

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر إستراتيجية ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة أركوديم - برج بوعرييرج -

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

- د. براهيمي نادية

- بن معمر صبيحة

- مقدمي نجاة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:

الأستاذة: مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



كلمة شكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، جل جلالك، لا يسعنا ونحن نقدم خلاصة مجهودنا إلا أن نشكر الله وحده على توفيقه وعلى إمدادنا بالقوة والإرادة لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما لا بد لنا ونحن خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعة من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة براهيمى نادية التي كانت حريصة على إتمام هذا العمل.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من بعيد أو من قريب ونخص بالذكر الصديقة والأخت كحيل سارة التي لم تبخل علينا بعونها، جزاها الله بكل خير.

وشكر موصول إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة أو دعاء، نسأل الله القدير أن ينفع بهذا العمل قارئه وأن يتقبله في ميزان الحسنات.

إهداء

الحمد لله تعالى الذي وفقنا لا نجاز هذا العمل
وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا
محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية، ووالدي العزيز
وإلى كل عائلتي الكريمة.
وإلى كل أصدقائي وصديقاتي في مشواري الجامعي، إلى كل من جمعني القدر بهم
وكل من يعرف بن معمر صبيحة.

صبيحة بن معمر

إهداء

" إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك "

" الله جلّ جلاله "

" إلى أغلى الناس، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار " أبي الغالي " أطال الله في عمره.... "

" إلى التي أعطتني الحنان وكانت دعواها لي بالتوفيق " أمي الغالية " أطال الله في عمرها... "

" إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم إخوتي الأعتاء نوال وزوجها سمير

ومريم وزوجها عمار وإلى أولادهم وإلى فيصل والجمعي.... "

" إلى رفقاء دربي في الحياة، إلى أعز صديقاتي راضية ، بولفراخ نسرين، إلى آمال، إلى

شهيناز، إلى إيمان ، مريم ، أميرة ، وإلى رفيقة دربي فريدة وابنها بدر الدين والكتكوتة ألاء

الرحمان ، إلى سماح وأولادها ، وإلى سمرة وبناتها... "

" كما أهدي ثمرة جهدي إلى رفيقة دربي وصديقتي التي قاسمت معي عناء العمل " بن معمر

صبيحة "

" أهدي أيضا هذا الجهد إلى جميع أقاربي من عائلة "مقدمي" و خوالفية"

" إلى كل من أعرفهم من قريب وبعيد "

مقدمي نجات

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، من خلال الاستثمار في المرء البشري باعتباره الدعامة الاساسية لتحقيق أداء متميز، ضمن استراتيجية محكمة متمثلة في الاستقطاب، التدريب والتطوير، وكذا تحفيز هذه الموارد ومن ثمة تقييم ادائها من اجل تحسين وتطوير قدراتها، مهاراتها، كفاءاتها وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار للمؤسسة، وهذا من خلال تطبيق الدراسة ميدانيا في مؤسسة اركوديم حيث بينت نتائج الدراسة وجود اثر لكل من الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء، وبالتالي يوجد اثر لاتباع استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، أداء المؤسسة، تحسين الأداء، مؤسسة أركوديم.

Abstract

This study aims to highlight the importance of the human resource development strategy in improving the performance of employees, by investing in the human resource as the mainstay for achieving distinguished performance, within a tight strategy represented in attracting, training and development, as well as stimulating these resources and then evaluating their performance in order to improve and develop Its capabilities, skills, competencies and thus ensuring the survival and continuity of the institution, and this is through the application of the field study in the Media Arcodim Foundation where the results of the study showed the presence of an effect of each of the recruitment, training and development, motivation, and performance evaluation, and thus there is an impact of following the human resource development strategy on improving performance At the Media Foundation.

Key words: strategy, human resource management, enterprise performance, performance improveme.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
الملخص	II
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول والأشكال	II-II
قائمة الملاحق	III
المقدمة	أ - ج
الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء	
المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين	16 - 03
المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين	22-16
المبحث الثالث: دراسات سابقة	25-23
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم	
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة	34-29
المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان	44-34
المبحث الثالث: تحليل اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها	53-44
الخاتمة	57-56
المراجع	61-59
الملاحق	74-63
الفهرس	76-75

قائمة الجداول والأشكال

1_ قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء	01
32	أداة الدراسة	02
33	سلم ليكارت الحماسي	03
33	معامل الثبات و الصدق لمتغيرات الدراسة	04
34	خصائص العينة من خلال متغير الجنس	05
34	خصائص العينة من خلال متغير العمر	06
35	خصائص العينة من خلال متغير الحالة الاجتماعية	07
35	خصائص العينة من خلال متغير المستوى التعليمي	08
36	خصائص العينة من خلال متغير الخبرة	09
36	خصائص العينة من خلال متغير المسمى الوظيفي	10
37	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	11
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وظيفة ادره الموارد البشرية	12
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقطاب والتعيين	13
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب والتطوير	14
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز	15
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء	16

43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحسين الأداء	17
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان	18
45	مصفوفة الارتباط المشترك بين محور وظيفة إدارة الموارد البشري وأبعاد محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة	19
47-46	تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل ببعء الاستقطاب والتعيين	20
48-47	تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل ببعء التدريب والتطوير	21
49-48	تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل ببعء التحفيز	22
50-49	تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل ببعء تقييم الأداء	23
51-50	تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل بالمحور التابع	24

2_ قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميديا أركوديم	1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65-63	استمارة الاستبيان	01
66	حساب معامل الثبات	02
67	وصف خصائص العينة	03
70-68	تحليل محاور الاستبيان	04
71-70	مصفوفة الارتباط	05

74-71	تحليل الانحدار	06
-------	----------------	----

مقدمة

إن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل تزايد حدة المنافسة، أدت بالمؤسسات الاقتصادية بأنواعها إلى الاهتمام بأساليب إدارية تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال إتباع الأساليب المناسبة خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، باعتبارها عنصرا هاما وداعما أساسيا لأي نشاط داخل المؤسسة، فمن أجل أداء متميز وضمن البقاء والتفوق أصبح الحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة وفعالية مسعى كل مؤسسة من خلال برامج كالتدريب، التحفيز، الترقية، التقييم لهذه الموارد.

لذا تعتبر ادارة الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة اليوم ويجب أن تتم هذه العملية وفق استراتيجية محكمة، على اعتبارها من أهم السبل المؤدية لبناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة، لذا تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر، مهارة، قدرة، كفاءة والتزام.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير اتباع استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة أركوديم؟

لمعالجة هذه الإشكالية والوصول إلى إطار علمي حول مساهمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

— هل يوجد أثر للاستقطاب والتعيين على تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم؟

— هل يوجد أثر للتدريب والتطوير على تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم؟

— هل يوجد أثر للتحفيز على تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم؟

— هل يوجد أثر لتقييم أداء العاملين على تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم؟

بناء على هذه التساؤلات تم تقدير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي يمكن أن تكون أجوبة محتملة يجب التأكد من صحتها أو تفنيدها وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل مؤسسة أركوديم.

الفرضيات الفرعية:

— يوجد أثر للاستقطاب وتعيين الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم؛

- يوجد أثر لتدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم ؛
- يوجد أثر لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم ؛
- يوجد أثر لتقييم الموارد البشرية في تحسين الأداء في مؤسسة أركوديم ؛

مببرات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذ الموضوع لمببرات نذكر منها:

- كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقة من البحوث والدراسات؛
- من أجل التعرف على ما مدى تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة؛
- رغبة الطالبتين في توسيع الرصيد المعرفي في هذا الموضوع؛
- الموضوع ذو علاقة مباشرة مع تخصص الطالبتين.

أهداف الدراسة:

لقد تم اخيار هذا الموضوع لأهداف نذكر منها:

- معرفة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؛
- التعرف على تحسين أداء العاملين وطرق تقييمه؛
- التعرف على مختلف الاستراتيجيات المساهمة في تحسين الأداء؛
- إبراز بعض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، استراتيجية التدريب، التكوين، التحفيز؛
- التأكيد على ضرورة استخدام المؤسسات للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في مايلي:

- التأكيد على الدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق اهدافه؛
- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها؛
- توضيح مفهوم وأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسة ؛
- أهمية الأداء البشري في حياة المؤسسة وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الجزائر على مستوى مؤسسة أركوديم- برج بوعرييج-

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2020/05 إلى غاية 2020/09.

منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ودراسة الإشكالية واستخلاص النتائج، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لتقديم تعاريف حول الظاهرة ووصفها من مختلف جوانبها النظرية، أما الجانب التطبيقي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة:

وفي ما يخص الأدوات المستخدمة فقد تم الاستعانة بمجموعة من المراجع بشكليها الالكتروني والورقي (الكتب، المجلات، الملتقيات، الرسائل العلمية، والأطروحات) أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان .

صعوبات البحث:

- الوضع الصحي التي تمر به دول العالم بما في ذلك الجزائر في ظل تفشي وباء كورونا؛
- صعوبة الموضوع بحد ذاته نظرا لشساعته وتشعب مواضيعه وأجزائه مما صعب علينا محاولة الإحاطة بمختلف جوانبه؛
- صعوبة الالتقاء بالمؤطر والزلاء للتعاون وتبادل الأفكار.

هيكل البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم إنجاز هذه المذكرة وذلك بتقسيمها إلى فصلين:
الفصل الأول بعنوان الإطار العام لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، إذ تم التطرق إلى الجوانب الأدبية والنظرية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد في تحسين أداء العاملين، وأخيرا المبحث الثالث الذي تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية.
أما الفصل الثاني بعنوان دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

وقد بدأنا بحثنا بمقدمة تتضمن الجوانب المنهجية للدراسة وخاتمة تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وعلى أثرها يتم وضع مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام لاستراتيجية تنمية
الموارد البشرية وتحسين الأداء

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

تمهيد:

لقد تزايدت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة اليوم، والذي فرضته التغيرات والتطورات السريعة في كافة المجالات، والتي كان من نتائجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة، هذا شكل ضغوطا عليها جعلها تعيش تحديات كثيرة تراوحت بين فرص لا بد من استغلالها وتهديدات لا بد من تجنبها، كذا نقاط قوة لا بد من دعمها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها والوقوف على مسبباتها ضمن قيد الوقت وسرعة انتقال المعلومة، مما ألزمها إلى العمل الجاد على إيجاد وانتهاج سبل تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة التحديات.

إن إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي تساعد المؤسسة في تحديد رؤية بعيدة المدى لمستقبلها والاستعداد له ومن ثم تكوين استراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال أنشطة كالتدريب والتعليم مما سمح لهذه المؤسسات لمواجهة المنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

وعليه ومن خلال هذا الفصل المعنون: الإطار العام للاستراتيجية تنمية الموارد البشرية سيتم التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين.
- **المبحث الثاني:** مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين.

تشكل التنمية في وقتنا الحالي أهمية كبيرة والتي تكتسبها من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، لذلك سعت المنظمات الحديثة لتنميته وتأهيله لتحقيق أهدافه، وعلية تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا فعالا للرفع من مهارات وأداء المورد البشري، وهذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم ومتابعة حقيقية وتقييم مستمر، وهذا ما يتطلب وسائل وطرق للتحسين والرفع من كفاءة المورد البشري، وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وأدائها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تحضى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المؤسسات وذلك بالدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين، حيث يرجع ظهورها منذ بداية الثورة الصناعية، حيث شهدت مجموعة من التطورات والتي ساهمت في إظهار الحاجة لوجود إدارة الموارد البشرية.

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.¹

✓ المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

منذ فجر التاريخ والإنسان قادر على سد احتياجاته الشخصية من مأكلا ومشرب، ثم بدأ ينتج بعض السلع وتبادلها مع الآخرين، ثم بدأ بتخصيص العمل بينه وبين أفراد أسرته ثم بدأ بتعيين بعض الأشخاص لمساعدته على تقديم السلعة، فبدأت تتكون الجماعات، ثم انتقل الإنسان إلى نظام القبائل الذي تخصص وظائفه في الزراعة والصيد، وكان رئيس القبيلة هو رب العمل ثم بدأت تظهر التجارة وفكرة العمل الحر.

✓ المرحلة الثانية: الثورة الصناعية

منذ اكتشاف الآلة بدأت الثورة الصناعية التي صاحبها بعض الظواهر المتمثلة في التوسع في استخدام الآلة وإحلالها محل العمال، وكذا ظهور مبدأ التخصيص وتقسيم العمل، وإنشاء مصانع كبيرة تستوعب أعداد أكبر من الآلات والعمال مما أدى إلى ظهور بعض المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية.

✓ المرحلة الثالثة: ظهور حركة الإدارة العلمية

نتيجة للتطور بدأت تنتعش حركة الإدارة العلمية منذ 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة فردريك تايلور، الذي أكد على معايير العمل وطرق تحسينه ونظم الحوافر إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، والذي تركز

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوى، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 103-105.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون حصولهم على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وإهماله للعنصر البشري.

✓ المرحلة الرابعة: نمو المنظمات العالمية

مع بداية القرن العشرين نمت المنظمات العالمية في الدول الصناعية، وحاولت النقابات العمالية المطالبة بحقوق العمال والمتمثلة في زيادة الأجور وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف عمل مريحة.

✓ المرحلة الخامسة: بداية الحرب العالمية الأولى.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومع تطور حركة الإدارة العلمية بدأ ظهور بعض الأعمال المتخصصة والتي كانت نواة إدارة الموارد البشرية وأبرزها الرعاية الاجتماعية والتدريب مما أدى إلى إنشاء كثير من أقسام إدارة الموارد البشرية منذ سنة 1920.

✓ المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد شهدت هذه الحقبة تطور في العلاقات الإنسانية نتيجة تجارب "هوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "إلتون مايو" التي أكدت على أهمية رضا العامل عن عمله، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

✓ المرحلة السابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر.

لقد تطورت الموارد البشرية في السنوات الحديثة وأصبحت تهتم بتدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وكذا استفادة الموارد البشرية من نتائج البحوث في علم النفس، علم الاجتماع، الإثنوبولوجيا في تركيزها على العلاقات الإنسانية.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعددت واختلفت تعاريف إدارة الموارد البشرية وفقا لوجهة نظر الباحثين المهتمين بها وذلك لهدف الوصول إلى تعريف محدد لإدارة الموارد البشرية وفي ما يلي سنستعرض البعض من هذه التعاريف:

➤ تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الخاص في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع.¹

¹كاظم نزار أركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 25.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

➤ وتعرف على أنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة والمتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية بهدف الحصول على قوى عاملة ومستقرة وذات كفاءة عالية، من خلال برامج التدريب والتحفيز وكذا الأجور وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية، مما يتكون للفرد الشعور بانتماء للمؤسسة وبالتالي أداء عمله بكفاءة وفعالية حتى يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا.

3. أهمية إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً مما سبق تقديمه يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
- تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع؛
- المورد البشري من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو استثمار إذ أحسن تدريبه وتنميته سيحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة؛
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها، أي أنها متميزة، وتشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وبناءً على تطبيق وظائف المؤسسة سيتسنى لها تحقيق جملة من الأهداف المسطرة.

1. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشري لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبصفة عامة يمكن القول إن وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتمثل في ما يلي:³

¹مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض السعودية، ط 3، 2009، ص 35.

²بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

³محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، ط 2، 2008، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- ✓ تحليل وتوصيف الوظائف: وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: وهذا حتى يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد المناسب والتنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- ✓ الاستقطاب والاختيار: هنا يركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعدما يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختيارات.
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعد عملية هامة وضرورية لكل من الموظفين الجدد والقدامى حيث يتم إكساب العاملين الجدد المهارات المختلفة من أجل أداء أعمالهم بطريقة مرضية وصحيحة.
- ✓ تقييم أداء العاملين: يكون التقييم دوري لأداء العاملين من خلال قياس مدى قدراتهم وكفاءاتهم في أداء الأعمال التي يشغلونها.
- ✓ الأجور والحوافز: وضع وتصميم نظام للأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي، والمساهمة في رفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- ✓ النقل والترقية: تعد وظيفة هامة إذ أنها تسهم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية في المؤسسة.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى الفاعلة بالمؤسسة من خلال رفع قدراتهم على العمل، والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التالية:¹
- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة؛
 - ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتوفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج، وبالتالي حماية العمال من أية مظاهر محتملة؛
 - ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
 - ✓ تحقيق التعاون الفعال للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية العلاقات في العمل بين جميع أفرادها؛

¹ محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 475.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد، وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج التدريب، وتطوير العاملين، وزيادة الرغبة من خلال أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة؛
- ✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتحفيز الطاقات لدى العاملين؛
- ✓ كبر حجم المؤسسة وكبر عدد الموظفين.

المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

تحتل تنمية الموارد البشرية باهتمام كبير من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، وبالتالي العمل على الرفع من كفاءات وقدرات ومهارات هذه الموارد واستغلالها أحسن استغلال.

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعددت واختلقت تعاريف تنمية الموارد البشرية حسب اختلاف الآراء ووجهات نظر الباحثين، وفي ما يلي يمكن استعراض أهم التعاريف:

- ✓ يرى عبد العزيز ابن صقر تنمية الموارد البشرية بأنها: "إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة لاستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل".¹
- ✓ أما رياض ابن صوشة فعرّفها على أنها: "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، تستهدف أيضا معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء".²
- ✓ يقصد بتنمية الموارد البشرية: " تلك العملية التي تهدف إلى تنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل..... بهدف تحسين أدائها".³
- ✓ يقصد بها أيضا: " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة وهادفة لإيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانه".⁴

¹ عبد العزيز ابن صقر، تنمية الموارد البشرية والمتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 26/04/2006، ص 03.

² رياض ابن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

³ Richard A .Swanson et El wood .F Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett- Keohler Publishers, INC and francixo, 2001, p 04.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص 78.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

✓ كما يقصد بها: "ريادة عمليات المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية بأقصى حد ممكن".¹

✓ أما الدكتور ماهر عليش فنجدده قد عرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء العمل، ويقصد به رفع مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: ذلك المصطلح الذي يركز على تغيير وتطوير السلوكيات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية، وتعمل على صقلها بشكل مستمر من خلال برامج التعليم والتدريب والتلقين.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وقد أجمعت دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة للتنمية البشرية.

وقد شاركت منشآت الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها مسؤولية هذا الاهتمام المتزايد للموارد البشرية، حيث تبنت الإدارة الساعية إلى تحقيق التفوق والتميز والأرباح، وأن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية، فإن القدرات والمهارات البشرية هي القادرة على إنجازها وحسن استغلالها، فقد أكدت جميع هذه الجهات ضرورة إحداث تنمية حقيقية للموارد البشرية بمعناها الواسع.³

المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسة اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الخصائص والأهداف.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 126.

محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 22.

³ بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية وسياسية والعلاقات الدولية، جامعة مسيلة، 2014/2013، ص 13.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

1. خصائص تنمية الموارد البشرية: تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:¹

✓ تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على إنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بيئة تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية يساهم إلى حد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها المتغيرات على الموارد البشرية.

✓ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر: تعتبر عملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث يهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات، سلوكيات، واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة للمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

2. أهداف تنمية الموارد البشرية: تتمثل في النقاط التالية:²

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة؛
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية؛
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 437.

² مانع سريفة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص (51_52).

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

— مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل؛
— مساعدة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي قد تواجههم في بيئة العمل.

المطلب الخامس: أداء العاملين

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد باستخدام المورد المادي والبشري بالكفاءة والفعالية العالين، وفي ظل الظروف المتغيرة فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، حيث يتطلب أداء متميز من أجل بلوغ الهدف المنشود.

1. ماهية الأداء ومحدداته ومؤشرات قياسه

1.1. ماهية الأداء:

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بالأداء.

وفي ما يلي مجموعة مختلفة من التعاريف للأداء:

✓ يعرف الأداء بأنه: " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".¹

✓ ويعرفه كل من Miller et Bromily على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

✓ ويشير مفهوم الأداء عموما إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها.³

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية:

— **الكفاءة:** تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد

اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.¹

¹Alain FERNAN DEZ, les nevous tableaux de bord des decideurs, Edition d organization, paris, 2000, p 40.

²عداديلحسن صلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

³حمادي نتيل وعبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2009/11/10، ص03.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

ـ **الفعالية:** وتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة بمعنى آخر هو أن يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.²

ويعتبر هاذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) متلازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها لكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة تؤثر سلبا على فعاليتها، وعليه فإن هاذين المفهومين يكمل كل منهما الآخر لذا لا يمكن الاستغناء عن أحدهما.

ويمكن وضع تعريف شامل للأداء: بأنه عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتتم بوجود فهم مشترك بين فرق العمل والمديرين عما يجب تحقيقه.

1. 2. عناصر الأداء: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي كالتالي:³

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات من العمل الذي يؤدي.
 - **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه، ومقدار سرعة هذا الإنجاز وفي الوقت المحدد.
 - **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
 - **المثابرة والثوق:** يدخل فيها الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتاج عمله.
- ### 1. 3. محددات الأداء: يمكن تحديد أداء العاملين في ثلاث عوامل أساسية:
- **الجهد المبذول:** وهو درجة حماس الفرد لأداء عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، وقد تعتمد كمية الجهد عن تقييم المكافآت إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها.⁴

¹المرجع السابق، ص 03.

²أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأونجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص 45.

³ رابع بخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 03.

⁴راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص 320.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

➤ القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات العامل الفردية التي يكسبها أثناء مسيرته المهنية التي تحدد درجة الفعالية والجهد المبذول، الذي يدفعه للقيام بأي نشاط مهما كان نوعه وهذا ما يدفعه إلى الاستمرارية.¹

➤ إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي يمارس بها عمله في المنظمة.²

1. 4 . مؤشرات قياس الأداء: إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء:

الجدول رقم(01):المقاييس المستعملة لقياس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدة
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وأن تدابير الصحة تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وأن تدابير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي وظاهر حسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 78.

2. تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

2 . 1 . تصنيف الأداء: يمكن تصنيف الأداء حسب المعايير التالية:¹

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2000/1990، ص27.

²المرجع السابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

2 . 1 . 1 . حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

✓ **الأداء الداخلي:** حيث ينتج أساسا من خلال الأداء البشري الذي يركز على أداء أفراد المؤسسة، والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية، والأداء المالي الذي يركز على استخدام الوسائل المالية بفعالية.

✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن إن يظهر في النتائج الجيد التي تحصل عليها المؤسسة كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو ارتفاع رقم أعمالها، كل هذا ينعكس على الأداء إيجابا أو سلبا.

2 . 1 . 2 . حسب معيار الشمولية: ويصنف إلى كلي وجزئي:

✓ **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، بمعنى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسة بأدنى تكلفة ممكنة.

✓ **الأداء الجزئي:** هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة الإنتاج.

2 . 1 . 3 . حسب معيار الطبيعة: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى:

✓ **الأداء الاقتصادي** الذي يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

✓ **الأداء التكنولوجي** حيث يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

✓ **الأداء السياسي** حيث يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافا سياسية ويمكن لها أن تحصل علة مزايا من خلال تحقيق هذه الأهداف.

2 . 2 . **العوامل المؤثرة في أداء العاملين: يمكن حصرها في نوعين رئيسيين:**²

✓ **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة من العوامل نذكر منها:

— **العنصر البشري** حيث يشكل أهم مورد في المؤسسة فتطور المؤسسة مرهون بمستوى أدائه؛

— **الإدارة** والتي يتمثل دورها في التخطيط والتنظيم والتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع تحت مسؤولياتها؛

¹عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، علوم التسيير، بسكرة، 2002/2001، ص (17-22).

²علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 69.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- __ التنظيم يشمل جميع توزيع جميع المهام والمسؤوليات وفق تخصصات على العمال في المؤسسة؛
- __ بيئة العمل تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته؛
- __ طبيعة العمل يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه؛

✓ **عوامل خارجية:** تتكون من مجموع من العوامل وهي:

__ البيئة الاجتماعية والثقافية؛

__ البيئة السياسية والقانونية؛

__ البيئة الاقتصادية.

3. تقييم الأداء، أهميته أهدافه

3. 1. مفهوم تقييم الأداء: يمكن تعريفه بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ومن مدى تحسن الذي طرأ على العامل في أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.¹

3. 2. أهمية تقييم الأداء: تستهدف عملية التقييم ثلاث غايات نذكرها:

✓ **على مستوى المنظمة:** وذلك من خلال إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعيد احتمال شكوى العاملين اتجاه المنظمة، ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم.²

✓ **على مستوى المديرين:** من خلال دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية ودفعهم إلى تطوير العلاقات مع المرؤوسين والتقرب إليهم من أجل معرفة صعوبات العمل التي قد تعترضهم.³

✓ **على مستوى العاملين:** حيث تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وبالتالي العمل باجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يفوز باحترام وتقدير رؤسائه.⁴

3. 3. أهداف تقييم الأداء: في تقييم الأداء جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵

✓ تخطيط الموارد البشرية حيث إن فعالية التقييم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية.

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 85.

² رضا الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص 217.

³ رضا الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

⁴ صالح علي وعودة هلال، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، ص (264_265).

⁵ فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر، عمان، 2016، ص 35.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- ✓ تحسين الأداء وتطويره ذلك أن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى وتخطي الثانية.
- ✓ تحديد احتياجات التدريب من خلال التركيز على الاحتياجات الحقيقية المؤدية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة معوقات ومشاكل العمل حيث يساهم في معرفة مواطن الخلل والضعف الذي قد تواجه المؤسسة وبالتالي إدراك الأخطاء وتصحيحها.

4 . تحسين أداء العاملين:

يعبر تطوير أداء العاملين الهدف الأول والأخير للمؤسسة التي تسعى لتحقيق التميز والتفوق وذلك من خلال محاولة الربط بين أنشطة الموظفين وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

4 . 1 . تعريف تحسين أداء العاملين: يعرف أنه: عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب إن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية منتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.¹

ويعرف أيضا بأنه: الاستخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

4 . 2 . دوافع تحسين أداء العاملين: يمكن تقسيمها إلى دوافع داخلية وأخرى خارجية:³

• الدوافع الداخلية:

- __ ضعف النظم المحاسبية في قياس نتائج الأداء بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة؛
- __ عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على المشاكل في المدى القصير؛
- __ عدم الاعتماد على معايير حديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة بالمؤسسة؛

__ هدر الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.

• دوافع خارجية:

¹ عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنشن، سوريا، 2009، ص 59

² عبد الحكم الجزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تحسين الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا في القاهرة، مصر، جزء 3، 1999، ص 11.

³ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017، ص 52.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للقارات التي سيطرت على الأسواق العالمية؛
- عولمة السوق التي توفر فرص ومخاطر تؤثر مباشرة على واقع وتطور المؤسسة؛
- تطبيق أنظمة، إدارة الجودة والإيزو 9001، وإدارة الجودة الشاملة وكذا إدارة البيئة وفقا للإيزو 14001؛
- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.

المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعد الموارد البشرية وتنميتها من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة اليوم، لذلك يمثل التسيير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية نظاما هادفا إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل التحسين من كفاءة ومهارة الموارد البشرية للمنظمة فقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى استراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى يكون بها أكثر معرفة ومهارة وقدرة والتزام ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية موارد بشرية وفق استراتيجية محكمة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مهامها، أهميتها، أهدافها

تعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تمثل منهجية متطورة لرسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

1. مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: في ما يلي مجموعة مختلفة من التعاريف:

- تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية، وتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح لتحقيقها.¹
- تعرف أيضا على أنها الطريقة التي تحدد بها كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال أفراد عن طريق استراتيجية للموارد البشرية مع إدماج سياسات وأعمال الموارد البشرية، والتركيز على رؤية الأفراد في المنظمة بأنهم مورد استراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.²
- هي التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.³

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

²Michael , Armstrong , Strategic Resouce Management ? aguide to action, 4 the edition, British library cataloguing, 2008, p 33.

³مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

- من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2 . مهام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية؛
- وضع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بالموارد البشري؛
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة رضا المستفيدين منها.

3 . أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتضح من التعريف السابق أن الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ذلك من خلال إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا المورد البشري وتتضمن ما يلي:²

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجال توظيف وتنمية الموارد البشرية وصياغتها؛
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات، للوصول إلى الأداء البشري للمستويات المحققة للأهداف؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

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

4 . أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كونها تتعامل مع الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية ومتخصصة، بالإضافة إلى أنواع مختلفة من السلوكيات والنزاعات والمواقف تمكنهم من تنفيذ هذه الإستراتيجية

¹ عبيدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2003، ص 05.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص (76_77).

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

لكي يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها، فالمنظمات المتميزة والمتفوقة في عملها نابع من تمسكها باستراتيجية فاعلة وملائمة لمواردها البشرية وإدارتها، فالمكانة المرموقة التي تحتلها من بين جميع المنظمات التي تحيط بها تحقق ذلك عبر امتلاكها إدارة موارد بشرية ذات فاعلية وقرارات توظيف تخدم هذه الاستراتيجية. المكانة المرموقة والنجاح الذي تتمتع به المنظمات الكبيرة نابع من قدرتها الواسعة على الإدارة الفعالة والكفؤة لمواردها البشرية، فضلاً عن ممارسة استراتيجية اختيار العاملين والمدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم.¹

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، نظراً للاهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. يمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها:

- التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل.²
- مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، من أجل تزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.³
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تركز إعداد وتهيئة أفراد بمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد وزيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية يقوم على دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المؤسسة وإدارتها للموارد البشرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتغيرات:⁴

1- رسالة المؤسسة: إن رسالة أي مؤسسة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فإنها تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في المدى القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين وهي الموجهة لكافات نشاطاتها المستقبلية إن يمكن القول أن نقطة الانطلاق لإعداد أية استراتيجية يبدأ وينطلق مع متطلبات تحقيق الرسالة.

¹ مرتضى طلحة حمدنا الله، العراق، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، العدد1، 2018، ص (130_131).

² Michael , Armstrong, p 175_176

³ جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012، ص 07.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص100.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

2- تصميم المؤسسة: يتأثر وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المؤسسة الذي يوضح إذا كان تصميم أعمالها و وظائفها فرديا أو جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل ستوجه في هذه الحالة استراتيجية الاستقطاب، الاختيار والتنمية إلى تكوين موارد بشرية بعدة مهارات لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام، وتتركز استراتيجية التعويضات والحوافز على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب خط الهيكل التنظيمي فيها إذا كان عموديا أو أفقيا والعديد من المستويات الإدارية في كل نمط دورا في تحديد عدد ونوعيات الوظائف.

3- ثقافة المؤسسة التنظيمية: تعتبر من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها ينتج منها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، ووجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.

4- الاختلافات بين الموارد البشرية: تضم المؤسسة الموارد البشرية، تباين هذه الموارد من حيث العمر الجنس والثقافة ومستوى التعليم والبيئة والتخصص، هذه الاختلافات تحدث تباين في حاجات ورغبات وآراء واتجاهات وتفكير الموارد البشرية، وهذه الاختلافات بين الموارد البشرية لا تقع مسؤولياتها على الإدارة فقط بل تقع على عاتق جميع المديرين من خلال التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها.

5- المتغير الاقتصادي: إن الاقتصاد لأي بلد بمجمل قطاعاته هو من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة راجحا سيؤدي هذا إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجية توسيع نشاطها ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجياتها على أساس التوسيع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والحوافز، أما إذا كانت الحالة الاقتصادية غير مستقرة فهذا يجعل بيئة العمل في حركة تغيير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر، على إدارة الموارد البشرية مواجهته ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجياتها وممارساتها.

6- المتغير القانوني: تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميدان مؤسسات الأعمال، ولهذا تأثير كبير في وضع استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها إذ أن القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل في حالة تغيير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها إذ يجب عليها أن تضع المتميز القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها استراتيجياتها فإذا تبنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، وهذا معناه أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المؤسسة تستغل، وبالتالي سيؤدي إلى احتمال الحاجة إلى موارد بشرية جديدة لتغطية النقص، وهذا ما يؤدي إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة للعاملين الجدد.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

7- المتغير الاجتماعي: إن المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد، تؤثر في نشاط المؤسسة عامة وفي استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فالمؤسسة تعتبر خلية اجتماعية يعمل بها بشر مختلفون في طبائعهم وخصائصهم اكتسبوا من قيمها وعاداتها وتقاليدها، وكل ما كان المجتمع متحضرا تسوده قيم حضارية اجتماعية كلما انعكس هذا ايجابيا على مناخ العمل الاجتماعي داخل المؤسسة وكلما سهل تعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر البشري.

8- النقابة: إن استراتيجية الموارد البشرية وما تشمله من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقيات التي تبرمها هذه الإدارة مع النقابات فنجد معظم هذه الاتفاقيات تتبلور في الرواتب والأجور وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هذه السياسات والأنظمة والاتفاقيات توضع لتعزيز العلاقة بين النقابة والمؤسسة، وتجنباً لحدوث اضطرابات بينهما.

المطلب الرابع: أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أداء العاملين

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في الرفع من أداء العاملين وتحسين قدراتهم الجسمية الوظيفية وفي ما يلي سيتم ذكر أهم هذه الاستراتيجيات:¹

1. استراتيجية الاستقطاب: يشير الاستقطاب إلى عملية الدراسة على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة

وهناك رؤية تعرفه على أنه العملية التي يتم فيها الدراسة عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، والذين يتوقع أن يقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

2. استراتيجية نظم التعويض: هي جميع المكافآت التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل رغبتهم في إنجاز

الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة، استراتيجية التعويض التي تخطط لها إدارة الموارد البشرية تساعد على نمو المنظمة خصوصاً إذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل.

3. استراتيجية التدريب والتطوير: تمثل استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع

بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تحقيق أهداف المنظمة إذ لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة، وأنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات الغير متوفرة حالياً لمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة.

4. استراتيجية مشاركة العاملين: تشير هذه الاستراتيجية إلى اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات

الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم، أو سماع مقترحاتهم هذا فضلاً عما يضمن انضباط سلوك العاملين

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

ويعززها بالاتجاهات المرغوبة، ويضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي، وعلى سبيل المثال التسريح من العمل، أو طوعيا بالاستقالة أو التقاعد.

5. **استراتيجية التحفيز:** التحفيز عملية نظامية تتكون من أجزاء وتتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء، ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج.

المطلب الخامس: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية:¹

1- دوافع التحسين المستمر: وتتجلى فيما يلي:

أ/ **معدلات التغيير السريعة:** وهي تمثل مجموعتين القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على المارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، الموارد البشرية والمعلومات عن السوق أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار .

ب/ **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن الميزة التنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية، والأصول المادية بطريقة فريدة وبذلك تؤدي إلى تحسين الأداء داخلها.

ج/ **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة على ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د/ **المكانة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات، ومحاولة منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة" فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

- ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
 - تحفيز العمال، وهذا يشجع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
 - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في المشاكل والكوارث البيئية؛
 - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة ، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة مراحل خارج النطاق الاقتصادي، مما سمح بضمان العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة .
- إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومسؤولياته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل ، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنافسية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها .

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

المبحث الثالث: دراسات سابقة

قام العديد من الباحثين في مختلف الأطوار بالكثير من الدراسات في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفي هذا المبحث سوف نذكر البعض منها، حيث سيتم عرض أهداف هذه الدراسات، كما تم استنتاج ما يميز هذه الدراسات عن دراستنا.

المطلب الأول: دراسات عربية

1. دراسة شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، 2009.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الماهر.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة العشرين والبالغ عددهم 665 موظف، ولقد بلغت عينة الدراسة 253 موظف، أظهرت الدراسة أن هناك أثر الإشباع لبرامج وخطط تدريبية على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

2. دراسة بولو، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بنيويورك، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم 1152 مفردة. لقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

3. دراسة مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى تحديد إثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت دراسة حالة الأساتذة والموظفين والإداريين بالجامعات والبالغ عددهم 8657 موظف، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 800 مفردة، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

4. دراسة العساف، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشري على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في مطار عمان الدولي، 2016:

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل ومنهجية دراسة الحالات، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس وجهات نظر أفراد العينة المكونة من 42 مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المطار، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإظهار النتائج المرجوة منها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء، المواظبة، كمية العمل المنجز).

5. دراسة البطانية اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من

وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة أرييد، 2016.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة أرييد الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الإدارية الأدنى وفي البنوك محل الدراسة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87 مفردة واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع العينة التي تم تحديدها وتطبيق برامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسين أداء العاملين. في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

6. دراسة الميطري، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر

الحكومية في منطقة تبوك، 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 158 مفردة لقياس وجهات نظرهم، وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة عند اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، في حين أن وجود العمل جاء في المرتبة الأولى من مستوى تطبيق الأداء الوظيفي، وفي النتيجة توصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

المطلب الثاني: دراسات أجنبية:

1. Bachir et dl , the Impact HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan, 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة (سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء) على الأداء في الجامعات الباكستانية حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية وقد تم الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على آراء أفراد العينة المكونين من 94 مفردة من أعضاء هيئة التدريس مقسمين على فئتين، 76 مفردة للذكور مقابل 18 مفردة للإناث، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، في حين أن ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطا ضعيفا بمستويات الأداء، لذلك وجب الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سياسات تقييم أداء العاملين لما له من أثر كبير على الأداء الفعلي لهم.

2. OTUKO , ET AL , Effect of Training Dimensions on Employee's Work Performance , A case of Mumias Sugar Company In kaKamga County,2013.

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثل بتقييم وتقديم الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج وتقييم نجاحها على الأداء الوظيفي للعاملين شركة مومباس للسكر في مقاطعة كاكا ميغا الكينية، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث تكونت عينة الدراسة من ستة مدراء للشركة، و150 عاملا لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود h أثر إيجابي لكل متغيرات العملية التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وأن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، وجد إن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات الموارد البشرية بالعرض والتحليل من عدة جوانب ويلاحظ إن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية وأهداف مختلفة حاول كل باحث خلالها الوصول إلى نتائج معينة تعالج موضوعات مختلفة، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى تباين الاهتمامات لدى الباحثين واختلاف ظروف كل دراسة ومجتمعها.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عم الدراسات السابقة في كونها:

- ✓ تم التركيز على استراتيجية التدريب والتعلم باعتبارهما أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تم التركيز كذلك على الجانب الاستراتيجي في دراسة إدارة وتنمية الموارد البشرية؛

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء

خلاصة الفصل

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسة بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي السبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك، وأنها لا بد أن تعمل ضمن استراتيجية محكمة، وأن تتم وفق متطلبات إدارة الأداء.

ومن هذا المنطلق تأكدت الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميز للعاملين وتحسين وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم ومن ثمة للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية في مؤسسة

أركوديم

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجوانب النظرية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحسين الأداء داخل المؤسسة من عملية تحسين أداء الموارد البشرية وذلك عن طريق برامج التدريب والتحفيز بالإضافة إلى عملية تقييمه.

ويعتبر تحسين الأداء من أهم الغايات التي تحرص المؤسسة للوصول إليها، حيث تقوم بتقييم أدائها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بالأداء المرغوب لمعرفة الانحراف أو الفرق بينهما والعمل على تقليصه لتحسين وتطوير أدائها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات تتمحور كلها في استراتيجية تسمى استراتيجية إدارة الموارد البشرية. وسنحاول إسقاط المضامين النظرية على الواقع الميداني، بدراسة حالة في مؤسسة أركوديم ببرج بوعرييج، إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان؛
- المبحث الثالث: تحليل اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة

تعتبر شركة ميديا من بين الشركات الرائدة في عالم التكنولوجيا المختصة في صناعة الأجهزة الكهرو منزلية، والتي تسعى إلى إشباع حاجات زبائنها من خلال نقاط البيع المختلفة لها والموزعة عبر العالم ومن بين وكلائها في العالم شركة أركوديم في الجزائر بولاية برج بوعريريج وهي محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف عام لشركة أركوديم.

تعد شركة أركوديم كغيرها من الشركات الاقتصادية التي تسعى إلى تحسين العلاقات مع زبائنها وكسب ولائهم وذلك من خلال الممارسات المختلفة لمواردها البشرية التي تعد أساسا للمنافسة من أجل تحقيق أهدافها، وسيتم من خلال هذا المطلب تقديم تعريف لشركة أركوديم ميديا محل الدراسة.

1. التعريف بشركة أركوديم

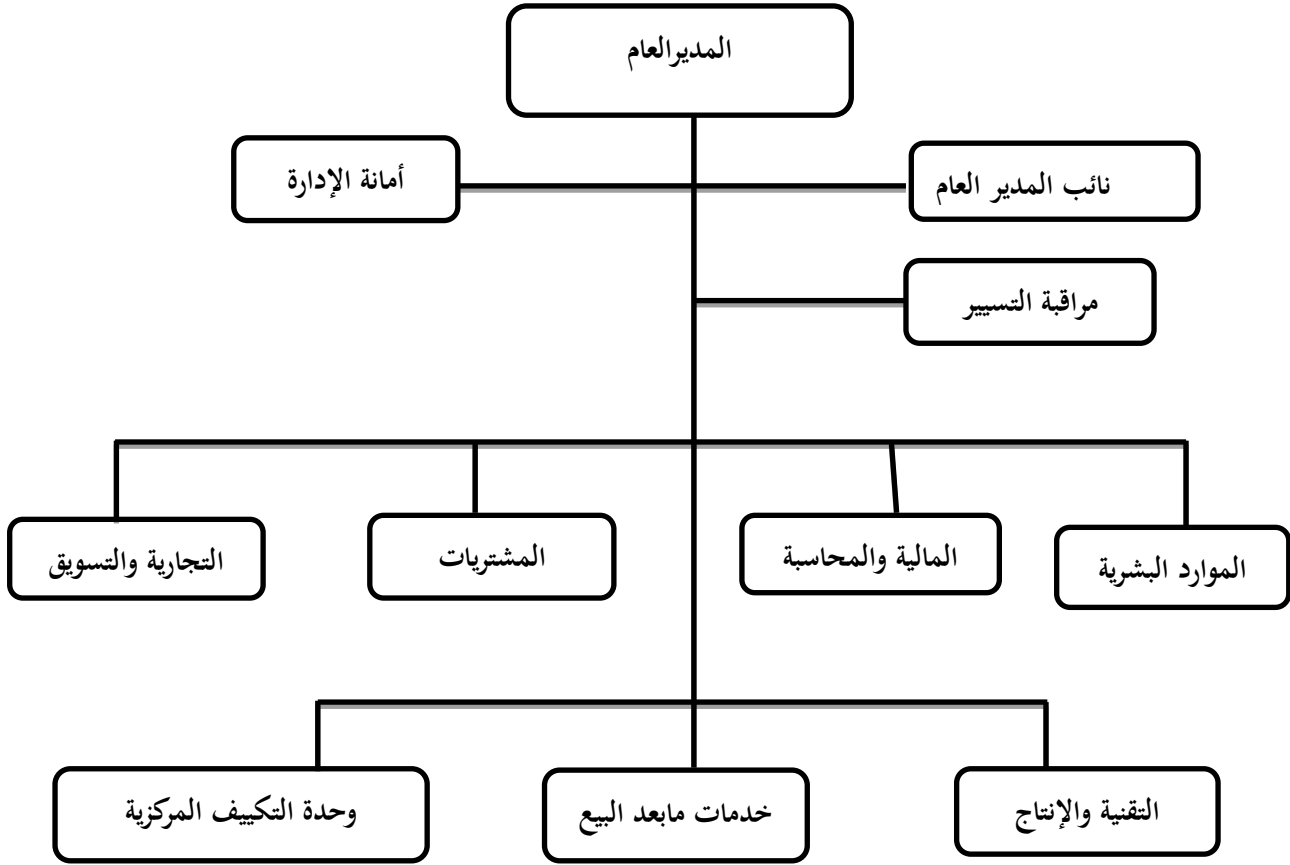
تأسست شركة أركوديم عام 2002 برأس مال يقدر بـ 10670000 دج، وقد أصبحت أركوديم من بين رواد إنتاج وتسويق الأجهزة المنزلية والمكيفات الهوائية في عالم الأجهزة الكهرو منزلية، حيث أن منتجاتها تتميز بإتقان عالي من التكنولوجيا والصناعات التحويلية، وتعد أركوديم الممثل الحصري للعلامة التجارية ميديا في الجزائر منذ 2004، كما أن لديها فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرة والكفاءة الموحدة توكل لهم مهمة تلبية وإرضاء حاجات زبائنها النهائيين، كما تسمح خبرتها في مجالها بخدمة جميع الأنواع والأحجام، ونجد أنها تمكنت من اقتحام السوق الوطنية خلال عشر سنوات فقط بمختلف منتجاتها من الأجهزة الكهرومنزلية. كما تتمتع الشركة بتوفر لديها مختلف الموارد والمهارات لدراسة وتصنيع وتركيب مختلف منتجاتها لتلبية الاحتياجات الخاصة بزبائنها من حيث الجودة والكمية، ثم هي تستحوذ بذلك على ما نسبته 20% من السوق الجزائرية، وقد بلغت هذه النسبة من خلال شعار الذي تبنته وهو (العمل في مركز اهتمامنا، الجودة سبينا لكونها، السعر مفتاحنا للنجاح)، ثم إن الشركة تسعى إلى زيادة هذه الحصة من خلال توسيع شبكة التوزيع لديها وتقريب المنتج من المستهلك عن طريق مختلف نقاط التوزيع لديها عبر الوطن.

2. الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم من ثلاث مستويات رئيسية، الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية وفي ما يلي عرض لهذا الهيكل التنظيمي وويليه وشرح مبسط له

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لشركة أركوديم



ثانياً: شرح مبسط للهيكل التنظيمي لشركة أركوديم.

أ. الإدارة العليا: وتمثل في المديرية العامة والتي يرأسها المدير العام ثم مساعده، ثم نائبه يليه المساعد على التدقيق ومراقبة التسيير كما تضم الإدارة العليا الأمانة العامة.

ب. الإدارة الوسطى: وتشمل أربعة مصالح رئيسية هي:

✓ مصلحة إدارة الموارد البشرية: وهي التي توكل لها مهمة إدارة المورد البشري في الشركة وكل ما يتعلق بشأنه، وهي تضم أربعة أقسام ممثلة في المدير الرئيسي ومساعده، قسم الأمن، قسم التنظيف، قسم تسيير الأشخاص والرواتب.

✓ مصلحة الإدارة المالية والمحاسبة: هي المصلحة التي تقوم على الإدارة المالية في الشركة وهذا باستخدام مختلف الأساليب الكمية والمحاسبية التي تساعد على القيام بهذه الوظيفة، تنقسم هذه المصلحة لثلاث أقسام، قسم الميزانية والذي يهتم بإعداد كافة الموازنات داخل الشركة، ثم قسم المحاسبة التحليلية والمواد وهو قسم يقوم باحتساب مختلف التكاليف المتعلقة بنشاط الشركة، ثم قسم المحاسبة وهو القائم المباشر على صندوق أموال الشركة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

✓ مصلحة الإدارة التجارية والتسويق: هي التي تقوم على مهمة العلاقات في السوق أي المستهلك، وهي تشمل على ثلاث فروع، أولها مصلحة التسويق وبها(دراسات التسويق، عمليات التسويق....)، تليها مصلحة المبيعات وتشمل (العمليات الخاصة بالبيع وشبكة المبيعات....)، بعدها مصلحة التوزيع والإرساليات وهي القائم بعمليات الشحن وتوصيل مختلف الطلبات.

✓ مصلحة إدارة المشتريات: هي القائمة على علاقات السوق الخلفية للشركة وهي عملية الشراء والتوريد والعلاقات مع المريدين من أجل التوريد والإمداد بمختلف الموارد.

ج. الإدارة التنفيذية: هذا المستوى يشمل على الجزء الهام من نشاط الشركة وهو الإنتاج، ويشمل على ثلاث أقسام هي:

✓ إدارة الإنتاج: يعتبر الإنتاج نشاط الشركة الرئيسي ثم تتبعه باقي الأنشطة المذكورة سابقا والأنشطة التي بعده، لذلك فهو القاعدة الرئيسية لنشاطها وتضم هذه المصلحة (ورشات الإنتاج المختلفة، ورشة تهيئة الموظفين.....)، وتشغل هذه الحصة الأكبر من الموارد البشرية للشركة.

✓ مصلحة خدمات ما بعد البيع: وهي مصلحة ذات أهمية لتنافسية الشركة فهي تهتم بالضمانات المقدمة من طرف الشركة على منتجاتها ومختلف العمليات التي يمكن تقديمها لربائنها بعد عملية الشراء.

✓ مصلحة وحدة التكييف المركزية: وهي المصلحة التي تضم مختلف عمليات الصيانة الخاصة بأجهزة وآلات الشركة الإنتاجية المختلفة.

المطلب الثاني: منهج وأسلوب الدراسة

1. منهج الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها لتتماشى وأهداف البحث.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (IBM SPSS Statistic V25) وكذلك برنامج (Microsoft Office Excel 2007) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

- وفي ما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة على تساؤلات الدراسة:
- التكرارات النسبية المقوية: بغية التفريق بين فئات العينة، بناءً على المعلومات الشخصية لأفرادها بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة اعتبارات الاستبيان.
 - تحليل ثبات وصدق الاستبيان؛
 - اختبار عدم طبيعية الاستبيان (tests non paramétriques)؛
 - اختبار مقارنة المتوسطات الحسابية؛
 - اختبار الفرضيات عن طريق تحليل الارتباط والانحدار
 - اختبار الفرضيات عن طريق تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار ستودنت.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

1-تصميم أداة الدراسة:

تضمن الاستبيان جزئين، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية والوظيفية، والتي تتعلق ببيانات الأفراد الباحثين، أما الجزء الثاني فقد قسم لثلاث محاور، المحور الأول خصص لوظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة في حين خصص المحور الثاني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتم تخصيص المحور الثالث لتحسين الأداء في الشركة.

جدول رقم (02): يوضح أداة الدراسة

التعيين	المحور	عدد العبارات
1	بيانات عامة	06
2	وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة	08
3	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	20
4	تحسين الأداء في الشركة	09
المجموع		43

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيان

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات، ومن ثمة الإجابة على إشكالية الدراسة وذلك وفق ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

الجدول رقم: (03) سلم ليكرات الخماسي

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين

-تحليل ثبات الاستبيان:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المتخصصين، وذلك للاستشارة بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي ينتمي إليه موضوع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبيان. وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين تم الأخذ بكل الاقتراحات خاصة المشتركة منها لآراء السادة المحكمين، وتم صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

الجدول رقم : (04) معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

أبعاد محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بعد وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة	8	0.948	0.973
بعد الاستقطاب والتعيين	5	0.903	0.950
بعد التدريب والتطوير	6	0.971	0.985
بعد التحفيز	5	0.928	0.963
بعد تقييم الأداء	4	0.929	0.963
بعد تحسين الأداء في الشركة	9	0.929	0.963
المجموع	37	0.985	0.992

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان .

● الثبات: من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) قد بلغ : (0.985) حيث إذا فاق هذا المعامل 0.60 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

● **الصدق:** يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) والذي بلغ : (0.985)، إذن معامل الصدق : 0.992 ، بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.

المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى وصف خصائص العينة محل الدراسة، ثم الأساليب التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول : خصائص العينة

يمثل مجتمع الدراسة كل الأفراد العاملين في مؤسسة أركوديم والبالغ عددهم 370 عامل منهم 30 اطار سامي، وتم اختيار الفرع الاداري عند تحديد عينة الدراسة التي اعتمدنا عليها في مؤسسة أركوديم حيث تمت الدراسة على 20 عامل، ويتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها في مايلي:

الفرع الأول: وصف خصائص العينة من خلال متغير الجنس

جدول رقم (05) خصائص العينة من خلال متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	85
اناث	3	15

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الموظفين من فئة الذكور بنسبة بلغت 85% بينما نسبة الإناث بلغت 15%.

الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من خلال متغير العمر

الجدول رقم : (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	45
من 31 إلى 50 سنة	9	45
أكثر من 50 سنة	2	10
المجموع	20	100

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

يظهر من الجدول رقم (07) فيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت كل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة العمرية أقل من 31 إلى 50 سنة أعلى مرتبة بنسبة بلغت (45%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة (10%).

الفرع الثالث: وصف خصائص العينة من خلال متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم: (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	7	35
متزوج	13	65
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد المجتمع غالبيتهم متزوجين بنسبة (65%)، ثم العزاب بنسبة (35%).

الفرع الرابع: وصف خصائص العينة من خلال متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم: (08) يوضح توزيع أفراد العينة من خلال متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	5
جامعي	15	75
دراسات عليا	4	20
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد المجتمع غالبيتهم ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة (75%)، ثم فئة المستوى دراسات عليا في المرتبة الثانية بنسبة (20%) فيما يلي فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (5%)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

الفرع الخامس: وصف خصائص العينة من خلال متغير الخبرة

الجدول رقم : (09) يوضح توزيع أفراد العينة من خلال متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
50	10	أقل من 05 سنوات
15	3	من 05 الى 10 سنوات
35	7	أكثر من 10 سنوات
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفين الذين لهم خبرة مهنية أقل من خمسة سنوات يمثلون النسبة الأكبر حيث بلغت (50%)، بينما في المرتبة الثانية الموظفين الذين فترة عملهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (35%)، أما في المرتبة الثالثة فنجد فئة العمال أصحاب خبرة عمل من خمسة إلى عشرة سنوات بنسبة (15%)، وأخيرا نجد مجموع العمال الذين يملكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات .

الفرع السادس: وصف خصائص العينة من خلال المسمى الوظيفي

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة من خلال متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
35	7	إطار
20	4	عون تحكم
45	9	عون تنفيذ
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة من هم من فئة عون تنفيذ بنسبة 45%، وهذا ما يفسر اعتماد الشركة في تسيير مختلف مهامها على أعوان التنفيذ بمختلف رتبهم ، وجاء في المرتبة الثانية إطار بنسبة 35% ، وفي المرتبة الثالثة فئة عون تحكم بنسبة 20% .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

الفرع الأول: مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي العام (3) حيث المتوسط الحسابي العام هو عبارة عن مجموع درجات سلم "ليكارت" على عددها $(3 = (5+4+3+2+1)/5)$ ، وذلك لكل سؤال أو فقرة أو محور من محاور الدراسة.

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

جدول رقم (11): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	(1.80-1)	(2.60-1.80)	(3.40-2.60)	(4.20-3.40)	(5-4.20)
المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: [www. Statistic- think. Blogspot.com](http://www.Statistic-think.Blogspot.com) بتصرف

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ما او عبارة ما يقع في المجال (1-1.80) نقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت تقع في المجال (1.80- 2.60) نقول انها منخفضة، وتكون متوسطة إذا ان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث يقع في المجال (2.60-3.40)، بينما تكون مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال (3.40- 4.20) ومرتفع جدا إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال (4.20-5).

1- تحليل بيانات محور وظيفة ادارة الموارد البشرية في الشركة :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بإجابات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل (وظيفة ادارة الموارد البشرية)

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء وظيفة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع جدا	1.005	4.20	يقوم الشركة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة
4	مرتفع	1.317	4.05	تعطي الشركة أهمية كبيرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
5	مرتفع	1.294	3.90	تقوم الشركة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء
3	مرتفع	1.021	4.10	تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
2	مرتفع	0.933	4.15	تولي الشركة اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية
3	مرتفع	1.119	4.10	تستند الشركة في إدارة الموارد البشرية إلى الأساليب العلمية الدقيقة
/7	مرتفع	1.309	3.65	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية
6	مرتفع	1.542	3.80	تقدم الشركة برامج مفيدة في التنمية البشرية
/	مرتفع	1.035	3.99	بعد وظيفة إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي (3.99) لإجابات أفراد العينة بالنسبة لبعد وظيفة إدارة الموارد البشرية قد فاق المتوسط الحسابي العام (3) ، بالتالي فإن تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفع بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، وكانت العبارة (تولي الشركة اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية) قد حظيت بأهمية كبيرة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.933) ، مما يؤكد على ضرورة مضاعفة استعمال تنمية الموارد البشرية بالشركة من وجهة نظر الموظفين.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

2. تحليل بيانات محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

-البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستقطاب والتعيين

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	مرتفع	1.210	4.10	تعتمد الشركة على سوق العمل ومصادره المتعددة في استقطاب العاملين
2	مرتفع	1.076	4	تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
2	مرتفع	1.338	4	يتم تعيين العاملين في الشركة وفق معايير موضوعة مسبقا
3	مرتفع	1.334	3.90	تتميز عملية تعيين العاملين بالشفافية والوضوح
4	مرتفع	1.226	3.58	تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اختيار قرار التعيين
/	مرتفع	1.053	3.97	بعد الاستقطاب والتعيين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاستقطاب والتعيين في الشركة أن كلها جاءت ضمن المجال المرتفع(4)، مما يعني أن الإجابات كلها تتجه نحو الموافقة على وجود الاستقطاب والتعيين في الشركة، بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.053) .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

البعد الثاني: التدريب والتطوير

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدريب والتطوير

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	متوسط	1.418	3.30	تولي الشركة أهمية كبيرة لعملية تدريب وتكوين العمال
5	متوسط	1.673	3.20	تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العمال
2	متوسط	1.461	3.35	توفر المؤسسة مراكز التدريب المناسبة والقابلة للتطبيق
1	مرتفع	1.119	3.90	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم مما يسهم في تطوير المسار الوظيفي
4	متوسط	1.585	3.25	تبذل الشركة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العاملين
4	متوسط	1.517	3.25	تقوم الشركة بمتابعة و أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته
/	متوسط	1.38	3.37	بعء التدريب والتطوير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعء التدريب والتطوير في أن كلها جاءت ضمن الحالة المتوسطة باستثناء إجابة السؤال الرابع فإنها جاءت بتقدير مرتفع مما يعني أن الإجابات (كلها تقريبا) تبين وجود التدريب والتطوير بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.38

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

البعد الثالث: التحفيز

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع	1.276	03.95	تمتلك الشركة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
2	مرتفع	1.089	4.15	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية
1	مرتفع	1.081	4.30	تربط الشركة بين الأداء الفعلي والحوافز المقدمة
5	مرتفع	1.572	3.55	تعتمد الشركة على نظام حوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المقربة
4	مرتفع	1.635	3.60	تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية
/	مرتفع	1.190	3.91	بعد التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 1.090 وهذا ما يفسر وجود برامج تحفيزية في الشركة، من خلال استطلاعنا على آراء العاملين فيها ، من خلال نتائج تحليل الجداول المتعلقة بالفقرات الخاصة بالحوافز الأولى نجد أن العينة التي تم استقصاءها تؤكد على وجود المكونات المادية في المديرية، واستخدام المديرية لبرامج الحاسوب، وقواعد البيانات بالإضافة إلى شبكات الاتصال كلها كانت ضمن مجال التقدير المتوسط.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

البعد الرابع: تقييم الأداء

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تقييم الأداء

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع	1.605	3.55	تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها
2	مرتفع	1.424	3.85	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
1	مرتفع	1.234	3.95	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم
2	مرتفع	1.565	3.85	تقييم الأداء في الشركة يكون بشكل مستمر
/	مرتفع	1.329	3.80	بعدها تقييم الأداء

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.329 مما يدل على حرص الشركة على تقييم أداء عمالها بشكل مستمر وهذا ما يعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء بدرجة مرتفعة والتقليل من المحسوبية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

3. تحليل محور تحسين الأداء في الشركة

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحسين الاداء

الترتيب	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	مرتفع جدا	1.08	4.35	يفتخر العامل بأدائه داخل الشركة
8	مرتفع	1.52	3.70	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل
4	مرتفع جدا	1.24	4.20	يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة
7	مرتفع	1.26	3.85	تعمل إدارة الشركة على منح مكافآت للعاملين لتحسين الأداء
6	مرتفع	1.14	4.05	تسعى الشركة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة
5	مرتفع	1.30	4.15	يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
1	مرتفع جدا	0.68	4.45	تعمل الشركة على تلبية طلبات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب والجودة المطلوبة
8	مرتفع	1.60	3.55	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
2	مرتفع	1.04	4.40	لا يغيب العامل عن عمله إلا للضرورة القصوى
/	مرتفع	0.98	4.077	بعث تحسين الأداء في الشركة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان متوسط إجابات افراد العينة من مرتفعة إلى مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.077 وانحراف معياري 0.98 وهذا ما يدل على وجود مناخ مناسب للعمل ما يفسر انتماء العامل

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

للشركة من خلال تلبيةها لمتطلباته وتوفيرها لمختلف رغباته والعمل على تحسين ظروف العمل بشكل مستمر وهذا ما يدفع العامل للرضا عن عمله والعمل على تحسين أدائه باستمرار من خلال تحليل الجداول المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمحور الثاني والثالث نجد أن العينة التي تم استقصاؤها تؤكد على وجود تحسين للأداء في الشركة وأن الشركة تعتمد على استراتيجيات من أجل هذا التحسين معتمدة على الاستقطاب والتعيين والتدريب التطوير الموارد البشرية كما تعتمد على البرامج التحفيزية وتقييم الأداء لمختلف القوى البشرية العاملة فيها بدرجة مرتفعة. ويبين عموماً أن العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان تؤكد على وجود استراتيجيات لتحسين الأداء داخل الشركة بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: تحليل المحاور معا

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان

المحاور	م الحسابي	الانحراف م	التقدير	الترتيب
وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة	3.99	1.035	مرتفع	2
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	3.76	1.143	مرتفع	3
تحسين الأداء في الشركة	4.07	0.990	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول (وظيفة إدارة الموارد البشرية) جاء ضمن المجال المرتفع، كما جاء المتوسط الحسابي لمحور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء ضمن نفس المجال، وهذا ما يؤكد اعتماد الشركة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أدائها.

المبحث الثالث: تحليل اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار نوع التوزيع لأسئلة الاستبيان

من خلال اختبار اللابيعية ل: Kalmogrov-Smirnov ، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي الموجودة ضمن الملاحق حيث إذا كانت قيمة Sig:

. أكبر من 0,05 نقبل فرضية العدم (H_0) ونرفض الفرضية البديلة أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي .
. أقل من 0,05 نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي .

من خلال الجدول المبين في الملاحق يمكن أن نقول أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع غير الطبيعي وبما أن حجم العينة أقل من 30 يمكن إجراء الاختبارات المعلمية المناسبة .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

- اختبار فرضيات الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" (Correlation Pearson) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرات ثم تحليل الانحدار لإبراز أثر المتغير التابع على المتغير المستقل. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) واختبار (T) لتحليل الفروقات في متوسطات إجابات عينة الدراسة.

- تحليل العلاقة الارتباطية

يتم الاختبار وفق الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول رقم (19): يوضح مصفوفة الارتباط المشترك بين أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء لدى أفراد عينة الدراسة.

محور تحسين الأداء				المتغيرات
مستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R معامل الارتباط	
دال	000	20	0.871	الاستقطاب والتعيين
دال	000	20	0.847	التدريب والتطوير
دال	000	20	0.809	التحفيز
دال	000	20	0.877	تقييم الأداء
دال	000	20	0.921	محور وظيفة إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الموضح لمصفوفة الارتباط المشترك نلاحظ هناك ارتباط بين أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و محور تحسين الأداء حيث بلغ معامل الارتباط 87.1% مع الاستقطاب والتعيين و 84.7% مع التدريب والتطوير وبلغ 80.9% مع بعد التحفيز كما بلغ 87.7% مع بعد تقييم الأداء , وهذا الارتباط هو ذو دلالة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 . كما بلغ معامل الارتباط بين المحور المستقل والمحور التابع 92.1% مما يدل على وجود اثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في الشركة .

إذن تشير معاملات الارتباط إلى وجود ارتباط قوي بين المحور المستقل والمحور التابع بلغ 0.921 وهذا ما يفسر وجود اثر قوي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها على تحسين الأداء. نقوم بالبحث عن طبيعة هذا التأثير (طبيعة العلاقة) بعد أن أثبتنا قوتها.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

- تحليل الانحدار:

- تحليل انحدار البعد المستقل(الاستقطاب والتعيين) على تحسين الأداء

جدول رقم (20): تحليل الانحدار لعلاقة البعد المستقل الاستقطاب والتعيين بمحور تحسين الأداء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	الخطأ المعياري
1	0.871	0.758	0.745	0.499
ANOVA				
نوع	مجموع المربعات	درجة الحرية	جذر متوسط المربعات	مستوى الدلالة
Regression	14.122	1	14.122	56.524
Residual	4.497	18	0.250	/
Total	18.620	19	/	/
Coefficients^a				
النموذج	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	توى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta	

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

0.0 81	1.852	/	0.447	0.827	(Constant)	1
00 00	7.518	0.871	0.109	0.819	محور الأداء تحسين	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور المستقل ببعده الاستقطاب والتعيين كما يلي:

$$Y=0.827+0.819X$$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاستقطاب والتعيين على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.871$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستقطاب والتعيين وتحسين الأداء في الشركة، أما معامل التحديد R^2 فبلغ (0.758) أي نسبة 75.8% من التغيرات في تحسين الأداء ناتجة عن التغير في الاستعانة بالاستقطاب والتعيين .

2- تحليل انحدار البعد المستقل (التدريب والتطوير) على تحسين الأداء

جدول رقم (21): تحليل الانحدار لعلاقة البعد المستقل التدريب والتطوير بمحور تحسين الأداء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التصحيح	الخطأ المعياري
	0.847	0.718	0.702	0.540
ANOVA^a				
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	جذر متوسط المربعات	مستوى الدلالة
1	13.370	1	13.370	45.84
	5.250	18	0.292	1
	18.620	19	/	/
Coefficients^a				

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

Sig.	T	Standard ized Coeffie nts	Unstandardized Coefficients		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	
000	6.19	/	0.327	2.022	1 (Constant)
000	6.771	0.847	0.090	0.609	محورتحسين الأداء

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور المستقل ببعده التدريب والتطوير كما يلي:

$$Y=2.022+0.609X$$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التدريب والتطوير على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.847$ مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء في الشركة، أما معامل التحديد R^2 فبلغت قيمته (0.718) أي أن قيمة 71.8% من المتغيرات في تحسين الأداء ناتج عن التغيير في الاستعانة بأساليب و البرامج التدريبية وبرامج التطوير.

2-تحليل انحدار البعد المستقل (التحفيز) على تحسين الأداء

جدول رقم (22): تحليل الانحدار لعلاقة البعد المستقل التحفيز بمحور تحسين الاداء

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.597	0.636	0.655	0.809	1

ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
000	34.16 3	12.195	1	12.195	Regression
/	/	0.357	18	6.425	Residual

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

Coefficients ^a					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
0.06	3.079		0.470	1.446	(Constant)
000	5.845	0.809	0.115	0.673	محور تحسين الأداء

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور المستقل ببعده التحفيز كما يلي:

$$Y=1.446+0.673X$$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.809$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين التحفيز وتحسين الأداء في مؤسسة ميديا، أما معامل التحديد R^2 فبلغ مقدار (0.655) أي أن قيمة 65.5% من التغيرات في تحسين الأداء ناتجة عن التغير في نظام التحفيز داخل الشركة.

-تحليل انحدار البعد المستقل (تقييم الأداء) على تحسين الأداء

جدول رقم (23): تحليل الانحدار لعلاقة البعد المستقل تقييم الأداء بمحور تحسين الأداء

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
0.489	0.756	0.769	0.877	1	
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

000	59.834	14.314	1	14.314	Regression	1
	/	0.239	18	4.306	Residual	
	/	/	19	18.620	Total	
Coefficients^a						
Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
000	4.711	/	0.339	1.597	(Constant)	1
000	7.735	0.877	0.084	0.653	محور تحسين الأداء	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ن خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور المستقل ببعده تقييم الاداء كما يلي:

$$Y=1.597+0.653X$$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تقييم الأداء على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.877$ مما يشير لوجود علاقة ايجابية قوية بين تقييم الاداء وتحسين الأداء في الشركة، أما معامل التحديد R^2 فبلغ مقدار (0.756) أي أن مقدار 73.1% من التغيرات في تحسين الأداء ناتجة عن التغير في نظام تقييم الأداء.

5- تحليل انحدار المحور المستقل على المحور التابع

جدول رقم (24): تحليل الانحدار لعلاقة المحور المستقل بالمحور التابع

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.395	0.841	0.849	0.921	1
ANOVA^a				

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000	101.182	15.808	1	15.808	Regression	1
	/	0.156	18	2.812	Residual	
	/	/	19	18.620	Total	
Coefficients ^a						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.03	3.451	/	0.311	1.074	(Constant)	1
.000	10.059	0.921	0.079	0.798	محور تحسين الأداء	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور المستقل بالمحور العام كما يلي:

$$Y = 1.074 + 0.798X$$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في مؤسسة ميديا، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.951$ مما يشير لوجود علاقة ايجابية قوية بين استراتيجيات وتحسين الأداء في المؤسسة، أما معامل التحديد R^2 فبلغ مقدار (0.849) أي قيمة 84.9% من التغيرات في تحقيق تحسين الأداء ناتجة عن التغير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشته

أولاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من خلال، اختبار تحليل الارتباط والانحدار، ، توصلنا إلى النتائج التالية:

قيمة معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين) ومحور تحسين الأداء كلها ذات دلالة معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 87.1%، ومن خلال معامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) يفسر ما مقداره 75.8%، من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء، هذا ما يفسر وجود أثر الاستقطاب والتعيين الموارد البشرية على تحسين الأداء كأحد أبعاد التسيير في الشركة. وبالتالي نتحقق الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر استقطاب وتعيين الموارد البشرية على تحسين الأداء.

ثانياً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من خلال، اختبار تحليل الارتباط والانحدار، ، توصلنا إلى النتائج التالية:

قيمة معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) ومحور تحسين الأداء كلها ذات دلالة معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 84.7%، ومن خلال معامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يفسر ما مقداره 71.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء، هذا ما يفسر وجود أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحسين الأداء كأحد أبعاد التسيير في الشركة. وبالتالي نتحقق الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحسين الأداء.

ثالثاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال، اختبار تحليل الارتباط والانحدار، ، توصلنا إلى النتائج التالية:

قيمة معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية (التحفيز) ومحور تحسين الأداء كلها ذات دلالة معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 80.7%، ومن خلال معامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يفسر ما مقداره 65.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء، هذا ما يفسر وجود أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء كأحد أبعاد التسيير في الشركة. وبالتالي الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء.

رابعاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال، اختبار تحليل الارتباط والانحدار، ، توصلنا إلى النتائج التالية:

قيمة معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) ومحور تحسين الأداء كلها ذات دلالة معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 87.7%، ومن خلال معامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل (تقييم

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

الأداء) يفسر ما مقداره 76.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء، هذا ما يفسر وجود أثر تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الأداء كأحد أبعاد التسيير في الشركة. وبالتالي تتحقق الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين الأداء.

رابعاً: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

من خلال، اختبار تحليل الارتباط والانحدار، ، توصلنا إلى النتائج التالية: قيمة معاملات الارتباط بين محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحور تحسين الأداء كلها ذات دلالة معنوية، حيث بلغ معامل الارتباط 92.1%، ومن خلال معامل التحديد R^2 فإن المتغير المستقل استراتيجية إدارة الموارد البشرية يفسر ما مقداره 84.9%، من التباين الحاصل في المتغير التابع تحسين الأداء، هذا ما يفسر وجود أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء كأحد أبعاد التسيير في الشركة. وبالتالي تتحقق الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إذ تم إسقاط الدراسة على أركوديم بـ برج بوعريـريـج حيث كان الهدف منها هو التعرف على أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تحسين الأداء، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة، إذ تضمن ثلاث محاور أساسية هي إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحسين الأداء، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباغ، ومعامل الانحدار من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة عن إشكالية الدراسة، وتحديد الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء إذ تم إثبات الفرضيات والتأكد من صحتها.

خاتمة

خاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسة الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم، وذلك عن طريق العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها بخلق التميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور.

من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية مناسبة، ونخص بالذكر استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين مستوى الأداء.

فمن خلال عملية التدريب والتطوير والتحفيز والتقييم تمكنت المؤسسة من تحسين مستوى أدائها وكسب ميزة تنافسية، حيث كان لها أثر إيجابي على العنصر البشري ذاتيا وعلى المؤسسة ككل، لذلك وجب المحافظة عليها مدة أطول وبشكل دائم ومستمر.

➤ النتائج:

من خلال ما تم تناوله في الدراسة يمكن تقديم مجموع من النتائج والاقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه وذلك على النحو التالي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء من خلال تبني المؤسسة والإدارة لاستراتيجيات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء؛
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة؛
- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة الاستراتيجية في عملية تحسين أدائها؛
- كلما تم الاعتماد على استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية كلما أدى إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة؛
- يؤثر كل من التدريب والتطوير، التحفيز، التقييم، بطريقة طردية على تحسين الأداء.

➤ التوصيات:

- على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد البشرية؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات ببرامج الاستقطاب والتعيين؛
- اعتماد المؤسسات على برامج تدريبية بشكل كبير؛

- لا بد على المؤسسات القيام بعملية تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لأن نجاح المؤسسة الجزائرية يتوقف على الفهم الجيد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

➤ آفاق الدراسة:

- دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية الاستثمار في استراتيجيات الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب:

• بالعربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، مكتبة الأونجلو المصرية، القاهرة، 2002.
2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. جونوارنر، رانديديسيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن عساني، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012.
4. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
5. وائل محمد صبحي و طاهر حسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان،
6. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، ط 2، 2008.
7. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009.
8. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
9. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
10. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
11. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جمهورية مصر العربية، 2014.
12. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
13. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض السعودية، ط 3، 2009.
14. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى المنظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
15. عبد الحكم الجزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تحسين الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا في القاهرة، مصر، جزء 3، 1999.
16. عبيدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2003.
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
18. عداوي لحسن صلاح حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
21. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. فؤاد عبدالمعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر، عمان، 2016.
23. صالح علي وعودة هلال، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان.
24. رابوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.

• بالأجنبية:

1. Alain FERNAN DEZ, **les neveux tableaux de bord des decideurs**, Edition d organization, paris, 2000.
2. Michael , Armstrong , **Strategic Resouce Management ?** aguide to action, 4 the edition, British library cataloguing, 2008.
3. Richard A .Swamson et El wood . F Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett- Keohler Publishers, INC and francixo, 2001.

❖ الرسائل العلمية والأطروحات:

1. بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية وسياسية والعلاقات الدولية، جامعة مسيلة، 2014/2013.
2. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2017/2016.
3. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2015/2014 .
4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، علوم التسيير، بسكرة، 2002/2001.
5. علي عبدالله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2000/1990.

6. عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في إدارات الصحة بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانتكليمشن، سوريا، 2009.
7. رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، بومرداس، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
8. رياض ابن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.

❖ الأبحاث والمجلات:

1. مرتضى طلحة حمدنا الله، العراق، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، العدد1، 2018.
2. رضا الداوي، تحليلاً لأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010/2009.

❖ الملتقيات العلمية:

1. حمادي نتيل و عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2009/11/10.
2. عبد العزيز ابن صقر، تنمية الموارد البشرية و المتطلبات المستدامة للأمن العربي، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 2006/04/26.

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

السيد (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، و لغرض الحصول على بيانات و معلومات ميدانية تتعلق حول موضوع الدراسة التي تحمل العنوان "أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة حالة شركة أركوديم ميديا لصناعة الأجهزة الكهربائية بمنزلة ببرج بوعرييرج، تسرنا مشاركتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبيان ، حيث أن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا وتفضلوا بقبول الشكر والتقدير.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
6. المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: وظيفة إدارة الموارد البشرية في الشركة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأسئلة
					1- تقوم الشركة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة
					2- تعطي الشركة أهمية كبيرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
					3- تقوم الشركة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء
					4- تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
					5- تولى الشركة اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية
					6- تسند الشركة في إدارة الموارد البشرية إلى الأساليب العلمية الدقيقة
					7- تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية
					8- تقدم الشركة برامج مفيدة في التنمية البشرية

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: الاستقطاب و التعيين					
					9- تعتمد شركة ميديا على سوق العمل ومصادره المتعددة في استقطاب العاملين
					10- تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
					11- يتم تعيين العاملين في الشركة وفق معايير موضوعة مسبقا
					12- تتميز عملية تعيين العاملين بالشفافية والوضوح.
					13- تستند الشركة على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختبار عند اختيار قرار التعيين
البعد الثاني: التدريب و التطوير					
					14- تولي الشركة أهمية كبيرة لعملية تدريب وتكوين العمال.
					15- تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العامل
					16- توفر المؤسسة مراكز التدريب المناسبة والقابلة للتطبيق
					17- يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم مما يسهم في تطوير المسار الوظيفي
					18- تبذل الشركة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير العاملين
					19- تقوم الشركة بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته

البعد الثالث: التحفيز					
					20- تمتلك الشركة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن للعاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
					21- تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية
					22- تربط الشركة بين الأداء الفعلي والحوافز المقدمة
					23- تعتمد الشركة على نظام حوافز متمثلة في الترقية وسياسات الأجور المقربة
					24- تمنح الشركة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية
البعد الرابع: تقييم الأداء					
					25- تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها
					26- تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية
					27- تقييم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات و المسؤوليات المحددة لهم
					28- تقييم الأداء في الشركة يكون بشكل مستمر

المحور الثالث: تحسين الأداء في الشركة

					29- يفتخر العامل بأدائه داخل الشركة
					30- تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل
					31- يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة
					32- تعمل إدارة الشركة على منح مكافآت للعاملين لتحسين الأداء
					33- تسعى الشركة على تحسين أدائها الكلي بصفة مستمرة
					34- يعد نظام تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين
					35- تعمل الشركة على تلبية طلبات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب و الجودة المطلوبة
					36- ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
					37- لا يغيب العامل عن عمله إلا للضرورة القصوى

ملحق رقم (02): حساب معامل الثبات

معامل الثبات لمحور وظيفة إدارة الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	8

معامل الثبات لبعء الاستقطاب والتعيين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	5

معامل الثبات لبعء التدريب والتطوير

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	6

معامل الثبات لبعء التحفيز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	5

معامل الثبات لبعء تقييم الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	4

معامل الثبات لمحور تحسين الأداء

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	9

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	37

الملحق (رقم 03): وصف خصائص العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	85,0	85,0	85,0
	انثى	3	15,0	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	9	45,0	45,0	45,0
	أقل 31 الي 50	9	45,0	45,0	90,0
	أكبر من 50	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	5,0	5,0	5,0
	جامعي	15	75,0	75,0	80,0
	دراسات عليا	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	7	35,0	35,0	35,0
	متزوج	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	50,0	50,0	50,0
	من 5-10 سنوات	3	15,0	15,0	65,0
	أكثر من 10 سنوات	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	7	35,0	35,0	35,0
	عون تحكم	4	20,0	20,0	55,0
	إطار	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ملحق رقم (04): تحليل محاور الاستبيان

الجدول رقم (01): وظيفة ادارة الموارد البشرية في الشركة

		تقوم الشركة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة	تعطي الشركة أهمية كبيرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	تقوم الشركة بوضع استراتيجيات بهدف تحسين الأداء	تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
N	Valide	20	20	20	20
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,20	4,05	3,90	4,10
	Ecart type	1,005	1,317	1,294	1,021
	Variance	1,011	1,734	1,674	1,042
	Minimum	2	1	1	2
	Maximum	5	5	5	5
Percentiles	25	4,00	3,25	3,00	3,25
	50	4,50	5,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00

الجدول رقم (02): الاستقطاب والتعيين

		تعتمد شركة ميديا على سوق العمل ومصادره المتعددة في استقطاب العاملين	تستند الشركة على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	يتم تعيين العاملين في الشركة وفق معايير موضوعة مسبقا	تتميز عملية تعيين العاملين بالشفافية والوضوح.		
N	Valide	20	20	20	20		
	Manquant	0	0	0	0		
	Moyenne	4,10	4,00	4,00	3,90		
	Ecart type	1,210	1,076	1,338	1,334		
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00		
	50	5,00	4,50	5,00	4,50		
	75	5,00	5,00	5,00	5,00		

الجدول رقم (03): التدريب والتطوير

		تولي الشركة أهمية كبيرة لعملية تدريب وتكوين العمال.	تستعين الشركة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العامل	توفر المؤسسة مراكز التدريب المناسبة والقابلة للتطبيق	يعزز التدريب في الشركة ثقة العاملين بأنفسهم مما يسهم في تطوير المسار الوظيفي			
N	Valide	20	20	20	20			
	Manquant	0	0	0	0			
	Moyenne	3,30	3,20	3,35	3,90			

Ecart type	1,418	1,673	1,461	1,119			
Percentiles	25	2,00	1,25	2,00	3,25		
	50	4,00	3,50	3,50	4,00		
	75	4,75	5,00	5,00	5,00		

الجدول رقم (04): التحفيز

		تمتلك الشركة نظاما متكاملًا للحوافز يمكن للعاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	تقوم الشركة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية	ترتبط الشركة بين الأداء الفعلي والحوافز المقدمة	تعتمد الشركة على نظام حوافز ممتثلة في الترقية وسياسات الأجور المقربة		
N	Valide	20	20	20	20		
	Manquant	0	0	0	0		
Moyenne		3,95	4,15	4,30	3,55		
Ecart type		1,276	1,089	1,081	1,572		
Percentiles	25	2,25	4,00	4,00	2,00		
	50	4,50	4,50	5,00	4,00		
	75	5,00	5,00	5,00	5,00		

الجدول رقم (04): تقييم الأداء

		تتبنى الشركة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها	تخضع الشركة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	تقيم الشركة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	تقييم الأداء في الشركة يكون بشكل مستمر		
N	Valide	20	20	20	20		
	Manquant	0	0	0	0		
Moyenne		3,55	3,85	3,95	3,85		
Ecart type		1,605	1,424	1,234	1,565		
Percentiles	25	2,00	2,50	3,00	2,25		
	50	4,00	4,00	4,00	5,00		
	75	5,00	5,00	5,00	5,00		

الجدول رقم (05): تحسين الأداء

		يفتخر العامل بأدائه داخل الشركة	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل	يقوم العامل بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	تعمل إدارة الشركة على منح مكافآت للعاملين لتحسين الأداء		
N	Valide	20	20	20	20		
	Manquant	0	0	0	0		
Moyenne		4,35	3,70	4,20	3,85		
Ecart type		1,089	1,525	1,240	1,268		
Variance		1,187	2,326	1,537	1,608		
Percentiles	25	3,25	2,25	3,25	3,00		
	50	5,00	4,00	5,00	4,00		
	75	5,00	5,00	5,00	5,00		

الجدول رقم (06): المحاور معا

		المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
N	Valide	20	20	20
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,9938	3,7638	4,0778
	Ecart type	1,03514	1,14308	,98994
Percentiles	25	2,8750	2,7417	3,0833
	50	4,2500	4,1958	4,3889
	75	5,0000	4,7500	5,0000

ملحق رقم (05): مصفوفة الارتباط

Corrélations

		التعيين	التدريب والتطوير	التحفيز	تقييم الأداء	المحور الثاني
التعيين	Corrélation de Pearson	1	,695**	,764**	,849**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
التدريب والتطوير	Corrélation de Pearson	,695**	1	,811**	,881**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20
التحفيز	Corrélation de Pearson	,764**	,811**	1	,796**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20

تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,849**	,881**	,796**	1	,959**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	
	N	20	20	20	20	20	
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,885**	,929**	,912**	,959**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	20	20	20	20	20	
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,871**	,847**	,809**	,877**	,921**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	

ملحق رقم (06): تحليل الإنحدار

جدول رقم (01): تحليل انحدار الاستقطاب والتعيين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F			
1	,871	,758	,745	,49985	,758	56.524			

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,122	1	14,122	56.524	,000 ^b
	de Student	4.497	18	,250		
	Total	18.620	19			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			

1	(Constante)	.827	.447		1,852	.081
	المحور الأول	.819	.109	,871	7.518	,000

جدول رقم (02): تحليل انحدار التدريب والتطوير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F			
1	,847 ^a	,718	,702	.54006	.718	45.841			

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13.370	1	13.370	45.841	,000 ^b
	de Student	5.250	18	,292		
	Total	18.620	19			

- a. Variable dépendante : التدريب والتطوير
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
					B
1	(Constante)	2.022	,595	-2,256	,037
	المحور الأول	.609	,144	,888	,000

جدول رقم (03): تحليل انحدار التحفيز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F			
1	.809 ^a	,655	.636	,59746	.655	34.163			

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.195	1	12.195	34.163	,000 ^b
	de Student	6.425	18	,357		
	Total	18.620	19			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	1.446	.470		3.079	.006
المحور الأول	.673	.115	.809	5.845	,000

a. Variable dépendante : التحفيز

جدول رقم (04): تحليل انحدار تقييم الأداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		
1	,877 ^a	,769	,756	,48910	,769	59.834			

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14.314	1	14.314	59.834	,000 ^p
de Student	4.306	18	.239		
Total	18.620	19			

a. Variable dépendante : تقييم الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	1.597	.339		4.711	.000
المحور الأول	.653	,084	,877	7.735	,000

a. Variable dépendante : تقييم الأداء

جدول رقم (05): تحليل انحدار المحور المستقل على المحور التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		
1	,921 ^a	,849	,841	,39526	,849	101.182			

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15.808	1	15.808	101.182	,000 ^b
	de Student	2,812	18	.156		
	Total	18.620	19			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	1.074	,311			3.451	.003
المحور الأول	.798	.079	,921		10.059	,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
75	الملخص
75	قائمة المحتويات
75-75	قائمة الجداول
75	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية	
02	تمهيد
16-03	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية أداء العاملين
05-03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
07-05	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
08-07	المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها
10-08	المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية
16-10	المطلب الخامس: أداء العاملين
22-16	المبحث الثاني: مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية
18-16	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مهامها، أهميتها وأهدافها
18	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية
20-18	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية
21-20	المطلب الرابع: أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشري التي تساهم في تحسين أداء العاملين

22-21	المطلب الخامس: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
25-23	المبحث الثالث: دراسات سابقة
24-23	المطلب الأول: دراسات عربية
25	المطلب الثاني: دراسات اجنبية:
25	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
26	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة أركوديم	
28	تمهيد:
34-29	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومنهج وأدوات الدراسة
31-29	المطلب الأول: تعريف عام لشركة أركوديم
32-31	المطلب الثاني: منهج وأسلوب الدراسة
34-32	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
44-34	المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان
36-34	المطلب الأول: خصائص العينة
44-37	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
44	المطلب الثالث: تحليل المحاور معا
53-44	المبحث الثالث: تحليل اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها
46-44	المطلب الأول: اختبار نوع التوزيع لأسئلة الاستبيان
51-46	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية
53-52	المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها
54	خلاصة
57-56	خاتمة
61-59	المصادر والمراجع
73-63	الملاحق
76-75	فهرس

تم بحمد الله

وشكره

