20 لتحليل البيانات وبرنامج الإكسل 2007 واشتملت الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية على مايلي:

- تم الإعتماد على المتوسط الحسابي للإستجابة، الارتباط بيرسون، النسب المئوية، معامل التأثير أيتا تربيع، معامل ألفا لكرونباخ.

- **النتائج**

- وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية؛
- يوجد ارتفاع في جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

- **الإقتراحات**

- تعزيز ودعم علاقات العمل الإيجابية بين جميع العمال الرسمية وغير الرسمية وتوجيهها بالشكل الذي ينسجم مع أهداف المنظمة تفعيل قنوات الحوار والإتصال بين العمال فيما بينهم ومع رؤسائهم، تحسين عمليات إستقطاب وتوظيف وإختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات المهنة ومواصفات الجودة وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية؛
- إعادة تصميم الوظائف ومراكز العمل تبعا للتطورات الفنية والتكنولوجية.

- **التعقيب**

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في جودة حياة العمل في عام 2018 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كهرباء والطاقة المتجددة المديرية الجهوية تقريت ومختلف محطاتها وفروعها عبر الجنوب الجزائري حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 81 عاملا وتمت في مؤسسة إقتصادية وتم الإعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS V20 والإكسل 2007، في حين دراستنا جاءت متابعة للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل

المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليسيتين برج بوعريج وقد اعتمدت الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتجليها باستخدام الإستبيان وبرنامج SPSS V26 والإكسل 2013.

3-دراسة " نور الهدى مقدم، شهيناز مجول"(2023): بعنوان "إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي، دراسة حالة بمدينة العملية لإتصالات الجزائر ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2023، تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة، وفقا للإجراءات المنهجية التالية:

- **المنهج:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.
- **العينة:** بلغت حوالي 30 عامل من الموظفين والإداريين على مستوى المديرية.
- **أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد وإستخدام الإستبيان، حوالي 30 إستبيان والمقابلة كأدوات تجميع المعلومات وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

• النتائج

- المؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية المستدامة؛
- المؤسسة تهتم بأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على بعد التوظيف المستدام، وبعد التدريب المستدام والتنمية المستدامة؛
- تمارس المؤسسة الأداء التنظيمي بمستوى عالي وهذا راجع لان المؤسسة تهتم بعناصر الأداء التنظيمي خاصة المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة؛
- توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية المستدامة وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي؛
- هناك تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي، لأن المؤسسة ملتزمة إجتماعيا تنطلق من نقطة الصفر في مسيرتها لأنها تكون قد قطعت أشواطاً معتبرة من التميز والأداء.

• الإقتراحات

- العمل على مراجعة وتحديث آليات التوظيف المناسبة بشكل دوري ومستمر؛

- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس وذلك لمواكبة تطورات العمل وإحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة؛
- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛
- بذل جهد أكبر لإستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي؛
- القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات مدروسة من أجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم؛
- وضع إستراتيجية التعويض الخاصة بتحفيز الموارد البشرية يراع فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية المستدامة والمتغير التابع في الأداء التنظيمي في عام 2023، شملت الدراسة مجتمع مكون من الإداريين والموظفين في مؤسسة مديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة، حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 30 عامل والتي تمت في المؤسسة وتم الاعتماد على الإستبيان والمقابلة وعلى برنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت مواصلة للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعرييج، تألفت العينة من 40 فردا من الكادر العامل في المنشأة ، وتم توظيف الإستبيان كأداة لجمع المعطيات التي عولجت إحصائيا بواسطة برنامج SPSS V26 وعلى الإكسل 2013.

4-دراسة "وفاء زوقار" (2024): بعنوان "أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث LMD، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلون التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الرقمي للموارد البشرية التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي لأداء الموارد البشرية).

- **المنهج:** المنهج الكمي.
- **العينة:** متكونة من 55 مفردة.
- **أدوات جمع البيانات:** بإستخدام استبانة، تم تحليل البيانات المسترجعة بإستخدام برنامج SPSS V22 ، إضافة لإجراء مقابلات مع إطارات وأعوان التحكم بأقسام الموارد البشرية.

• النتائج

- وجود أثر للممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على أداء وظيفة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، إذ تساهم الممارسات الرقمية لإدارة الموارد البشرية التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي للموارد البشرية، التدريب الرقمي للموارد البشرية، التقييم الرقمي للأداء الموارد البشرية، بنسبة 74% في التغيرات التي تحدث في أداء وظيفة الموارد البشرية.

• الإقتراحات

- عقد دورات تكوينية لموظفي إدارة الموارد البشرية وخاصة المنتسبين الجدد في مجال التحول الرقمي من حيث مفهومه وأهميته وخاصة فيما يتعلق بتحول ممارسات وظيفة الموارد البشرية رقمياً؛
- تكثيف الدورات التدريبية للعمال في مجال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، خصوصاً موظفي إدارة الموارد البشرية وذلك في ظل وجود عدد لا بأس به من الموظفين يمتلكون مستويات ابتدائية ومتوسطة في التحكم في المهارات الرقمية مع التركيز على الاعتماد على التقنيات الحديثة في عملية التدريب.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي والتابع المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في عام 2024 شملت الدراسة مجتمع مكون من إطارات وأعوان التحكم بإدارة الموارد البشرية بالشركة حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 55 مفردة وتمت في مؤسسة إقتصادية وتم الإعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS V22، في حين دراستنا جاءت جاءت في طور إستكمال الدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليستيرين برج بوعريج، تكونت عينة الدراسة من 40 فرداً من العاملين وتمت في مؤسسة صناعية وتم الإعتماد على الإستبيان لجمع البيانات مع تحليلها ببرنامج SPSS V26 والإكسل 2013.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

- 1- دراسة "شفاء كرو" (2016): دراسة بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أعمال التخصصي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع

ممارسات ب (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الإستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في الشركة).

• **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.

• **العينة:** عينة الدراسة فتكونت من 70 الاداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر)، أما يتكون مجتمع البحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 01 مفردة وجمعها ثم تحليلها بإستخدام البرنامج الاحصائي SPSSV26 بإستخدام عددا من التحاليل.

• **أدوات جمع البيانات:** صمم الباحث استبيان مؤلف من 10 أسئلة من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، ثم تحليلها بإستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V26 بإستخدام عددا من التحاليل.

- التحليل الوصفي لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين والتعرف على أفراد عينة الدراسة؛
- الإنحدار لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين؛
- الارتباط لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين والجدول التكرارية.

• **النتائج**

- أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتقييم الأداء؛
- جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين؛
- انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم إختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والإقتراحات ووضع السياسات والإستراتيجيات التي ترفع من أداء المنظمة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

• **الإقتراحات**

- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم إختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس وذلك لمواكبة تطورات العمل وإحتياجات المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أداءه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي؛

- الإهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات، مؤتمرات، ندوات ودورات عمل يكون هدفها زيادة الوعي وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المنظمة؛
- بذل جهد أكبر لإستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال ومرضي، ففي ظل الازمة الحالية وهجرة معظم الكفاءات إلى خارج سوريا، أصبح من الصعب الحصول عليها بسهولة؛
- القيام بالتدريب الداخلي والخارجي وعلى فترات منتظمة ومدروسة من أجل التأكد من وعي العاملين بوظائفهم والإستعداد التام لمواجهة أي مشكلة والعمل على إعطاء العاملين فرصة لإختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية ومهام واختصاصات عملهم ووظائفهم.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء العاملين في عام 2016 شملت الدراسة مجتمع مكون من العاملين والمدراء من قطاع الشركات في سوريا وقد تم إختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية حيث عينة الدراسة الإستطلاعية في 70 مفردة وتمت في مؤسسة إقتصادية وتم الإعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت لدعم وتطوير الدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليستيرين برج بوعرييج، بلغ حجم العينة 40 عاملا ، وتم تنفيذ البحث في بيئة صناعية معتمدة على الإستبيان وبرنامج SPSS V26 والإكسل 2013.

2- دراسة" شفا، أحمد القهوجي"(2016): بعنوان" دراسة أثر الممارسات الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2016 ، هدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات (التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الإستقطاب والتعيين، التدريب تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في إتخاذ القرار) وأثرها على أداء العاملين في الشركة، وفقا للإجراءات المنهجية التالية:

- **المنهج:** المنهج الوصفي.
- **العينة:** تتألف عينة الدراسة من 70 شخص من العاملين والمدراء على مستوى المؤسسة.
- **أدوات جمع البيانات:** تم الإعتماد على الإستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 لتحليل بيانات الدراسة.

• النتائج

- ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، حيث يتأثر بالأداء التنظيمي في شركة جود إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- هناك أثر لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار على أداء العاملين في الشركة.
- هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين.
- هناك أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين من حيث تقليل الهدر والرفع من إنتاجية العمل.
- هناك أثر لتحليل الوظائف وللاستقطاب والتعيين ولتقييم الأداء على أداء العاملين.

• الإقتراحات

- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم حيث يتم إختيارها حسب الوصف الوظيفي للعاملين بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس؛
- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم آدائه الوظيفي؛
- أن تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي توقع الإحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا أو إيجابا على أداء الشركة؛
- إعطاء المزيد من الإهتمام للموارد البشرية في الشركة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية؛
- بذل جهد أكبر لإستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة بشكل فعال؛
- القيام بالتدريب الداخلي والخارجي على فترات منتظمة ومدرسة.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين أي الأداء التنظيمي عام 2016، شملت الدراسة مجتمع مكون من العاملين والمدراء في مؤسسة جود بسوريا، والمقدرة بعينة تتضمن 70 شخص تم الاعتماد على الإستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS V26، في حين دراستنا جاءت إمتداد للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعرييج، تكونت العينة من 40 فردا من القوى العاملة وتمت في مؤسسة صناعية وتم الاعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS V26 وعلى الإكسل 2013

3- دراسة "كاتيا العكاري" (2022): بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصّصي MBA، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية، الإستقطاب والتعيين، التدريب، الحوافز والتعويضات وعملية تقييم الأداء.

• **المنهج:** الوصفي التحليلي.

• **العينة:** شمل عددهم 61.

• **أدوات جمع البيانات:** تم الإعتماد على إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الحصول على 61 استبيان صالح للتحليل، وتم إستخدام أساليب التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية وأساليب التحليل الاحصائي إختبار فرضيات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي.

• **النتائج**

- تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة البشرية والأداء الوظيفي بشكل عالي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد؛
- توصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية دور مهم وأساسي جدا على الأداء الوظيفي، حيث إن التغيير في إحدى خواص ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي دائما إلى تغيير في الأداء الوظيفي، حيث كان تخطيط الموارد البشرية أكبر أثار على الأداء الوظيفي وتعكس هذه النسبة الأهمية الكبيرة لعملية تقييم الأداء التي تعتمد عليها عملية التخطيط للموارد البشرية وتلي هذه العملية عملية تقييم الأداء أما الحوافز والتدريب فكان أثرها متوسط .

• **الإقتراحات**

- القيام بالتخطيط بشكل مدروس ومنظم من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة وذلك بشكل دوري بما يتوافق مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للشركة الدولية لدرفلة الحديد حيث سيؤدي هذا بدوره إلى تحسين أداء الموظفين؛
- تقييم وضع عملية الإستقطاب وجذب الكفاءات والعمل على تحسين وتطوير عمليات التعيين والتوظيف بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي ككل؛
- القيام ببرامج تدريبية لموظفي الشركة الدولية لدرفلة الحديد ودورات تعليمية وذلك بهدف تطوير مهارات الموظفين ومواكبتهم لكافة التقنيات والتطورات التي تحيط بالشركة وبالتالي سينعكس على أداء الموظفين بشكل إيجابي؛

- وضع سياسة تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية لدرفلة الحديد وذلك لما لها من آثار هامة على أداء الموظفين؛

- ضرورة وجود نظام تغذية عكسية يتبع عملية تقييم الأداء يمكن الموظف من التعرف على نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي بدوره يكشف نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء العاملين في عام 2022 شملت الدراسة مجتمع مكون من الموظفين والإداريين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 61 عاملا وتمت في مؤسسة إقتصادية وتم الإعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت تنمة للبحث العلمي السابق فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليستيرين برج بوعرييج، تمثلت عينة الدراسة في 40 عاملا من المؤسسة الصناعية، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات مع تحليلها بالإعتماد على برنامج SPSS V26 والإكسل 2013.

4- دراسة "لطيفه زيد الفهيد" (2024): بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في معهد العلوم الاسلامية والعربية بإندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية)" لمجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد الخامس، العدد الخامس، 2024، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أداء إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي الجسدي والعاطفي والمعرفي للعاملين في معهد العلوم الاسلامية والعربية بإندونيسيا.

- **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الكمي المعتمد على الأساليب الاحصائية بما يتماشى مع موضوع الدراسة.
- **العينة:** عينة الدراسة 77 موظفا مأخوذة من موظفي معهد العلوم الاسلامية والعربية بإندونيسيا.
- **أدوات جمع ابيانات:** استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات
- **النتائج:** أداء إدارة الموارد البشرية في معهد العلوم الاسلامية والعربية بإندونيسيا له تأثير إيجابي وفعال في الاستغراق الوظيفي الجسدي لدى الموظفين والموظفات بالمعهد.

• الإقتراحات

- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعرف على أثرها في متغيرات أخرى داخل؛

- منظومة التعليم أو خارجها وعينات أكبر من أفراد المجتمع.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في الإستغراق الوظيفي في عام 2024 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي معهد العلوم الاسلامية والعربية بإندونيسيا حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 77 عاملا وتمت في مؤسسة بحثية وتم الإعتماد على الإستبيان وبرنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت كإضافة معرفية للدراسات السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليستيرين برج بوعريريج، شملت العينة المختارة 40 عامل من البيئة الصناعية، وتم الاعتماد على الإستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS V26 و Microsoft Excel 2013.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Anastasia (2008): بعنوان: Measuring the impact of HRM on organizational peerperformance Katou, university of Macedonia, Greece, jornal of industrial Engineering and Management, 2008 "قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة"، مجلة الهندسة الصناعية والإدارة، جامعة مقدونيا، اليونان، 2008، تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع التصنيع اليوناني، وفقا للإجراءات المنهجية التالية:

- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.
- العينة: تم إختيار عينة تقدر ب 600 منظمة من، ICAP GROUP وهي الشركة اليونانية الوحيدة المعترف بها من قبل بنك اليونان كمؤسسة لتقييم الإلتئمان الخارجي، تم الحصول على العينة من خلال إستخدام منهجية الطبقيّة والتي تمثل 23 صناعة في قطاع التصنيع والتي تقيس التأثير.
- أدوات جمع البيانات: تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت الإستبيانات مأخوذة من 178 منظمة، وتم تحليل البيانات بإستخدام منهجية "نمذجة المعادلة الهيكلية".

• النتائج

- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي تتوسط جزئياً من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية وتتأثر بإستراتيجيات العمل وبالتالي فإن مساهمة هذه الدراسة للأكاديميين والممارسين هي أن سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بإستراتيجيات العمل ستؤثر على الأداء التنظيمي من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في إدارة الموارد البشرية وعلى المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي عام 2008، شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفين ومدراء في مؤسسات قطاع التصنيع اليوناني باليونان، حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 178 منظمة والتي تمت في مؤسسة اقتصادية ICAP GROUP وتم الإعتماد على الإستبيان وعلى منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية التي تقوم بتحليل البيانات، في حين دراستنا جاءت متممة للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعريريج، اشتملت عينة دراسة على 40 فرداً من الكادر العامل في هذه المؤسسة الصناعية واستندت المنهجية إلى جمع البيانات عبر الإستبيان وتحليلها إحصائياً بإستخدام برنامج SPSS V26 وعلى الإكسل 2013.

2-دراسة Jashari, Kutilovci,Arta, (2020) : بعنوان: The Impact Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance Case Study: Manufacturing Enterprises In Kosovo، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة: دراسة حالة للمؤسسات الصناعية في كوسوفو"، مجلة الأعمال النظرية والممارسة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، جامعة بريشتينا، كوسوفو، 2020، الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، تظهر النتائج التجريبية أن مديري شركات التصنيع في كوسوفو يدركون أهمية الموظفين في منظماتهم وتطبيق الممارسات لإدارتها بفعالية، وفقاً للإجراءات المنهجية التالية:

• **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.

• **العينة:** 100 شخص من مديري من شركات التصنيع في كوسوفو.

• **أدوات جمع البيانات:** تم الإعتماد على الإستبيان أداة لجمع البيانات، والذي يحتوي على 39 عنصر يغطي ممارسات الموارد البشرية المحددة والأداء التنظيمي، وتم الإعتماد على برنامج SPSS هذا البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات.

• النتائج

- من خلال نتائج الدراسة يمكن رؤية أن 100 مدير هذه المؤسسات في كوسوفو يدركون أهمية وجود موظفين مؤهلين ويستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية لجعلهم يشعرون بالمساواة وتحفيزهم للعمل؛
- من خلال نتائج لتحليل تظهر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها علاقة مع الأداء وترتبط به؛
- تظهر ممارسات التوظيف والاختيار أقوى ارتباط إيجابي مع الأداء التنظيمي مقارنة بالممارسات الأخرى.

• الإقتراحات

- أن يتم تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بقصد تعظيم نتائج الموظف التي بدورها ستعزز الأداء التنظيمي من خلال التوظيف العادل والشفاف واختيار التدريب لتطوير الموظفين وتقديم المكافأة القائمة على الأداء؛
- أن يتم إشراك الموظفين في الأهداف الإستراتيجية وعملية صنع القرار؛
- أن تكون ظروف وبيئة العمل ملائمة للموظفين وتساعدهم على ممارسة عملهم.

• التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي عام 2020، شملت الدراسة مجتمع مكون من مديري في مؤسسات كوسوفو دولة كوسوفو، حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 100 مدير والتي تمت في مؤسسة اقتصادية وتم الإعتماد على الإستبيان وعلى برنامج SPSS، في حين دراستنا جاءت مكملية للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعرييج، تم اختيار عينة مكونة من 40 عاملا من هذه المؤسسة، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS V26 و بالإضافة إلى الإكسل 2013.

3-دراسة Amro Kozo، Emir Kurtic Lejla Turuja، Mirjana Pejic Bach (2023) :

،HRM Practices And Organizational Performance: mediation Effect Of Innovation، South East European journal Of Economics And business، " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة: التأثير الوسيط للإبتكار"، مجلة جنوب شرق أوروبا للإقتصاد والأعمال، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2023، الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إستكشاف التأثير الوسيط للإبتكار في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف الإنتقائي، التدريب، صنع القرار التشاركي، تعتمد الدراسة على مبادئ نظرية التبادل الإجتماعي والنظرية القائمة على الموارد، وفقا للإجراءات المنهجية التالية:

• المنهج: المنهج الوصفي.

- العينة: 408 من المديرين في سياق الاقتصاد.
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان وعلى منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام lisrel 8.8 و SPSS
- النتائج
 - تم التوصل إلى أن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات؛
 - التأكيد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتنبأ بالأداء التنظيمي.
- الإقتراحات
 - يجب على المديرين ومهنيي الموارد البشرية إنشاء سياق تنظيمي يشجع السلوك المبتكر ويشجعه من خلال الإهتمام بإدارة الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء.
- التعقيب

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلى المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي عام 2023، شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفين ومدراء في مؤسسات قطاع الاقتصاد والتصنيع الصربي بصربيا، حيزت عينة الدراسة الإستطلاعية في 408 من مديري في السياق الإقتصادي والتي تمت في مؤسسة اقتصادية وتم الاعتماد على الاستبيان وعلى منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية LISREL 8.8 التي تقوم بتحليل البيانات وعلى SPSS، في حين دراستنا جاءت استكمالاً للمسار البحثي السابق فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الصناعية عام 2025 حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس على مستوى وحدة البوليسترين بولاية برج بوعرييج، كانت عينة دراسة عبارة عن 40 عامل وتمت في مؤسسة صناعية وتم الاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS V26 وعلى الإكسل 2013.

4-دراسة Dilber Çağlar ،Zaid Megdad (2024): بعنوان "The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies Sustainability, and Innovation"، المجلد السادس عشر، العدد العاشر، 2024، "الدور الوسيط للتكيف الاستراتيجي في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار"، مجلة الإستدامة، المجلد السادس عشر، العدد العاشر، جامعة غيرنة، أمريكا، 2024، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الفجوة في التكيف الاستراتيجي من خلال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار في البنوك الأردنية وتعتمد الدراسة على تحليل البيانات، وإختبار الفرضيات، ونمذجة المعادلات الهيكلية.

- **المنهج: الكمي.**
- **العينة:** تتكون عينة البحث من 468، وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية وشملت العينة مديري المستويات المتوسطة ورؤساء الأقسام بنكا أردنيا.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدام برمجيات SPSS V24 و PLS-SEM-4، الإستمبيان حيث تم توزيع 468 استبياناً، أعيد منها 455 إستمبياناً مكتملاً.
- **النتائج**
 - تأثير كبير للقدرة على التكيف الاستراتيجي على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبتكار في البنوك الأردنية؛
 - إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على الإبتكار والقدرة على التكيف الاستراتيجي.
- **الإقتراحات**
 - يوصى بإجراء دراسات مستقبلية للتحقيق في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والإبتكار، والقدرة على التكيف الإستراتيجي عبر سياقات متنوعة لتوسيع نطاق البيانات التنظيمية في مختلف القطاعات والسكان وأخذ العينات من أجل فهم عميق لظواهر البحث لتعزيز النتائج؛ يوصي الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية للتركيز على ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء أبعاد أخرى مثل الإستدامة التنظيمية، والإبتكار المفتوح، والنظام البيئي التنظيمي، والمرونة التنظيمية، والإبتكار الأخضر.
- **التعقيب**

ركزت الدراسة السابقة على المتغير المستقل المتمثل في الدور الوسيط للتكيف الإستراتيجي والتابع المتمثل في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبتكار في عام 2024 شملت الدراسة مجتمع مكون 16 بنكا أردنيا (مديري المستويات المتوسطة ورؤساء الأقسام) حيزت عينة الدراسة الطبقية في 468 مفردة وتمت في مؤسسة خدماتية وتم الإعتماد على 455 الإستمبيان وبرنامج SPSS V24 و PLS-SEM-4، في حين دراستنا جاءت مكتملة للدراسة السابقة فركزت على المتغير المستقل المتمثل في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتابع المتمثل في أداء المؤسسة في عام 2025 شملت الدراسة مجتمع مكون من موظفي وعمال مؤسسة كوندور بالضبط كوندور بوليسيرين برج بوعريريج، تمثلت العينة البحثية في 40 عاملاً من المؤسسة واعتمدت الدراسة على الإستمبيان لجمع البيانات مع استخدام برنامج SPSS V26 و برنامج الإكسل 2013 لأغراض التحليل الإحصائي.

تفوق المنظمة وإستمرارها مرهون بكفاءات مواردها البشرية التي تمثل رأس مال فكريا وبشريا مهما، والذي يتضمن المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعتبر إدارة الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث تعتمد على نظم وأدوات حديثة مثل تسيير الكفاءات والمعرفة لتحسين الإنتاجية وتوجيه القدرات البشرية بما يتوافق مع متطلبات السوق وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث يصبح من الضروري وجود أنظمة فعالة لتقييم الأداء تهدف إلى رفع مستوى الأداء العام وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

وتتطلب النظرة المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية توفير موارد بشرية تمتلك السمات والسلوكيات اللازمة لتحقيق نتائج مرتبطة بإستراتيجية المنظمة، كما يجب مراعاة العوامل البيئية الداخلية التي قد تؤثر على الأداء الفردي والجماعي مما يعزز الحاجة إلى إستراتيجيات مرنة تدعم الابتكار والتطوير المستمر، بذلك يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على الأداء المتكامل والموارد البشرية المدارة بكفاءة، مما يساعد على الحفاظ على مكانتها في الأسواق.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل النظري إلى موضوع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء بالمؤسسة الاقتصادية، تم تخصيص الفصل الثاني للجانب التطبيقي من الدراسة عبر دراسة حالة مؤسسة كوندور بوليسترين.

ويهدف هذا الفصل إلى تجسيد المفاهيم النظرية التي تم تناولها سابقا من خلال تحليل واقع الممارسات المعتمدة داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى توافقها مع الأسس النظرية المعروضة.

تستند الدراسة التطبيقية إلى منهج علمي، يتضمن تحديدا دقيقا لمجتمع الدراسة واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى اعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل هذه البيانات وقد تم اختيار وحدة إنتاج البوليسترين التابعة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريريج كنموذج للدراسة.

يتضمن هذا الفصل عرضا لمجالات الدراسة وتحديدًا لمجتمعها والمنهج المعتمد إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، يتناول كل منهم جانبا محددا من جوانب الدراسة التطبيقية.

- المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية كوندور بوليسترين.
- المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية كوندور

تعد شركة كوندور من أهم المنشآت في ولاية برج بوعرييج، هي مؤسسة صناعية كبيرة الحجم من مجموعة بن حمادي، تضم أكثر من 6000 عامل موزعين على جميع وحداتها، للإشارة فإن البيانات المعتمدة في هذا المبحث تم الحصول عليها بالاطلاع على وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

الفرع الأول: تقديم مؤسسة كوندور

مؤسسة "كوندور" (CONDOR) بإسمها التجاري "عنتر للتجارة" (ANTER TRAD) مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم* تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى "مجموعة بن حمادي" (GROUPE BEN HAMADI) شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو (SPA) مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث حصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعرييج يقدر رأس مالها ب: 4277.000.000 دج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 80104 م² بملكية كاملة للمؤسسة منها 37178 م² تعمل على ترقية وتطوير نشاطها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 200/74 المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الإستفادة من النظم الجمركية بالجزائر، يبلغ عدد عمالها أكثر من 6000 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات منها:

- مؤسسة "أرجيلور" (ARGILOR) وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة "بوليبان" (POLYBEN) وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة "جوماك" (GEMAC) وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- مؤسسة "ترافوكوفيا" (TRAVAUX COUVIA) وهي وحدة المشاريع البناء العملاق؛
- مؤسسة "جيبات" (GEPATTE) وهي وحدة إنتاج العجائن؛

* بالإستناد على معيار عدد العمال.

- مؤسسة "هودنا ميتال" (HODNA METAL) لإنتاج الصفائح.

أما بالنسبة لإسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الإسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 30 أبريل 2003 وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية وشعار المؤسسة هو "الابتكار هو الحياة" (INNOVATION IS LIFE) واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الأيزو 9001 نسخة ISO VERSION 2000 ويشمل نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة إستفادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب فحددت المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا وبدأت في الإنتاج المحلي.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الأيزو 9001 نسخة VERSION 2000، لنشاطها والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلي (تحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني).

إرتفاع عدد العمال في شركة كوندور الكترونيك من 3556 موظفا في عام 2012 إلى 6263 موظفا في فيفري 2025 وهو معدل النمو بنسبة 78.94% ، والجدول التالي يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس والفئة العمرية.

الجدول (1): توزيع الموظفين حسب الجنس والفئة العمرية

النسبة	المجموع	الجنس		شريحة العمل
		نساء	رجال	
29.27	1833	392	1441	أقل من 30 سنة
57.86	3624	436	3188	30-45 سنة
12.87	806	88	718	أكبر من 45 سنة
100	6263	916	5347	المجموع
	100.00	14.63	85.37	النسبة

المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

يظهر الجدول توزيع العاملين في المؤسسة المدروسة حسب شريحة العمل (العمر) والجنس (رجال ونساء)، ويتضح منه أن عدد الذكور العاملين يفوق بكثير عدد الإناث في جميع الفئات العمرية، ما يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في التوظيف داخل المؤسسة، الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة 30-43 سنة، تليها فئة 25-29 سنة مما يعكس اعتماد المؤسسة بدرجة أكبر على فئة الشباب الناضج نسبياً وهو أمر متوقع في المؤسسات الصناعية نظراً لمتطلبات الكفاءة البدنية والخبرة، كما يلاحظ وجود عدد قليل جداً من العاملين في الفئات العمرية الأكبر من 55 سنة وهوما يرجع إلى التقاعد أو صعوبة استمرار العمل في سن متقدمة في هذا النوع من المؤسسات، الفئة العمرية "أقل من 20 سنة" تكاد تكون هامشية من حيث العدد، ما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على اليد العاملة الشابة جداً وهذا يعود لمتطلبات التكوين أو الخبرة الأولية، بالنسبة للنساء، فإن عددهن يظل منخفضاً عبر جميع الفئات العمرية وهو ما قد يشير إلى ضعف تمثيل المرأة في هذا القطاع أو وجود حواجز تحول دون إدماجها المهني في المؤسسة.

المطلب الثاني: لمحة عن وحدة كوندور بوليسسترين

الفرع الأول: التعريف بميدان الدراسة

تم تأسيس شركة كوندور بوليسسترين في 2002 وتاريخ تشغيلها في 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة النشاطات طريق المسيلة ببرج بوعريرج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 8783.57 م³ وهي بملكية كاملة للشركة وهي شركة مساهمة SPA، تضم 90 عامل، لها القدرة الإنتاجية لها 1600 طن وهذا الفرع مكلف:

- تحويل البوليستيران القابل للتمدد، تصنيع منتجات تغليف التعليم للأجهزة الكهرومنزليه، تصنيع صفائح العزل المائي والحراري للمواد البناء والإنشاءات.

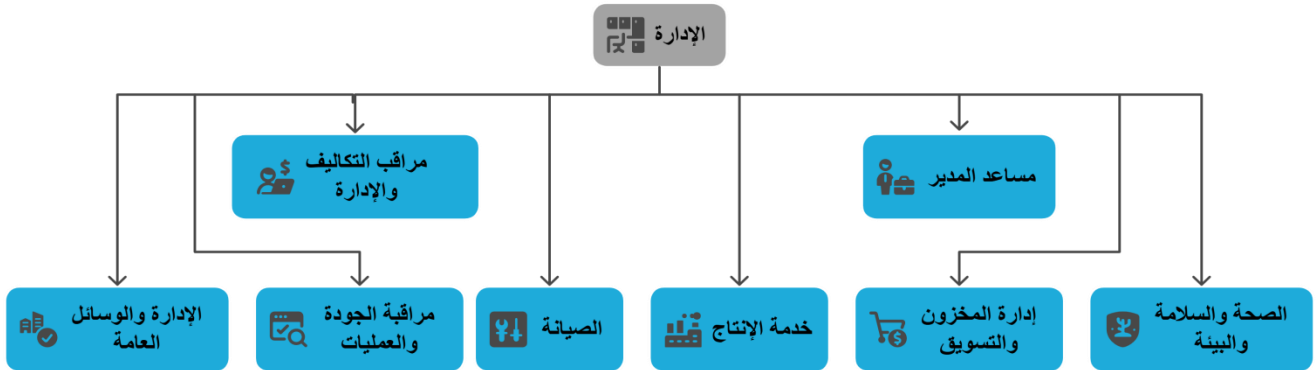
تحصلت على شهادات دولية متمثلة في:

- ISO 9001 معيار إدارة الجودة؛
- ISO 14001 معيار الإدارة البيئية؛
- ISO 45001 معيار الصحة والسلامة المهنية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

نلاحظ أن الهيكل يتكون من عدة أقسام رئيسية، وكل قسم له مهام محددة ويشرف عليه مسؤول مختص، وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(03): الهيكل التنظيمي لوحدة البوليستيرين



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

يتم تقسيم المهام والمسؤوليات للمؤسسة محل الدراسة كالتالي:

- 1- مدير الوحدة: هو المسؤول الأعلى في الوحدة ويشرف على جميع الأقسام والعمليات داخل الوحدة.
- 2- قسم الإدارة والوسائل العامة:

- إدارة الموارد البشرية التوظيف التكوين الأجور؛
- إدارة الوسائل العامة النظافة، الأمن، صيانة الهياكل والمباني؛

- تسيير النفايات بطريقة تحافظ على البيئة.

3- قسم الإنتاج:

- تنظيم الفريق: يتم تقسيم عملية الإنتاج إلى مجموعتين، يقود كل منها رئيس فريق بنظام دوام (2 × 8).
- إعادة التدوير: يتضمن قسم إعادة التدوير طحن المخلفات لإعادة إستخدامها في عملية الإنتاج.
- مراقبة الجودة: هدفها ضمان أن جميع منتجات وحدة البوليسثيرين ذات جودة عالية وفقاً للمعيار ISO 2015 9001.

4- قسم الجودة ومراقبة النوعية:

- التأكد من جودة المنتجات طبقاً لمعايير ISO 9001 ؛
- كل فريق إنتاج فيه مفتش جودة (مشرف الجودة يعمل مع المفتشين المراقبة الجودة بدقة)؛
- تسجيل المنتجات على نظام SAP قبل نقلها للمخازن.

5- قسم الصيانة:

أ- الفريق المسؤول:

- مسؤول الصيانة؛
- مسؤول الدراسات والطرق؛
- مشرف المرافق ومعالجة المياه.

ب- المهام:

- صيانة وإصلاح جميع المعدات والأجهزة؛
- تنظيف وصيانة القوالب، وتنفيذ عمليات التركيب والتفكيك لجميع القوالب على المكابس الأوتوماتيكية.

6- قسم المرافق ومعالجة المياه: إنتاج البخار اللازم للإنتاج وتوفير الهواء المضغوط والمياه المبردة، يتكون من:

- تقنيين في معالجة المياه؛
- عاملين في المرافق ومشرف على الفريق.

7- قسم الصحة والسلامة والبيئة (HSE)

- تطبيق نظام إدارة السلامة والبيئة؛
- حماية العاملين من المخاطر المهنية؛
- تنظيم دورات توعية وتكوينية في مجال السلامة؛

- التأكد من مطابقة المعايير الدولية.
- 8- عملية التسويق: تتولى هذه العملية بيع جميع المنتجات وإدارة المخزون (GDS) .
 - أ- المنتجات
 - ب- النهائية: أغلفة كوندور، منتجات الموردين، ومجموعة متنوعة من الألواح.
 - ج- شبه النهائية: الكتل قبل القطع.
 - استقبال وتخزين المواد الأولية والمواد الإستهلاكية؛
 - تخزين المنتجات قيد التصنيع (المنتجات النهائية وشبه النهائية).
- 9- مراقبة وتحليل الأنظمة الفنية

نلاحظ استخدام أدوات مثل (SMART) و (PDCA) لتحليل الأداء وتتبع الأخطاء الفنية.

- أ- إدارة الأعطال الفنية: إعداد قائمة بالأعطال (liste des pannes) وتنفيذ عمليات الإصلاح والصيانة.
- ب- تطوير الكفاءات الفنية: تحسين القدرات الفنية للمتدربين وتعزيز التعاون بين الفريق الفني.
- 10- التقييم والمتابعة

- مراقبة الأداء عبر مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- تحليل النتائج وتقييم الأداء؛
- التعاون والتنسيق مع الأقسام الأخرى مثل Rh ,Marketing, Production
- تطوير خطط العمل المشتركة.

المطلب الثالث: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأداء مؤسسة كوندور بوليستيرين

خلال فترة التربص الممتدة من بين فيفري وأفريل 2025، تمكنا من التعرف على بيئة العمل الإدارية داخل مؤسسة كوندور، التي تعتمد على "نظام إدارة متكامل" (SMI: Système de Management Intégré) وقد ساهم هذا التربص في تعزيز مهارتنا العملية من خلال الإطلاع على عدة جوانب تنظيمية وإدارية.

في بداية التربص، تم تقديم الهيكل التنظيمي لكل من مؤسسة كوندور وكوندور بوليستيرين، ثم التعريف بسياسة النظام المدمج (politique SMI)، إضافة إلى إطلاعنا على الشهادات الدولية (ISO 14001، ISO 9001، ISO 45001) التي حصلت عليها الشركة، كما تم التطرق إلى "الخطة الإستراتيجية" (Plan Stratégique) التي يتم

إعدادها كل ثلاث سنوات، كما نلاحظ استخدام برنامج SAP في تخطيط الموارد، خاصة ما يتعلق بإدارة سلسلة التوريد (logistique offre intégrée)

في إطار تسيير الموارد البشرية، تم التعرف على آلية إعداد "خطة التوظيف" (Plan de Recrutement) والتي تبدأ بـ "طلب التوظيف" (Demande de Recrutement) بناء على معيار "S 3" (Savoir Académique)، (Savoir-Faire، Savoir-Être) وقد تبين أن التوظيف قد يكون "خارجيا" (Externe) أو "داخليا" (Interne)، ويتم الإعلان عن المناصب في 6 وحدات تنظيمية ومختلف المنصات، تليها "مقابلات العمل" (Entretien d'embauche) بعد ذلك، يتم إعداد "محضر التنصيب" الذي يتضمن "العقد" (Contrat) و"فترة العمل" (Temps)

كما إطلعنا على أنواع "سجلات التوظيف" (Registres réglementaires) ومنها:

- سجل "الإنذار من مفتشية العمل" (Mise en demeure)؛
 - سجل "الأجور" (Livre de Paie)؛
 - سجل "العطل السنوية" (Congé Annuel)، ويتضمن معلومات عن المنصب، تاريخ التوظيف، مدة العطلة والتعويض؛
 - سجل "الموارد البشرية" (Livre de RH) ويشمل معلومات الهوية، المنصب، تاريخ التشغيل، نهاية العقد، ورقم الضمان الإجتماعي؛
 - "السجل الطبي" (Livre Médical) الذي يحتفظ به الطبيب ويُسجل فيه الحالات الصحية المختلفة.
- أما "الملف الإداري" (Dossier Administratif – État Civil)، فيحتوي على:
- طلب التوظيف (Demande de Recrutement)؛
 - بطاقة التوجيه (Fiche d'induction)؛
 - بطاقة التنصيب (Pièce d'installation)؛
 - بطاقة المنصب (Fiche de Poste)، التي تشمل تفاصيل مثل: العطل، حوادث العمل، والعقود.
- نلاحظ أن عملية التوظيف تخضع لفترة تجريبية تختلف حسب نوع الوظيفة، حيث تمتد لـ 3 أشهر لأعوان التحكم، شهرين لأعوان التنفيذ، و6 أشهر للإطارات وفي حال عدم النجاح يمنح المعني فرصة أخرى بنفس المدة أو يعاد توجيهه حسب مؤهلاته.

يتم إدماج "المشارك" (Participant) في دورات التكوين (Formation) التي تختتم بـ "إختبار مهني" (Test Professionnel) لتقييم الكفاءات (Évaluation de Compétence)، وتنقسم التقييمات إلى:

- تقييم سنوي (Évaluation Annuelle)؛
 - تقييم فوري بعد الدورة (Évaluation à Chaud)؛
 - تقييم بعد 6 أشهر من نهاية التكوين (Évaluation à Froid).
- كما يتم استخدام "ورقة الحضور" لتحديد المشاركين ويعتبر التكوين ناجحاً إذا تجاوزت نسبة رضا المشاركين 85%، مما يشير إلى تحقيق الهدف (Objectif Atteint).
- في حال وقوع حادث عمل، نلاحظ أنه يتم تسجيله في "جدول القيادة" (Tableau de Bord)، ويتم فتح "بطاقة عدم المطابقة" (Fiche de Non-Conformité) تتضمن وصف الحادث (Descriptif)، تحليل أسبابه (Analyse)، الإجراءات التصحيحية (Actions Correctives)، والمتابعة (Contrôle) من طرف طرف.
- تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء رئيسية مثل:

- مؤشرات SMART¹ (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي، زمني)؛
 - نموذج M5² (آلة، قياس، مادة، إدارة، بيئة)؛
 - تحليل SWOT³ (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)؛
 - تحليل PESTEL⁴ (سياسي، اقتصادي، اجتماعي-ثقافي، تكنولوجي، بيئي، قانوني)؛
 - دائرة الجودة PDCA⁵ (خطط، نفذ، تحقق، صحح).
- في قسم الإنتاج، يتم اعتماد أدوات مثل PDCA، World Café، Face to Face، وقاعدة 80/20 التي تشير إلى أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الأسباب كذلك طريقة ABC في المخزن عند نقل السلع وتم التعرف على خطوات عملية الإنتاج بشكل غير مفصل في وحدة البولستيرين:
- 1- تحضير المواد الأولية حسب الكمية المطلوبة؛
 - 2- عملية النضج (Maturation)؛
 - 3- القوالب (Des Modèles Spéciaux).

¹ Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel

² Machin, Mesure, Matière, Management, Milieu

³ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

⁴ Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal

⁵ Plan, Do, Check, Act

- أما في قسم المصلحة التجارية، فنلاحظ أنه ينقسم إلى فرعين:
- قسم البيع، الذي يبني خطة المبيعات السنوية بناء على رقم الأعمال، ووضع برنامج تقديري سنوي وإرسال نسخة منه إلى مصلحة التوريد والإنتاج؛
 - قسم تسيير المخزون، الذي يتابع الكميات الداخلة والخارجة عبر برنامج سنوي مقسم إلى 12 شهرا، مع إعداد تقرير أداء شهري (الكميات المخططة والمخزنة فعليا).
- تتنوع قنوات التوزيع بين موردين داخليين وخارجيين للمواد الأولية، إضافة إلى موردين أوفياء يتم التعامل معهم بصفة دائمة.

في قسم المحاسبة والمالية، تم التعرف على أنواع الميزانيات، والتي تشمل:

- ميزانية المبيعات (Ventes)؛
- ميزانية الشراء (Achats)؛
- الميزانية التشغيلية (Charges d'exploitation)؛
- ميزانية الإستثمار (Investissement)؛
- ميزانية الإنتاج (Production).

في قسم الجودة ومراقبة النوعية تم التعرف على ثلاث أهداف (إرضاء الزبون وتصنيع منتج مطابق لمعايير الحودة في إطار تشريعات الدولة والحصول عليه بأقل تكلفة).

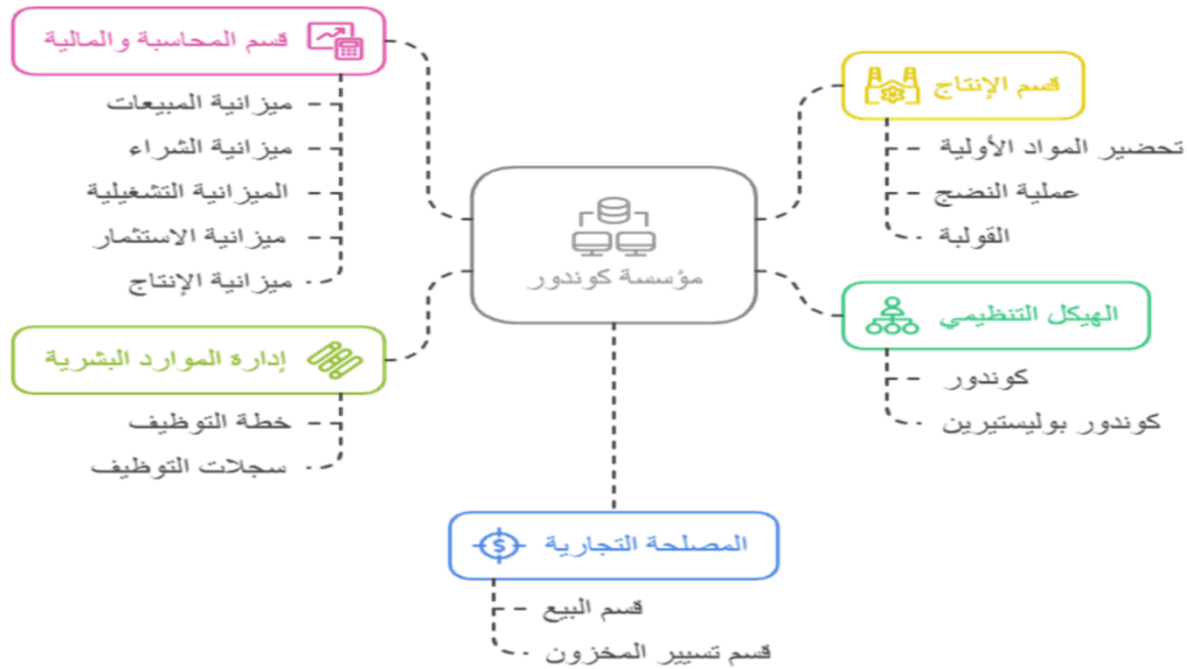
أما في ناحية مراقبة النوعية يوحد ثلاث مراحل:

- Aqs إختبار نوعية المادة الأولية؛
- Pqs المراقبة أثناء الإنتاج؛
- Oqs مراقبة المنتج النهائي.

وللحفاظ على سمعة المؤسسة عند الإنتهاء من عملية إنتاج المنتج، نقوم بوضع ملصقات ملونة (اللون الأخضر يدل على أن المنتج قابل للبيع، أما اللون الأصفر فيدل على أنه يجب وضع تحسينات فيه واللون الأحمر غير قابل للبيع).

يمكن توضيح بيئة العمل في شركة كوندور بوليستيرين حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (04): بيئة العمل الإدارية في شركة كوندور بوليستيرين



المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضمن الشكل أعلاه عرضاً لبيئة العمل الإدارية داخل مؤسسة كوندور، حيث تتوزع المهام على عدة أقسام متخصصة. قسم المحاسبة والمالية يتولى إعداد مختلف الميزانيات المرتبطة بأنشطة المؤسسة مثل ميزانية المبيعات، ميزانية الشراء، الميزانية التشغيلية، ميزانية الاستثمار وميزانية الإنتاج، ما يساعد في المتابعة المالية الدقيقة والتخطيط السليم من جهة أخرى، تهتم إدارة الموارد البشرية بتنظيم شؤون التوظيف داخل المؤسسة، إذ تتكفل بوضع خطط التوظيف وحفظ سجلات الموظفين أما قسم الإنتاج، فيعنى بالجوانب العملية للتصنيع ويشمل مهامه تحضير المواد الأولية، متابعة عملية التصنيع ومراقبة الجودة من خلال الترقية والتطوير المستمر للمنتجات.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والإختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة وطبيعة بياناتها.

المطلب الأول: المنهج والاجراءات

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد أثر الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور بوليسيتين فقد اتباع المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة حالة، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الأولية: لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانيا تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- المصادر الثانوية: وثائق المؤسسة.

ثانياً: المجتمع والعينة

يضم المجتمع المدروس من إطارات مؤسسة كوندور بوليسيتين والتي تم إختيار عينة عشوائية¹ حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استمارات الإستبيان الموزعة والمسترجعة*

الإستبيانات	العدد	النسبة من الاجمالي
استمارات موزعة	40	%100
استمارات مسترجعة	35	%87.5
استمارات صالحة للتحليل	35	%87.5

المصدر: إعداد الطالبتين.

¹ انظر الملحق رقم 03.

* للحصول على أكبر عدد ممكن من الردود تم الاستعانة بنسخة الكترونية للاستبيان متاحة على الرابط:

www.tinyurl.com/NihadDonya

يتضح من خلال الجدول أنه تم توزيع (40) استمارة على إدارات مؤسسة كوندور بوليسيرين، استرجع منها (35) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (87.5%) في حين أن الاستمارات المستخدمة فعلياً للتحليل هو نفسه عدد الاستمارات المسترجعة.

ثالثاً: أداة الدراسة

1- **تصميم الإستبيان:** صممت الأداة بالإستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من فقرات تم الإعتماد على سلم ليكرت خماسي كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس الدراسة

الإختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) ثم من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم، كما تم تجزئة عبارات الإستبيان إلى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): محاور الإستبيان

المحور	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	1.الجنس، 2.العمر، 3.المستوى التعليمي، 4.الخبرة	
	الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	من 1 إلى 7
	الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية	من 8 إلى 14
	الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية	من 15 إلى 21
	الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية	من 22 إلى 28
	المحور ككل	من 1 إلى 28
	أداء المؤسسة	من 29 إلى 42

المصدر: إعداد الطالبتين.

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الإستبيان تم تقسيمها كالتالي:¹

- **المحور الأول:** وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.
- **المحور الثاني:** يشتمل على المتغير المستقل ممثلاً في الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعاده (الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية، الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية، الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية).
- **المحور الثالث:** يدرس هذا المحور المتغير التابع ممثلاً في أداء المؤسسة.

2- الإختبارات المستخدمة في التحليل

- بهدف إختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها وإختبار فرضياتها يتم إستخدام مجموعة من الأدوات والإختبارات الإحصائية بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:
- **إختبارات الصدق والثبات:** للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله.
 - **إختبار التوزيع الطبيعي:** لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.
 - **معامل الارتباط:** لمعرفة قيمة إتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - **الإختبارات الوصفية:** كالتكرارات والمتوسطات للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
 - **معامل الإنحدار:** لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الإستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، إختبار فيشر (Fisher)، إختبار ستودنت (T-test).

المطلب الثاني: التحقق من ملائمة الأداة للدراسة.

يشتمل التحقق من ملائمة الأداة للدراسة على دراسة وإختبار صدق وثبات الإستبيان، إختبار الإتساق الداخلي لل فقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

- تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:²
- دقة وصحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه؛

¹ أنظر الملحق رقم 1 (ملحق الإستبيان).

² أنظر الملحق رقم 2 (ملحق قائمة المحكمين).

- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
 - إقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو إدراج أو حذفه.
- وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للإستمارة.

ثانيا: إختبار الثبات

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الإستقرار في النتائج عند إعادة التوزيع وفيما يلي نتائج إختبار الثبات:

الجدول رقم (05): إختبار الثبات لمحاور الإستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	0.737
	الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية	0.804
	الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية	0.704
	الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية	0.757
	المحور ككل	0.912
أداء المؤسسة		0.903

المصدر: إعداد الطالبتين بإستخدام مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المتغير المستقل (الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية) قد تراوح بين (0.704) و(0.804) و(0.912) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، حين بلغ مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (أداء المؤسسة) (0.903)، في وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.7) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثا: الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

يوضح الإتساق الداخلي مدى إرتباط كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي له وفيما يلي عرض لمستويات الإتساق المحسوبة لكل محور:

1-محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: يوضح الجدول التالي قيم الإتساق الداخلي لفقرات محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (06): الإتساق الداخلي لمحور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig	البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	1	0.766	0.000	الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية	8	0.727	0.000
	2	0.542	0.001		9	0.628	0.000
	3	0.636	0.000		10	0.423	0.011
	4	0.665	0.000		11	0.837	0.000
	5	0.685	0.000		12	0.777	0.000
	6	0.560	0.000		13	0.697	0.000
	7	0.651	0.000		14	0.600	0.000
الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية	15	0.554	0.001	الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية	22	0.793	0.000
	16	0.453	0.006		23	0.580	0.000
	17	0.683	0.000		24	0.662	0.000
	18	0.706	0.000		25	0.541	0.001
	19	0.782	0.000		26	0.776	0.000
	20	0.544	0.001		27	0.562	0.000
	21	0.556	0.000		28	0.777	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (54.2%) و(76.6%) بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، وبين (42.3%) و(83.7%) بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية، وبين (45.3%) و(78.2%) بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية، وبين (54.1%) و(79.3%) بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية، وهي ارتباطات طردية

تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الإستبيان وعليه فإن الإستبيان يتميز بإتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

2-محور أداء المؤسسة: يوضح الجدول التالي قيم الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (07): الإتساق الداخلي لمحور أداء المؤسسة

رقم الفقرة	Pearson	Sig
29	0.725	0.000
30	0.669	0.000
31	0.664	0.000
32	0.459	0.006
33	0.406	0.016
34	0.589	0.000
35	0.736	0.000
36	0.803	0.000
37	0.796	0.000
38	0.811	0.000
39	0.800	0.000
40	0.773	0.000
41	0.787	0.000
42	0.621	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور أداء المؤسسة تراوحت بين نسبة (40.6%) ونسبة (81.1%)، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الإستبيان وعليه فإن الإستبيان يتميز بإتساق داخلي بين الفقرات التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير أداء المؤسسة.

3- إختبار طبيعية البيانات

لإختبار طبيعية بيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الإعتماد على إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأقل من (50) مفردة، حيث ان قاعدة إتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الإختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ما عدا في حالة ان الدلالة الإحصائية لإختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (08): إختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للبواقي

المتغير التابع	أداء المؤسسة مع:	Sig Shapiro- Wilk	طبيعة التوزيع
الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	0.149	طبيعي
	الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية	0.201	
	الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية	0.132	
	الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية	0.157	
	الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ككل	0.187	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فان البواقي المحصل عليها بإستخدام الإنحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل (الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (أداء المؤسسة) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر بإستخدام نماذج الإنحدار.

المبحث الثالث: تحليل بيانات المحاور وإختبار فرضيات الدراسة

يتضمن المبحث الثاني تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان (البيانات الشخصية والمحاور) بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات.

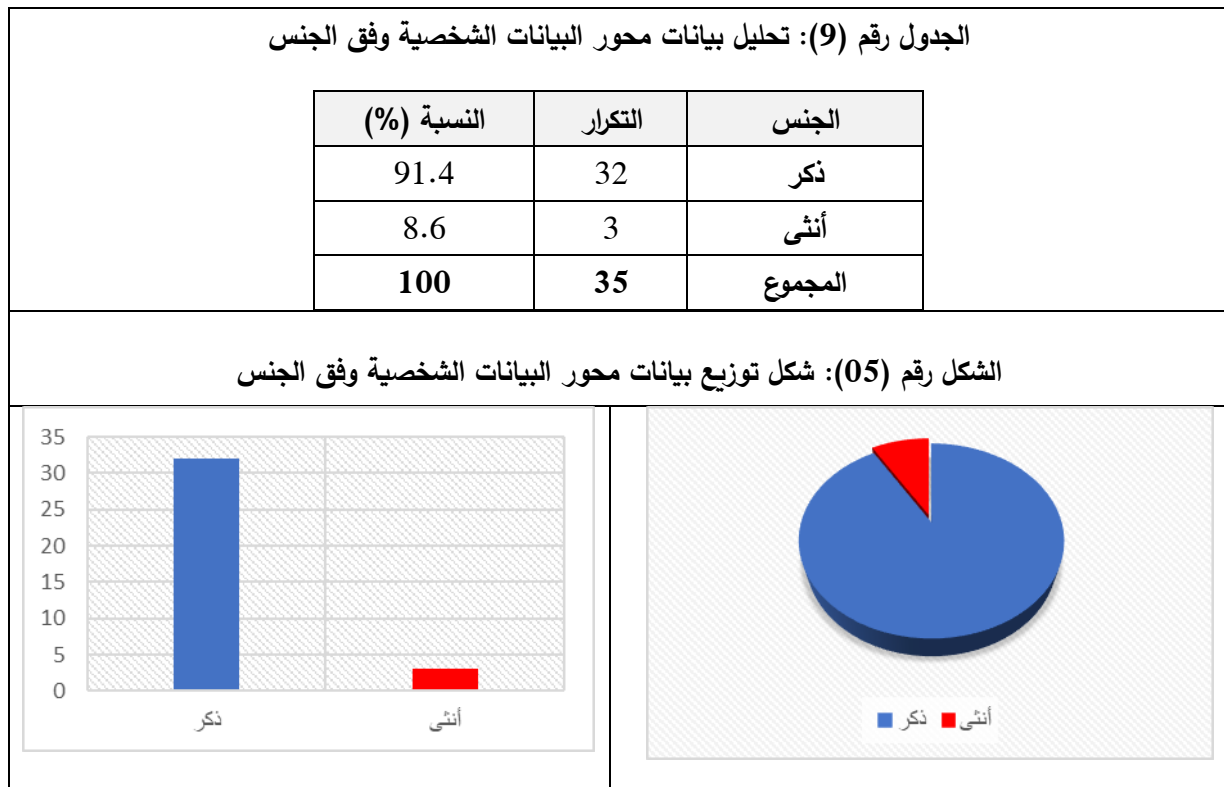
المطلب الأول: تحليل وتفسير بيانات محاور الإستبيان

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) المتعلقة بمحوري الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



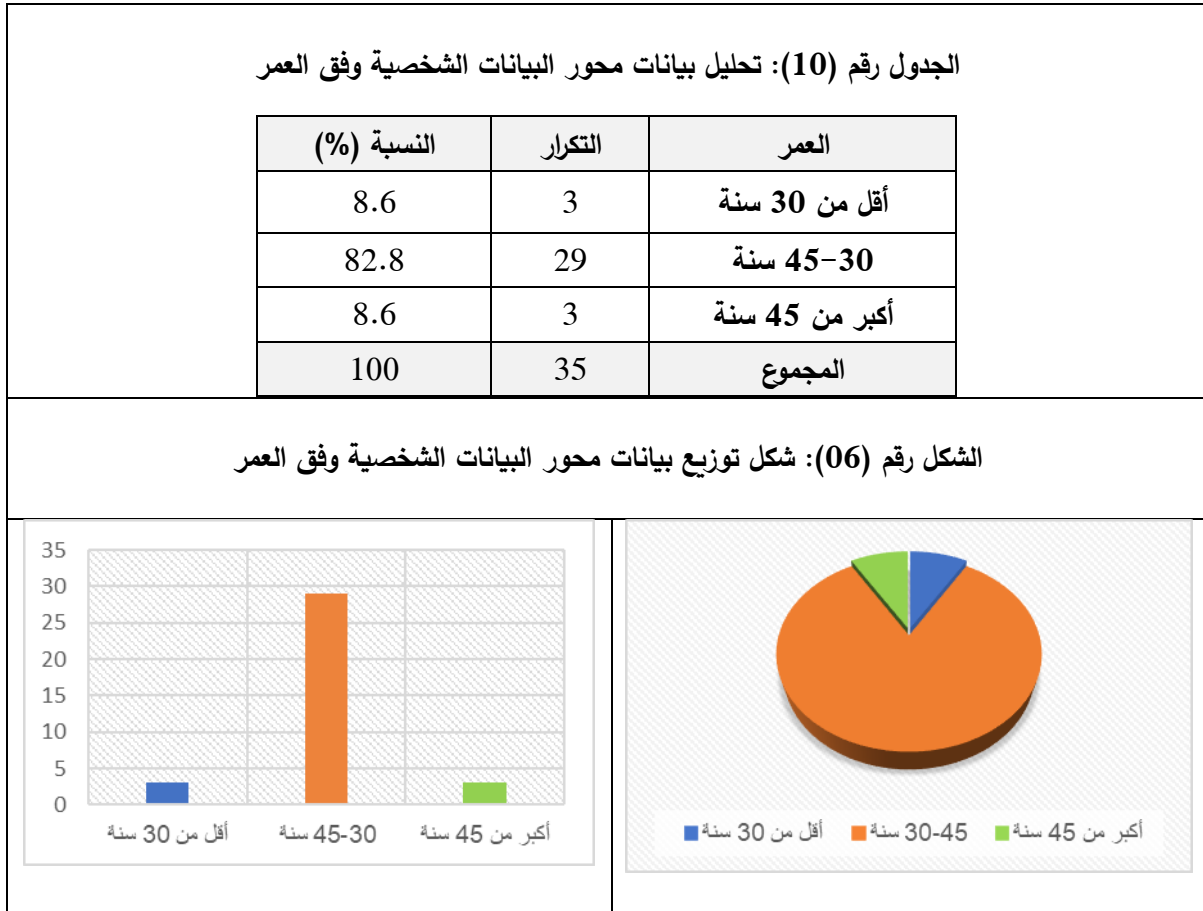
المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل فئة الذكور أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (91.4%) بالمقارنة مع نسبة الإناث التي شكلت نسبة (8.6%) فقط من إجمالي مفردات العينة المدروسة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة (صناعية) ومكان تواجدها

والذي يجعل فئة الذكور تميل للعمل فيها أكثر من فئة الإناث، وهو التوزيع الذي يقترب من توزيع الفئتين بالمجتمع المدروس مما يعزز تمثيل العينة للمجتمع المسحوبة منه.

2- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ما نسبته (8.6%) ثم تليها فئة الأقل من (30-45 سنة) بنسبة (82.8%) وفئة (أكبر من 45 سنة) بنسب: (8.6%)، والنسبة لباقي الفئات بنسب متقاربة، والملاحظ هنا أنه كلما زاد العمر قل معها نسبة عدد المفردات وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تميل نحو الإستثمار في الموارد البشرية الشبابية للمدى الطويل.

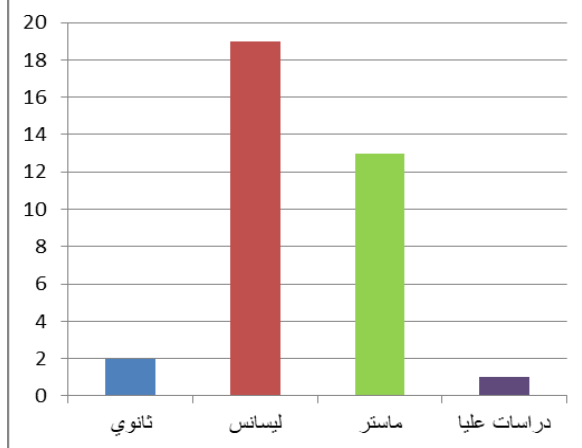
3- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	2	5.7
ليسانس	19	54.3
ماستر	13	37.1
دراسات عليا	1	2.9
المجموع	35	100

الشكل رقم (07): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي تتوزع إلى (54.3%) حاملي شهادات الجامعية (ليسانس)، وبنسبة (5.7%) لفئة حاملي الشهادات الثانوية، بالمقابل فإن نسبة ماستر بلغت (37.1%) والنسبة الباقية (2.9%) لحاملي شهادات الدراسات العليا وهي نسب تتلاءم مع حاجة المؤسسة من الشهادات المتنوعة حسب الهيكل التنظيمي وتدرج المهام والمسؤوليات.

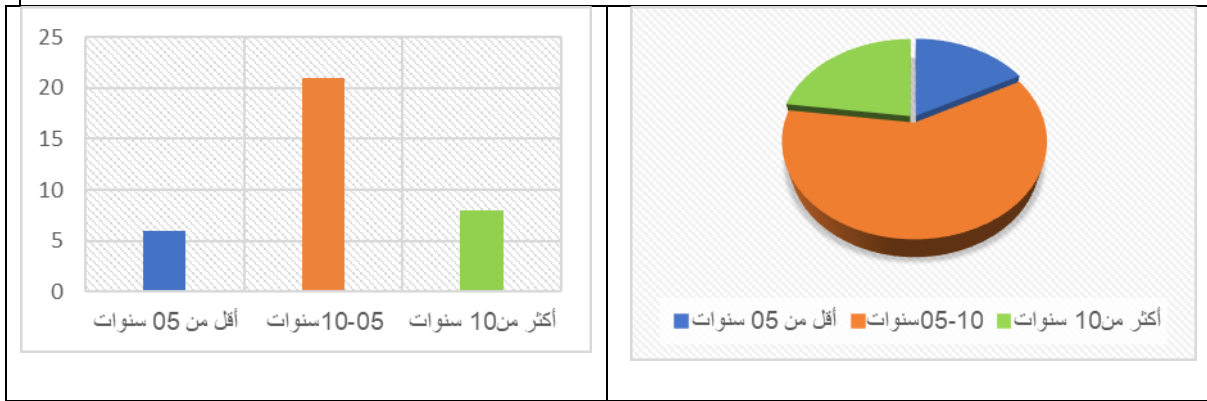
4- تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

لدراسة توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب الخبرة نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	6	17.2
05-10 سنوات	21	60
أكثر من 10 سنوات	8	22.8
المجموع	90	100

الشكل رقم (08): شكل توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أفراد عينة البحث حسب الخبرة تتوزع إلى (17.2%) لمستوى خبرة (أقل من 5 سنوات) ثم تليها فئة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (60%) والنسبة الباقية (22.8%) للفئة الأكبر من (10 سنوات) وهو ما يدعم تحليل مفردات العينة وفق العمر حيث يلاحظ أن المؤسسة تميل نحو التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية لبناء كفاءات تسير المؤسسة على المدى الطويل.

ثانياً: عرض وتحليل أبعاد محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من أجل دراسة وتحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): تحليل معطيات أبعاد محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	1	3,91	0,37	موافق
	2	3,91	0,45	موافق
	3	3,89	0,47	موافق
	4	3,57	0,74	موافق
	5	3,77	0,65	موافق
	6	3,60	0,69	موافق
	7	3,54	0,74	موافق
الاتجاه العام		3,74	0,38	موافق
الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية	8	4,11	0,87	موافق
	9	4,26	0,70	موافق بشدة
	10	3,86	0,60	موافق
	11	3,63	0,77	موافق
	12	3,49	0,92	موافق
	13	3,31	0,80	محايد
	14	3,69	0,72	موافق
الاتجاه العام		3,76	0,52	موافق
الممارسات الحديثة في تدريب الموارد	15	3,23	0,97	محايد
	16	3,77	0,81	موافق
	17	3,54	0,82	موافق

			بإستخدام أنظمة ذكية.		
18	تراعي برامج التدريب التخصصات والفروقات الفردية في المهارات والخبرات.	3,66	0,80	موافق	
19	تشرك المؤسسة الموظفين إختيار مواضيع التدريب وتشجعهم على تطوير أنفسهم من خلال التدريب.	3,77	0,65	موافق	
20	تدريب الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة	3,51	0,85	موافق	
21	يتم تقييم فعالية برامج التدريب بعد تنفيذها بصفة مستمرة.	3,77	0,69	موافق	
	الاتجاه العام	3,61	0,48	موافق	
22	تمثل الرقابة والتوجيه جزءا أساسيا من إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.	3,86	0,49	موافق	الممارسات الحديثة في توجيه ورقابة الموارد البشرية
23	تعتمد المؤسسة على نظام توجيه (Guide) يساعد الموظف في التكيف مع بيئة العمل ويعرفهم معايير التقييم منذ البداية.	3,39	0,88	محايد	
24	تستخدم المنظمة تطبيقات ذكية أو منصات إلكترونية في رقابة وتوجيه الموظفين الجدد مع توضيح صلاحياتهم ومسؤولياتهم.	3,00	0,99	محايد	
25	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين بصفة مستمرة.	3,98	0,88	محايد	
26	يتم التعامل مع مشاكل الموظفين بطريقة احترافية تسمح بطرح التساؤلات والتحديات بموضوعية.	3,80	0,58	موافق	
27	يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.	3,51	0,78	موافق	
28	تقييم الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة.	3,66	0,68	موافق	
	الاتجاه العام	3,52	0,49	موافق	
	الاتجاه العام للمحور	3,66	0,41	موافق	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن:

1- بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.74) عند درجة الموافق وهو نفس سلوك الفقرات أين تراوحت (3.54) و(3.91) عند درجة الموافق (7 فقرات) مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.74) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير منتشنة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود نسبي تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد.

2- بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية: تراوحت اجابات أفراد العينة فيما يخص هذا البعد بين (3.31) و(4.26) عند درجتى الموافق (5 فقرات) والمحايد (فقرة) والموافق بشدة (فقرة) إلا أنه الاتجاه العام البالغ (3.76) يميل إلى درجة الموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.92) في

أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس نسبي وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد.

3- بالنسبة لبعد الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية: تميل إجابات أفراد العينة فيما يخص البعد الثالث إلى درجة الموافق (6 موافق) والمحايد (فقرة) بمتوسط قدره (3.61) مع اتفاق كل الفقرات على درجة الموافق حيث تراوحت بين (3.23-3.77)، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة والتي لم تتجاوز (0.97) في أقصى حالاتها وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة نسبيا عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد.

4- بالنسبة لمحور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ككل: تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات أبعاد محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية عند القيمة (3.52) عند درجة الموافق (4 فقرات) والمحايد (3 فقرات)، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.99) للدرجة الكلية للأبعاد وعند للمحور ككل (0.41)، وهذا يدل على أن البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات افراد العينة فيما يخص هذا المحور.

ثالثا: عرض وتحليل أبعاد محور أداء المؤسسة

من أجل دراسة وتحليل المتغير التابع للدراسة (أداء المؤسسة) نستعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل معطيات أبعاد محور أداء المؤسسة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
29 تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.	3,89	0,40	موافق
30 نظام تقييم الأداء الحالي يعكس الأداء الفعلي للموظفين.	3,83	0,51	موافق
31 استخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة ساعد في إنجاز المهام وفق ما تم التخطيط له مسبقا.	3,86	0,60	موافق
32 تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها.	3,80	0,53	موافق
33 العمل الإلكتروني (مثل العمل عن بعد) يتيح فرصا أفضل لتحسين الأداء وتطوير المهارات بالمؤسسة.	3,51	0,85	موافق
34 تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	3,89	0,53	موافق

35	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم قراراتها (التشغيلية والوظيفية والإستراتيجية).	3,86	0,97	موافق
36	القوانين والأنظمة المستخدمة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.	4,11	0,76	موافق
37	تتمتع إدارة المؤسسة بالقدرة على العمل الجماعي والتعاون مع فرق العمل المختلفة.	4,17	0,66	موافق
38	يظهر الموظفون التزاما عاليا بأهداف المؤسسة وقيمها التنظيمية.	4,17	0,66	موافق
39	يتجاوب الموظفون بشكل إيجابي مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية بطريقة توازن بين أهداف المؤسسة وحاجات الزبائن.	4,03	0,79	موافق
40	يلتزم الموظفون بالحضور والانضباط وفقا للأنظمة والسياسات المعتمدة.	3,89	0,40	موافق
41	يتميز أداء الموظفين بالإستمرارية والثبات في تحقيق النتائج المطلوبة.	3,74	0,51	موافق
42	لدي انطباع إيجابي حول مستقبل المؤسسة والعمل فيها.	3,94	0,54	موافق
الاتجاه العام		3,91	0,43	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تقترب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من القيمة (3.91) عند درجة الموافقة، مع ملاحظة عدم تسجيل انحرافات معيارية كبيرة والتي لم تتجاوز (0.43) للدرجة الكلية، وهذا يدل على ان البيانات غير متشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس وتوافق في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على نموذج الإنحدار البسيط المحسوب بإستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: إختبار صحة الفرضية الأولى

لدراسة أثر الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية (Modern Practices in Human Resource Planning) "MP-HRP" بوصفه أحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (Modern Practices In Human Resources Management) "MP-HRM" على أداء المؤسسة (Enterprise Performance) "EP"، نستعين بنتائج تحليل الإنحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار نموذج الإنحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.601	0.342	706,18	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.339	2.245	0.032	
MP-HRP	0.686	4.325	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (60.1%) بين أداء المؤسسة والممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية كأحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بحيث كلما تحسن مستوى الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها أداء المؤسسة للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.342) أي أن الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية تفسر ما نسبته (34.2%) من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الإنحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$EP = 1.339 + 0.686 MP\text{HRP}$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الإنحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الإنحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلومات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية تؤثر إيجابيا بدرجة (0.686) على أداء المؤسسة هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذودلالة إحصائية للممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بـ: (0.686) وحدة.

ثانياً: إختبار صحة الفرضية الثانية

لدراسة أثر الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية (Modern Practices In Human Resources Recruitment (MP-HRR" بوصفه أحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد "MP-HRM" على أداء المؤسسة (Enterprise Performance) "EP"، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج إختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.763	0.570	058,46	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	1.556	4.454	0.000	
MP-HRR	0.624	6.787	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (76.3%) بين أداء المؤسسة والممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية كأحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بحيث كلما تحسن مستوى الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها أداء المؤسسة للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.570) أي أن الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية يفسر ما نسبته (57%) فقط من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$EP = 1.556 + 0.624 MPHRR$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية يؤثر إيجابياً بدرجة (0.624) على أداء المؤسسة هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بـ: (0.624) وحدة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لدراسة أثر الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية (Modern Practices in Human Resource Training) "MP-HRT" بوصفه أحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "MP-HRM" على أداء المؤسسة (Enterprise Performance) "EP"، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.420	0.151	065,7	0.012
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.561	5.017	0.000	
MP-HRT	0.373	2.658	0.012	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (42%) بين أداء المؤسسة والممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية كأحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بحيث كلما تحسن مستوى الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها أداء المؤسسة للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.151) أي أن الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية يفسر ما نسبته (15.1%) من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$EP = 2.561 + 0.373 MPHRT$$

بالإعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة

إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.373) على أداء المؤسسة هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي نودلالية إحصائية للممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بـ: (0.373) وحدة.

رابعا: إختبار صحة الفرضية الرابعة

لدراسة أثر الممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية (Modern Practices in Human Resource Control and Guidance) "MP-HRCG" بوصفه أحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "MP-HRM" على أداء المؤسسة (Enterprise Performance) "EP"، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج إختبار نموذج الانحدار للفرضية الرابعة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.526	0.255	612,12	0.001
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	2.303	5.055	0.000	
MP-HRCG	0.456	3.551	0.001	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (52.6%) بين أداء المؤسسة والممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية كأحد أبعاد متغير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بحيث كلما تحسن مستوى الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها أداء المؤسسة للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.255) أي أن الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية يفسر ما نسبته (25.5%) من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة في حالة ثبات باقي العوامل، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$EP = 2.303 + 0.456 \text{ MPHRCG}$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.456) على أداء المؤسسة هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بـ: (0.456) وحدة.

خامسا: إختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة أثر الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (Modern Practices in Human Resource Management) "MP-HRM" على أداء المؤسسة (Enterprise Performance) "EP"، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج إختبار نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة إختبار F	دلالة F
	0.672	0.435	198,27	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة إختبار T	دلالة T	
الثابت	1.304	2.597	0.000	
MPHRM	0.711	5.215	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (67.2%) بين أداء المؤسسة والممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بحيث كلما تحسن مستوى الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحسن معها أداء المؤسسة للمؤسسة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.435) أي أن الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (43.5%) من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة في حالة الأخذ بالإعتبار وجود

وتفاعل بين ومكونات الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$EP = 1.304 + 0.711 \text{ MPMHRM}$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لإختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص إختبار ستودنت (T-Test) أي أن معلمات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابيا بدرجة (0.711) على أداء المؤسسة هذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن زيادة (تحسن) في مستوى الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ستؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بـ: (0.711) وحدة.

خلاصة الفصل الثاني

ركزت الدراسة الميدانية على تحليل أثر أبعاد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة صناعية بالتطبيق على مؤسسة كوندور بوليستيرين.

تم دراسة المؤسسة من حيث النشأة والأهداف وآفاقها المستقبلية وهيكلها التنظيمي وخاصة ما يتعلق بوحدة إنتاج البوليستيرين، كما التركيز على المصالح المختلفة داخل الوحدة والمهام الموكلة لكل مصلحة، بما يساهم في فهم السياق التنظيمي والعملي الذي تمارس فيه إدارة الموارد البشرية.

حيث تم جمع البيانات الميدانية من خلال ملاحظات وإستبيانات تم توجيهها إلى الموظفين والعمال في الوحدة محل الدراسة وذلك بهدف الوقوف على مستوى تبني المؤسسة للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وشملت هذه الممارسات مجالات متعددة، مثل: التوظيف المبني على الإستقطاب والتعيين، التدريب المستمر، التوجيه والرقابة وتقييم الأداء.

وقد أظهرت النتائج ان المؤسسة تبذل جهودا واضحة في سبيل تحسين وتحديث سياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال التركيز على إستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث التغيير والتطوير.

كما تبين ان المؤسسة تسعى جاهدة إلى تفعيل الأنظمة التقنية الحديثة الداعمة لعمليات الإتصال والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وهوما من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الكفاءة والمهارات الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية أكبر، وتشير النتائج إلى وجود أهمية للموارد البشرية كعنصر إستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية تركز على التمكين والمساءلة والإبتكار وهذا يعكس التوجه العام للمؤسسة من حيث إدراكها لدور إدارة الموارد البشرية الحديثة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق إستدامة النمو والتطور في بيئة صناعية متغيرة وسريعة.

الْخَاتْمَةُ

بعد معالجة الإطار النظري لموضوع أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة تبين أن المفاهيم الحديثة أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة تحديات السوق المتغيرة، حيث يلعب كل من التخطيط التوظيف، التدريب والتوجيه والرقابة دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وقد تم التطرق لكل من هذه الممارسات من خلال مراجعة أدبيات ومصادر علمية متعددة لتوضيح أبعادها وأهميتها داخل المؤسسة.

وعند الانتقال إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة في مؤسسة "كوندور بوليسترين" وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وبين تحسين الأداء العام للمؤسسة وقد أثبتت الدراسة أن الأبعاد المكونة لهذه الممارسات والمتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، التوظيف المبني على الكفاءة، التدريب المستمر والتوجيه الفعال تساهم بشكل ملموس في تعزيز أداء المؤسسة.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب حديثة في إستقطاب الكفاءات وتطوير رأس مالها البشري، تحقق معدلات أعلى من الكفاءة الإنتاجية، مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على ممارسات تقليدية كما أن الإستثمار في التدريب والتطوير المهني يمثل عاملاً حاسماً في رفع جاهزية الموظفين للتعامل مع التغيرات التكنولوجية ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة.

من جهة أخرى، أشارت البيانات إلى أن التخطيط السليم للقوى العاملة يسمح باستخدام الموارد البشرية بشكل أمثل ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، الأمر الذي يعزز الإستقرار التنظيمي ويحقق إستمرارية الأداء أما فيما يخص التوجيه والرقابة، فقد كشفت الدراسة أن الأساليب الحديثة في التوجيه المبنية على التحفيز والمشاركة الفعالة، تساهم في تعزيز الإنتماء المؤسسي ورفع مستويات الإلتزام الوظيفي.

تتجلى أهمية هذه النتائج في المؤسسات الجزائرية بشكل خاص حيث تجنب الفجوة بين الممارسات الإدارية التقليدية ومتطلبات السوق الحديثة ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى تبني إستراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية تتماشى مع التحولات الرقمية وتركز على المرونة والإبتكار والتعلم المستمر.

وعليه، يمكن الإستنتاج أن هذه النتائج من شأنها أن تساهم في تطوير الموارد البشرية كمحرك أساسي لتحسين الأداء المؤسسي، فضلا عن إمكانية صياغة مقترحات عملية من شأنها دعم متخذي القرار في تحديث سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع التحديات المستقبلية.

• **نتائج الدراسة:** بالإستناد الى ماتم عرضه في الدراسة للإجابة على الإشكالية تم الوصول إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة الفرضيات:

1- النتائج النظرية

- يعد التخطيط من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحديد الإحتياجات المستقبلية بدقة، وتوجيه الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- يسعى التوظيف الحديث إلى تحقيق توافق مثالي بين مواصفات الوظيفة وكفاءات المتقدمين، وذلك من خلال عمليات إستقطاب موجهة وانتقائية، تضمن إختيار أنسب العناصر البشرية ووضعها في المناصب التي تتلاءم مع مهاراتهم، مما يعزز الإنسجام الوظيفي ويقلل من معدل الدوران الوظيفي؛
- لم يعد التدريب نشاطا ثانويا بل أصبح عملية إستراتيجية تهدف إلى تقليص فجوة المهارات ورفع كفاءة الأداء عبر تصميم برامج مبنية على تحليل دقيق لل إحتياجات، ما يؤدي إلى تطور مستدام في الموارد البشرية وإنسجامها مع التغيرات التكنولوجية والوظيفية؛
- يقوم التوجيه بإرشاد الموظفين الجدد أو الحاليين نحو السلوكيات المهنية الفعالة، وذلك من خلال مدخلات إرشادية وتعليمية تساعد على التكيف مع بيئة العمل، وتنمي الشعور بالإنتماء والقدرة على العمل الجماعي؛
- الرقابة الفعالة تشكل أحد المرتكزات لضمان إنضباط الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وهي أداة إدارية تقوم على تتبع وتقييم التنفيذ، لضمان إلتزام الموظفين بالخطط المرسومة وتحقيق الأهداف بكفاءة؛
- تقييم الأداء من العمليات الإدارية التي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظف لأهدافه، كما يوفر بيانات تساعد على إتخاذ قرارات تطويرية كالتدريب أو التحفيز، بما يضمن تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة ككل.

2- النتائج التطبيقية

- جميع نماذج الإنحدار كانت ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن نتائج التحليل موثوقة ومعنوية؛
- تتسم أداة جمع البيانات بالثبات والاتساق وعليه يمكن الإعتماد على أبعادها ومؤشراتها لبناء أي أداة أخرى لجمع بيانات موضوع يتقاطع مع متغيرات هذه الدراسة؛

- تؤثر الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية بشكل إيجابي على أداء المؤسسة من خلال التقييم الفعلي للمهارات وتحديد وتحديث متطلبات الوظائف بدقة وبإستخدام التكنولوجيات الحديثة وبإعتماد على توجهات السوق واستراتيجياتها مع مراعاة التغيرات المستقبلية في بيئة العمل؛
- التوظيف الحديث للموارد البشرية له أثر واضح ومباشر على الأداء المؤسسي عبر نظام استقطاب شامل ومتنوع يعتمد على أنظمة الكترونية حديثة ويتم تقييمه باستمرار؛
- يظهر التدريب الحديث تأثيرا إيجابيا، على الأداء المؤسسي من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة، والتي تتميز باعتمادها على البرامج التقنية الحديثة وتصميمها القائم على تحليل الفجوات في المهارات ونتائج تقييم الأداء.
- تسهم ممارسات التوجيه والرقابة الحديثة بشكل إيجابي ومباشر في تحسين الأداء، يتضح ذلك من خلال الإستفادة من التطبيقات الذكية والمنصات الإلكترونية في توجيه الموظفين، وتقديم تغذية راجعة بناءة وتقييم الأداء باستخدام التقنيات المتقدمة.
- تشير النتائج على وجود علاقة طردية قوية بين الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والأداء العام للمؤسسة، تعزى هذه العلاقة على تبني نظام حالي لتقييم الأداء يعكس الأداء الفعلي للموظفين بفضل توظيف التكنولوجيا والأساليب الحديثة التي تعزز انجاز المهام.
- **الإقتراحات:** هناك بعض الإقتراحات التي يمكن أن نقدمها بالاستناد الى النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم المقترحات التالية والتي من شأنها تحسين أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية بالاعتماد على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:
- تعزيز إستخدام التكنولوجيا في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الرقابة)، كونها أثبتت فعالية وتأثيرا واضحا؛
- يجب على المؤسسة تحسين البرامج التدريبية بإستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعلم الإلكتروني؛
- التركيز على الرقابة والتوجيه الفردي بإستخدام تطبيقات إلكترونية للمساعدة في الاندماج وتحقيق الكفاءة والتكيف مع بيئة العمل؛
- القيام بمراجعة دورية لخطط الموارد البشرية لتواكب التغيرات في السوق والتكنولوجيا؛
- إشراك المؤسسة لنظام توجيه (Guide) الذي يساعد الموظف في التكيف مع بيئة العمل ويعرفهم معايير التقييم منذ البداية؛
- العمل على تطوير وتعزيز إستخدام المنصات الإلكترونية في إستقطاب المترشحين؛
- التشجيع المستمر من طرف المؤسسة وتحفيز الموظفين على تبادل المعرفة بصفة مستمرة؛

- الإستمرار في تعزيز المشاركة في إختيار مواضيع التدريب التي تلبي إحتياجاتهم الوظيفية لتشجيعهم على التطوير بصفة مستدامة؛
 - تركيز المؤسسة على الإستثمار في الطاقات الشابة مع الاحتفاظ بالخبرات لتوازن الكفاءة والإبتكار داخل المؤسسة؛
 - إجراء الدراسة على مؤسسات صناعية أخرى للمقارنة وإكتشاف نماذج نجاح مختلفة؛
 - الإستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في هذا المجال والسعي إلى تجسيدها.
 - آفاق الدراسة: يمكن إقتراح بحوث مستقبلية كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
 - أثر الثقافة التنظيمية في تحليل العلاقة بين أبعاد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعية؛
 - قياس العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية؛
 - تأثير الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية؛
 - أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التكنولوجية؛
 - أثر برامج التدريب الحديثة في تحسين ربحية المؤسسات الصناعية؛
 - دور القيادة الإدارية الحديثة في دعم وتفعيل الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛
 - درجة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية.
- وفي الختام، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إغناء المعرفة حول أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات وأن تشكل إضافة علمية وعملية للمهتمين والباحثين في هذا المجال خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة ونسعى من خلالها إلى لفت الانتباه إلى أهمية تبني ممارسات حديثة وفعالة في تسيير المورد البشري بإعتباره العنصر الأساسي في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- عمرووصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- مدحت محمد أبونصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة الدول العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازري للنشر والتوزيع، نجران، المملكة العربية السعودية، 2018.
- علياء جراد وفاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الطبعة الثالثة، مكتبة الإقتصاد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019.
- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.
- محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.
- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2017.
- رولا نايف المعايطه وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- صلاح هادي الحسيني واعتصام شكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة الثانية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجلوي للنشر والتوزيع، الكوفة، العراق، 2008.

- أحمد محيي خلف صقر، التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم والأطر والآليات، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2020.
- جمال عبد الله محمد، التخطيط لاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- كامل برر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر ولتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- عاكف لطفي الخصاونة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مشاعل صقر خصاونة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- مؤيد موسى علي والمرعي أبوعساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
- عبد العزيز زواتيني، تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- عبد الرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- رائد عبد الحليم القطامين، تحليل عبء العمل في عملية التوظيف الفعال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2024.
- سعد علي ربحان المحمدي، الموارد البشرية رأس مال حقيقي لمنظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
- فارس السيد عبد السلام، إستراتيجية التوظيف ما لا يسع مدير التوظيف جهله، الطبعة الأولى، يسطرون للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017.
- شوقي ناجي جراد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية استراتيجيات في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009.
- محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- علاء محمد ساعي، الذكاء الإصطناعي آفاقه وتطبيقاته في مجال الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسان للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2024.

- شوقي ناجي وساعاتي ناجي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الطبعة الأولى دار الجامعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- عطالله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب، الطبعة الثالثة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- وليد الحياي، آثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- أحمد ماهر، إدارة المارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مدحت أبوالنصر، مراحل العملية التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- محمد كمال مصطفى، 100 سؤال في إدارة التدريب، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- عبد الرحمان بن إبراهيم الشاعر، الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
- سالم حمود صالح الحراحشة، التوجيه والإرشاد، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عمر أحمد أبوهاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية-مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عماد الحسينان وياسر الخزاعلة، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- يوسف فهد طريخم السعود، التوجيه والإرشاد المدرسي، الطبعة الأولى، دار المعتر النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
- محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار الجامعات للنشر والتوزيع، لبنان، 2014.
- صلاح عبد القادر النعيمي، صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عمر أحمد أبوهاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- ثناء إبراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- عبد المرزوك صاحب الجنابي، إستراتيجيات القيادة والإشراف، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غسان الطالب، محمود راكز الزعير، الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، الطبعة الأولى، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

- فهد خليل زايد، فن الإشراف والتوجيه الحديث، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- محمد بن عبد الله الثبتي، إدارة المعرفة (إستراتيجية تطوير الأداء)، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
- أديب خلف الملوكي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- سعد علي ربحان المحمدي، إدارة التميز والجودة- صور المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014.
- ليلي الألفي، المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، الطبعة الثانية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2023.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- حسين محمد حراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، المناهل للنشر والتوزيع، المناهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الحسين نعلاني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، الطبعة الأولى، دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2020.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار الجلاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، دار الأكاديمية للعلوم والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2020.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية-أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سلطان شيبوط، الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص من 3 إلى 6 بتصرف.
- سعيد أسامة نبيل، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-مدخل الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج شعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019.
- مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.

- محمد لخضر حرزالله، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة منظمة صناعة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- وفاء زوقار، أثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستويات أداء وظيفة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث LMD، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024. شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أعمال التخصصي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- صلاح الدين لفرید، علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص تسيير الموارد بشرية والمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، الجزائر العاصمة، 2019.
- أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المنظمة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم اتسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014.
- مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022-2023.
- محمد أبوعلیم طالب، أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتجسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، 2012-2013.
- كاتيا العكاري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.
- أم الخير بوروبة، دور بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتحسين أداء المنظمة-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لإستكمال شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2024-2025.

- مسعود علي، إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية (ابتدائي - متوسط-ثانوي) لمدينة جلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث Lmd ، تخصص علم النفس والتنظيم وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.
- قوأوري أسماء، التحول الرقمي وتحديات تنظيم العمل وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث LMD، تخصص المنظمة والتحول الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، الجزائر، 2023-2024.
- داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز شرق قسطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

- طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد الثاني، العدد الواحد والأربعون، جامعة البلقاء، الأردن، 2022.
- أحمد درديش، فاروف كويحل، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية في إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة لونيبي علي، البليدة 02، الجزائر، 2015.
- أمينة سماش ومحمد الأمين مشرور، تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا بإستخدام التحليل الهيكلي ميكماك، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، الجزائر، 2020.
- حبيب صدراتي وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد الثامن، العدد الخامس، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
- سوهايم بادي، العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد الأول، العدد الثامن، تبسة، الجزائر، 2013.
- أحمد خليل حسان شعبان، أثر نمط القيادة على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، جامعة قناة السويس، مصر، 2020.
- موسى حجدم، الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، 2023.
- دنيا عيسى، عوض سليمان، أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، العدد الرابع، جامعة قناة السويس، مصر، 2016.
- شوقي قاسمي وحرز الله محمد لخضر، التوجهات الإستراتيجية الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية للمنظمات في ظل تداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة - دراسة تحليلية وفق المقترح النظري، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الأول، العدد التاسع عشر، الجزائر، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية

- Jeffrey Pfeffer, The human Equation, 1st édition, Building profits by putting people first, Boston, Massachusetts, 1998.

- Marutha durai, senthilkumar, businesss policy and strategic management, 1st edition, published by s.chand & company pvt.ltd, Ram nagar, New delhi, 2014.
- Mishael armastrong, human resource management practice, 10th edition, by kogan, London and Philadelphia, 2006.
- Gurpreet randhawa, human resource management, 1st edition, published by atlantic, India, 2007.
- Yogeshwari exman giri, human resource management, 1st edition, published by nirali prakashan, Mumbai, 2008.
- Kiran kumar reddy yanamala, human resource manageent, 1st edition, publucation RH, Coimbatore, India, 2024.
- Chandramahan, human resource management, 1st edition, APH publishing corporation, New delhi, 2008.
- Daniéle chawel et stéfano brozillo, l'entreprize innovante un objet mal identifiè, 1 ste edition, bu iste editions ltd, Britain, 2017.
- Robert compton and outhors, effective recruitment and selection practices, 5th edition, national library of Australia, Australia, 2009.
- Charles lusthaus and outhors, organizational assessment a framework improving perfomance, 1st edition, published by jointly international development recherche centre, Ottawa, Canada, 2002.
- Michael priestley, performance assessment in education and training, 1st edition, educational technology publication en glewood cliffs,united states of American, 1982.
- Ma pieters, human resource management, 12th edition, kogice education, Cape town, South Africa, 2007.
- Norman beckman, employee performance evaluation, 1st edition, us government printing office, Washinton, 1979

الملاحق

الملحق رقم 01: ورقة قبول التربص

République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Université Mohamed El-Bachir El-Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
السنة الجامعية : 2024/2023	قسم علوم التسيير
برج بوعريش: 2025-02-02	
إلى السيد: مدير مؤسسة كوندور برج بوعريش	
<u>الموضوع: طلب إجراء تربص</u>	
في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة الموافقة على إجراء تربص بمؤسستكم للطلاب : - بوضياف دنيا - بواراس نهاد . المسجلة بـ السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال ،السنة الجامعية 2024/2025 وإفادته بالمعلومات الممكنة. مكان التربص: مؤسسة كوندور برج بوعريش-	
نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ،تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.	
رئيس القسم 	مساعد رئيس قسم علوم التسيير الأستاذ: بوبكر ميانسي
المؤسسة التكوينية	

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة برج بوعرييج	محاضر -أ-	فاتح زعيتر
جامعة برج بوعرييج	محاضر -ب-	منير عزوز
جامعة قسنطينة -02-	محاضر -أ-	يزيد بن صوشة
جامعة الجزائر -03-	محاضر -ب-	عثمان محادي

الملحق رقم 03: الإستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان



تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبانة الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والموسومة بعنوان:

أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الصناعية

آملينا منكم أن تحظى الاستبانة بقدر كبير من تعاونكم وأن تنتج الإجابات بخلاصة تجربتكم الفعلية حول الموضوع، للعلم فإن البيانات المدلى بها تبقى سرية ولن تستخدم إلى لغرض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والإحترام.

إعداد:

إشراف

نهاد بوراس

د. منير عزوز

دنيا بوضياف

ملاحظة 1: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الخيار الأنسب حسب وجهة نظرهم.

ملاحظة 2: في حالة تعذر إرجاع الاستبانة ورقيا يمنكم الإجابة على النسخة الإلكترونية عبر الربط أدناه أو عن طريق إستخدام رمز الإستجابة لسريعة QR.

www.tinyurl.com/NihadDonya


السنة الجامعية: 2025/2024

<https://forms.gle/HxAA9QQJCAswoebK9>

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

1. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-45 سنة

☐ أكبر من 45 سنة

2. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 05 سنوات

☐ 05-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تبنى المؤسسة خطط الموارد البشرية على أساس تقييم فعلي للمهارات الحالية.				
2	يتم تحديد متطلبات الوظائف بدقة ضمن خطة الموارد البشرية.				
3	يتم إشراك مختلف الوظائف في عملية تخطيط الموارد البشرية				
4	تعتمد المؤسسة على التقنيات الرياضية الحديثة لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية.				
5	يتم توظيف التكنولوجيا والأساليب الحديثة في للتنبؤ بالطلب على القوى العاملة بناء على توجهات السوق وإستراتيجية المؤسسة.				
6	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار التغيرات المستقبلية في بيئة العمل عند تخطيط الموارد البشرية				
7	يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقا للمتغيرات التكنولوجية والسوقية				
الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية					
1	تمتلك المؤسسة نظام إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تتوافق وثقافة المؤسسة وأهدافها.				
2	يتم الإعتماد على وسائط الكترونية مثل المنصات المهنية (LinkedIn) لإستقطاب المترشحين والتواصل معهم بسرعة وفعالية				
3	يراعى في عملية التوظيف التنوع والشمول بإستخدام أدوات تقييم غير متحيزة تتضمن إختبارات نفسية وعملية حديثة.				
4	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في فرز السير الذاتية وتحديد المرشحين الأنسب.				
5	تتيح المؤسسة إمكانية الإعتماد الأنظمة الإلكترونية للتواصل بعد والوسائط التفاعلية في استكمال إجراءات التوظيف.				
6	تعيين الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة				
7	تخضع عملية التوظيف لمراقبة وتقييم دوري				
الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية					
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتعليم الإلكتروني عبر المنصات الرقمية.				
2	تعتمد المؤسسة على مدربين وخبراء اكفاء داخليين وأخارجين حسب الحاجة.				
3	تصمم البرامج التدريبية بناء على تحليل فجوات المهارات وتقييم الأداء بإستخدام أنظمة ذكية.				
4	تراعى برامج التدريب التخصصات والفروقات الفردية في المهارات والخبرات.				
5	تشرك المؤسسة الموظفين إختيار مواضيع التدريب وتشجعهم على تطوير أنفسهم من خلال التدريب.				
6	تدريب الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة				
7	يتم تقييم فعالية برامج التدريب بعد تنفيذها بصفة مستمرة.				

الممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية				
1	تمثل الرقابة والتوجيه جزءا أساسيا من إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.			
2	تعتمد المؤسسة على نظام توجيه (Guide) يساعد الموظف في التكيف مع بيئة العمل ويعرفهم معايير التقييم منذ البداية.			
3	تستخدم المنظمة تطبيقات ذكية أو منصات إلكترونية في رقابة وتوجيه الموظفين الجدد مع توضيح صلاحياتهم ومسؤولياتهم.			
4	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين بصفة مستمرة.			
5	يتم التعامل مع مشاكل الموظفين بطريقة احترافية تسمح بطرح التساؤلات والتحديات بموضوعية.			
6	يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.			
7	تقيم الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع استخدام التقنيات الحديثة.			

المحور الثالث: أداء المؤسسة

رقم العبارة	الأداء	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.				
2	نظام تقييم الأداء الحالي يعكس الأداء الفعلي للموظفين.				
3	إستخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة ساعد في إنجاز المهام وفق ما تم التخطيط له مسبقا.				
4	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها.				
5	العمل الإلكتروني (مثل العمل عن بعد) يتيح فرصا أفضل لتحسين الأداء وتطوير المهارات بالمؤسسة.				
6	تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.				
7	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم قراراتها (التشغيلية والوظيفية والإستراتيجية).				
8	القوانين والأنظمة المستخدمة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.				
9	تتمتع إدارة المؤسسة بالقدرة على العمل الجماعي والتعاون مع فرق العمل المختلفة.				
10	يظهر الموظفون التزاما عاليا بأهداف المؤسسة وقيمها التنظيمية.				
11	يتجاوب الموظفون بشكل إيجابي مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية بطريقة توازن بين أهداف المؤسسة وحاجات الزبائن.				
12	يلتزم الموظفون بالحضور والانضباط وفقا للأنظمة والسياسات المعمدة.				
13	يتميز أداء الموظفين بالإستمرارية والثبات في تحقيق النتائج المطلوبة.				
14	لدي انطباع إيجابي حول مستقبل المؤسسة والعمل فيها.				

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج spss

(1). إختبار الثبات

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الممارسات الحديثة في تخطيط الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	7

الممارسات الحديثة في توظيف الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	7

الممارسات الحديثة في تدريب الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	7

الممارسات الحديثة في رقابة وتوجيه الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	7

المحور ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	28

المحور الثالث: أداء المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	14

(2) الإتساق الداخلي

Correlations

		PP
PP	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35
تبنى المؤسسة خطط الموارد البشرية على أساس تقويم فعلي للمهارات الحالية	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
يتم تحديد متطلبات الوظائف بدقة ضمن خطة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	35
يتم اشراك مختلف الوظائف في عملية تخطيط الموارد البشرية	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35
تعتمد المؤسسة على التقنيات الرياضية الحديثة لتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	35

Pearson Correlation	.685**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.560**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.651**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

PR	PR
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	35
Pearson Correlation	.727**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.628**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.423*
Sig. (2-tailed)	.011
N	35
Pearson Correlation	.837**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.777**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.697**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.600**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

PF	PF
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	35
Pearson Correlation	.554**
Sig. (2-tailed)	.001
N	35
Pearson Correlation	.453**
Sig. (2-tailed)	.006
N	35
Pearson Correlation	.683**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.706**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.782**
Sig. (2-tailed)	.000
N	35
Pearson Correlation	.544**

إستخدام التقنيات الحديثة	Sig. (2-tailed)	،001
N		35
Pearson Correlation		،556**
يتم تقييم فعالية برامج التدريب بعد تنفيذها بصفة مستمرة	Sig. (2-tailed)	،001
N		35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	PC	
PC	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35
Pearson Correlation		،793**
تمثل الرقابة والتوجيه جزءا أساسيا من إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،580**
تتعتمد المؤسسة على نظام توجيه يساعد الموظف في التكيف مع بيئة العمل ويعرفهم معايير التقييم منذ البداية	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،662**
تستخدم المنظمة تطبيقات ذكية أو منصات إلكترونية في رقابة وتوجيه الموظفين الجدد مع توضيح صلاحياتهم ومسؤولياتهم	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،541**
تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين بصفة مستمرة	Sig. (2-tailed)	،001
N		35
Pearson Correlation		،776**
يتم التعامل مع مشاكل الموظفين بطريقة احترافية تسمح بطرح التساؤلات والتحديات بموضوعية	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،562**
يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،777**
تقيم الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة	Sig. (2-tailed)	،000
N		35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	EP	
EP	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35
Pearson Correlation		،725**
تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،669**
نظام تقييم الأداء الحالي يعكس الأداء الفعلي للموظفين	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،664**
إستخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة ساعد في إنجاز المهام وفق ما تم التخطيط له مسبقا	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،459**
تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها	Sig. (2-tailed)	،006
N		35
Pearson Correlation		،406*
العمل الإلكتروني (مثل العمل عن بعد) يتيح فرصا أفضل لتحسين الأداء وتطوير المهارات بالمؤسسة	Sig. (2-tailed)	،016
N		35
Pearson Correlation		،589**
تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،736**
تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم قراراتها (التشغيلية والوظيفية والإستراتيجية)	Sig. (2-tailed)	،000
N		35
Pearson Correlation		،803**
القوانين والأنظمة المستخدمة داخل المؤسسة تساعد		

في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية	Sig. (2-tailed)	.000
N		35
تتمتع إدارة المؤسسة بالقدرة على العمل الجماعي	Pearson Correlation	.796**
والتعاون مع فرق العمل المختلفة	Sig. (2-tailed)	.000
N		35
يظهر الموظفون التزاما عاليا بأهداف المؤسسة	Pearson Correlation	.811**
وقيمة التنظيمية.	Sig. (2-tailed)	.000
N		35
يتجاوب الموظفون بشكل إيجابي مع التغييرات	Pearson Correlation	.800**
والتكنولوجية بطريقة توازن بين أهداف	Sig. (2-tailed)	.000
المؤسسة وحاجات الزبائن.	N	35
يلتزم الموظفون بالحضور والأنضباط وفقا للأنظمة	Pearson Correlation	.773**
والسياسات المعمدة.	Sig. (2-tailed)	.000
N		35
يتميز أداء الموظفين بالإستمرارية والثبات في تحقيق	Pearson Correlation	.787**
النتائج المطلوبة.	Sig. (2-tailed)	.000
N		35
لدي انطباع إيجابي حول مستقبل المؤسسة والعمل	Pearson Correlation	.621**
فيها.	Sig. (2-tailed)	.000
N		35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(3) البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	91.4	91.4	91.4
أنثى	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	3	8.6	8.6	8.6
من 30 إلى 45 سنة	29	82.9	82.9	91.4
أكثر من 45 سنة	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	5.7	5.7	5.7
ليسانس	19	54.3	54.3	60.0
ماستر	13	37.1	37.1	97.1
دراسات عليا	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	20.0	20.0	20.0
من 5 إلى 10 سنوات	21	60.0	60.0	80.0
أكثر من 10 سنوات	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

(4) تحليل المحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تبنى المؤسسة خطط الموارد البشرية على أساس تقييم فعلي للمهارات الحالية.	35	3.9143	.37349
يتم تحديد متطلبات الوظائف بدقة ضمن خطة الموارد البشرية.	35	3.9143	.44533
يتم إشراك مختلف الوظائف في عملية تخطيط الموارد البشرية	35	3.8857	.47101
تعتمد المؤسسة على التقنيات الرياضية الحديثة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	35	3.5714	.73907
يتم توظيف التكنولوجيا والأساليب الحديثة في للتنبؤ بالطلب على القوى العاملة بناء على توجهات السوق وإستراتيجية المؤسسة.	35	3.7714	.64561
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في بيئة العمل عند تخطيط الموارد البشرية	35	3.6000	.69452
يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقا للمتغيرات التكنولوجية والسوقية	35	3.5429	.74134
PP	35	3.7429	.37605
تمتلك المؤسسة نظام إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة التي تتوافق وثقافة المؤسسة وأهدافها.	35	4.1143	.86675
يتم الإعتماد على وسائل الكترونية مثل المنصات المهنية (LinkedIn) لإستقطاب المترشحين والتواصل معهم بسرعة وفعالية	35	4.2571	.70054
يراعى في عملية التوظيف التنوع والشمول بإستخدام أدوات تقييم غير منحيزة تتضمن إختبارات نفسية وعملية حديثة.	35	3.8571	.60112
تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في فرز السير الذاتية وتحديد المرشحين الأنسب.	35	3.6286	.77024
تتيح المؤسسة إمكانية الإعتماد الأنظمة الإلكترونية للتواصل بعد والوسائط التفاعلية في استكمال إجراءات التوظيف.	35	3.4857	.91944
تعيين الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة	35	3.3143	.79600
تخضع عملية التوظيف لمراقبة وتقييم دوري	35	3.6857	.71831
PR	35	3.7633	.52425
توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتعليم الإلكتروني عبر المنصات الرقمية.	35	3.2286	.97274
تعتمد المؤسسة على مدربين وخبراء أكفاء داخليين وأخارجيين حسب الحاجة.	35	3.7714	.80753
تصمم البرامج التدريبية بناء على تحليل فجوات المهارات وتقييم الأداء بإستخدام أنظمة ذكية.	35	3.5429	.81684
تراعى برامج التدريب التخصصات والفروقات الفردية في المهارات والخبرات.	35	3.6571	.80231
تشارك المؤسسة الموظفين إختيار مواضيع التدريب وتشجعهم على تطوير أنفسهم من خلال التدريب.	35	3.7714	.64561
تدريب الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة	35	3.5143	.85307
يتم تقييم فعالية برامج التدريب بعد تنفيذها بصفة مستمرة.	35	3.7714	.68966
PF	35	3.6082	.48302
تمثل الرقابة والتوجيه جزءا أساسيا من إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة.	35	3.8571	.49366
تعتمد المؤسسة على نظام توجيه (Guide) يساعد الموظف في التكيف مع بيئة العمل ويعرفهم معايير التقييم منذ البداية.	35	3.4000	.88118
تستخدم المنظمة تطبيقات ذكية أو منصات إلكترونية في رقابة وتوجيه الموظفين الجدد مع توضيح صلاحياتهم ومسؤولياتهم.	35	3.0000	1.00000
تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين بصفة مستمرة.	35	3.4000	.88118
يتم التعامل مع مشاكل الموظفين بطريقة احترافية تسمح بطرح التساؤلات والتحديات بموضوعية.	35	3.8000	.58410
يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.	35	3.5143	.78108
تقييم الموظفين أصبح أكثر شفافية وكفاءة مع إستخدام التقنيات الحديثة.	35	3.6571	.68354
PC	35	3.5184	.49498
HR	35	3.6582	.40520
تمنح المؤسسة الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.	35	3.8857	.40376
نظام تقييم الأداء الحالي يعكس الأداء الفعلي للموظفين.	35	3.8286	.51368
إستخدام التكنولوجيا والأساليب الحديثة ساعد في إنجاز المهام وفق ما تم التخطيط له مسبقا.	35	3.8571	.60112
تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية ضمن الأطر الزمنية المحددة لها.	35	3.8000	.53137
العمل الإلكتروني (مثل العمل عن بعد) يتيح فرصا أفضل لتحسين الأداء وتطوير المهارات بالمؤسسة.	35	3.5143	.85307
تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	35	3.8857	.52979
تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لدعم قراراتها (التشغيلية والوظيفية والإستراتيجية).	35	3.8571	.97446
القوانين والأنظمة المستخدمة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.	35	4.1143	.75815
تتمتع إدارة المؤسسة بالقدرة على العمل الجماعي والتعاون مع فرق العمل المختلفة.	35	4.1714	.66358
يظهر الموظفون التزاما عاليا بأهداف المؤسسة وقيمها التنظيمية.	35	4.1714	.66358
يتجاوب الموظفون بشكل إيجابي مع التغييرات التنظيمية والتكنولوجية بطريقة توازن بين أهداف المؤسسة وحاجات الزبائن.	35	4.0286	.78537
يلتزم الموظفون بالحضور والأنضباط وفقا للأنظمة والسياسات المعتمدة.	35	3.8857	.40376
يتميز أداء الموظفين بالإستمرارية والثبات في تحقيق النتائج المطلوبة.	35	3.7429	.50543
لدي انطباع إيجابي حول مستقبل المؤسسة والعمل فيها.	35	3.9429	.53922
EP	35	3.9061	.42884
Valid N (listwise)	35		

(5) إختبار طبيعية البواقي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
R1	,145	35	,062	,954	35	,149
R2	,119	35	,200*	,958	35	,201
R3	,129	35	,147	,952	35	,132
R4	,166	35	,015	,955	35	,157
RT	,172	35	,010	,957	35	,187

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

(6) اختبار الفرضيات

➤ الفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 ^a	,362	,342	,34775

a. Predictors: (Constant), PP

b. Dependent Variable: EP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,262	1	2,262	18,706	,000 ^b
	Residual	3,991	33	,121		
	Total	6,253	34			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), PP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,339	,596		2,245	,032
	PP	,686	,159	,601	4,325	,000

a. Dependent Variable: EP

➤ الفرضية الثانية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 ^a	,583	,570	,28123

a. Predictors: (Constant), PR

b. Dependent Variable: EP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,643	1	3,643	46,058	,000 ^b
	Residual	2,610	33	,079		
	Total	6,253	34			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), PR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	--	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.556	.349		4.454	.000
	PR	.624	.092	.763	6.787	.000

a. Dependent Variable: EP

➤ الفرضية الثالثة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 ^a	.176	.151	.39505

a. Predictors: (Constant), PF

b. Dependent Variable: EP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.103	1	1.103	7.065	.012 ^b
	Residual	5.150	33	.156		
	Total	6.253	34			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), PF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	2.561	.510		5.017	.000
	PF	.373	.140	.420	2.658	.012

a. Dependent Variable: EP

➤ الفرضية الرابعة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.255	.37025

a. Predictors: (Constant), PC

b. Dependent Variable: EP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.729	1	1.729	12.612	.001 ^b
	Residual	4.524	33	.137		
	Total	6.253	34			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant), PC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	2.303	.456		5.055	.000
	PC	.456	.128	.526	3.551	.001

a. Dependent Variable: EP

➤ الفرضية الرئيسية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	،672 ^a	،452	،435	،32229
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant)• HR

b. Dependent Variable: EP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.825	1	2.825	27.198	،000 ^b
	Residual	3.428	33	،104		
	Total	6.253	34			

a. Dependent Variable: EP

b. Predictors: (Constant)• HR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.304	،502		2.597	،014
	HR	،711	،136	،672	5.215	،000

a. Dependent Variable: EP

الملحق رقم 05: الوثائق الخاصة بقسم المشتريات
3- الوثيقة 01

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence: FOR – ACH -01
	Formulaire d'Enregistrement	Version: 01
	DEMANDE DE FOURNITURE	Date d'application:
		Page 154 sur 169

Date: Structure:..... N°:

N°	Désignation	Référence	Quantité	U.M	Observation
Le Responsable Demandeur		Le Magasinier			
Nom:.....		Nom:.....			
Fonction:.....		Visa:.....			
Visa:.....					

4- الوثيقة 02

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence: FOR – ACH -06
	Formulaire d'Enregistrement	Version: 01
	BON DE RECEPTION	Date d'application: 22/06/2021
		Page 154 sur 169

Date:

Structure:

N°:

	Référenc e	Désignations	Quantité	U.M	Observation

5- الوثيقة 03

	SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ	Référence: FOR – ACH -09
	Formulaire d'Enregistrement	Version: 01
	FICHE D'EVALUATION DES PRESTATAIRES LOCAUX	Date d'application: 22/06/2021 Page 155 sur 169

Le magasinier/CQ	L'acheteur	Chef service achats locaux
Nom & prénom: Visa:	Nom:..... Visa:	Nom: Visa:

Date:	Préparée par:
Evaluation N°:	Fonction:

Code de prestataire:
Nom du prestataire:
Adresse:
Activité:
Forme juridique:
Tel:

Mauvais	Passable	Bien	Très bien
0	1	2	3

Total des points sur maxi: cumul obtenu: Rappel note obtenue année N-1:

Vos commentaires:

Catégorie du prestataire: merci d'indiquer la catégorie de labellisation dans laquelle vous référencier ce prestataire année N+1

Agrée ☐Recommandé ☐Potentiel ☐

المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أبعادها (تخطيط، توظيف، تدريب، توجيه ورقابة) على أداء المؤسسة الصناعية بالتطبيق على وحدة الإنتاج المختصة في إنتاج وصناعة البوليستران بمؤسسة كوندور "بوليستيرين".

وعليه تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع إستخدام أداتي؛ الملاحظة والإستبيان الموزع عشوائيا على عينة مكونة من 35 فردا من اطارات المؤسسة محل الدراسة قبل معالجة بياناته بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 واتخاذ القرار وفق الإختبار الاحصائي المناسب.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للممارسات الحديثة على أداء المؤسسة، مع ملاحظة وجود تقارب نسبي في قيمة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أن هذه الأبعاد تعمل كنظام شامل ومتكامل لتحسين الأداء بالمؤسسة، وعليه يجب العمل على تبني هذه الممارسات في المؤسسات الجزائرية من أجل ضمان تحسين استمرائتها في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الممارسات الحديثة، أداء المؤسسة الإقتصادية.

Abstract:

The study aimed to clarify the impact of New Human resources management practices through its various dimensions (planning, recruitment, training, orientation and supervision, selection, and appointment) on the performance of the industrial enterprise, with application to the production unit specialized in the manufacturing of polystyrene at condor company polystyrene.

Accordingly, the study relied on the descriptive analytical method, employing two tools: observation and a questionnaire randomly distributed to a sample consisting of 35 individuals from the managerial staff of the enterprise under study, the data were then processed using the statistical software SPSS26, based on the appropriate statistical test, the decision was made accordingly.

The study concluded that there is a positive impact of modern practices on the performance of the independent variable and the dependent variable; this indicates that these dimensions function as a comprehensive and integrated system to enhance organizational performance; therefore, it is essential to adopt these practices in Algerian enterprises to ensure continuous improvement in achieving their objectives.

Key words: Human Resource Management, New Practices, Economic Institution Performance