

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-

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



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

قلعي فاطمة
كنتور أميرة شيماء

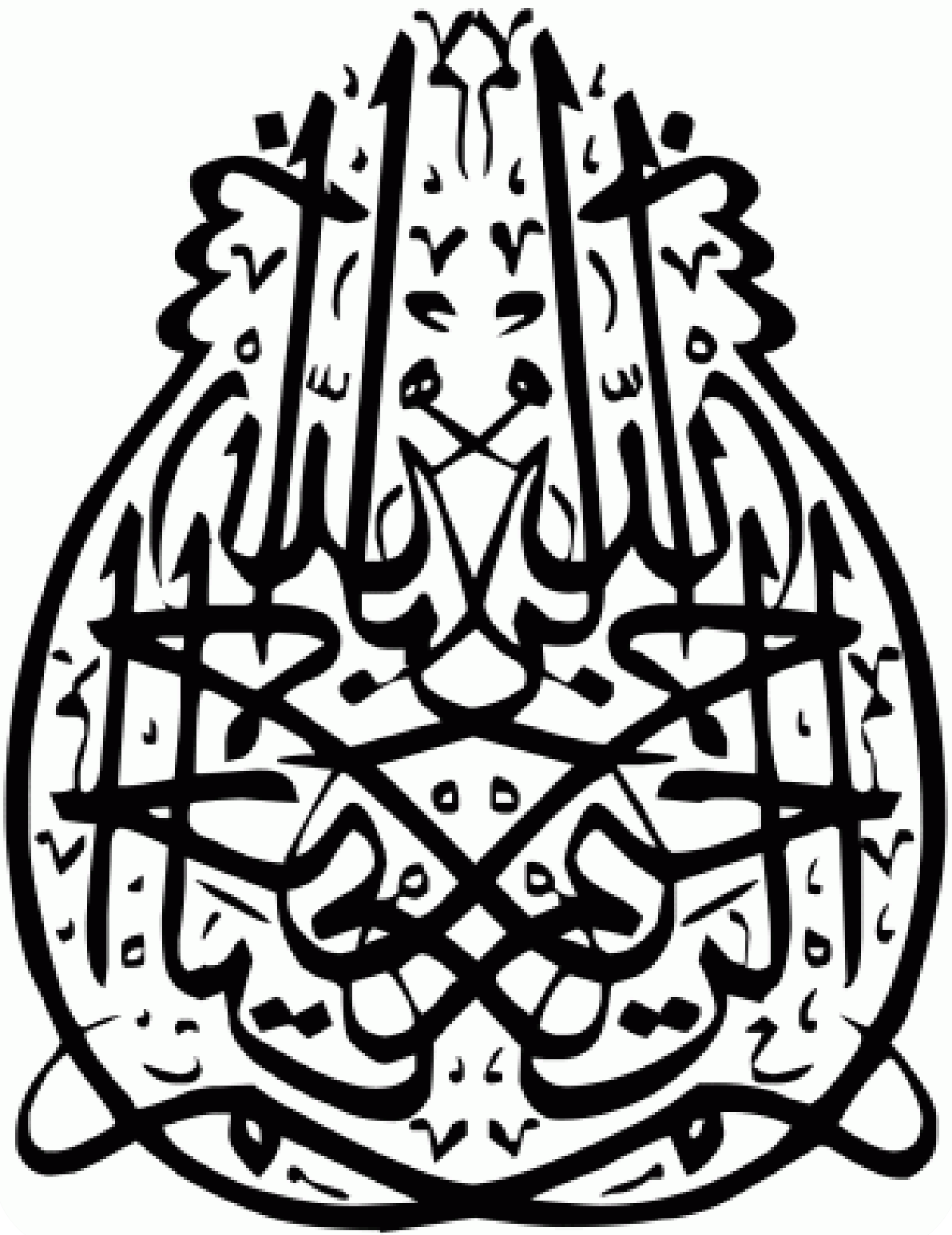
تحت عنوان:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين
دراسة حالة شركة نفطال بتيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. قوادري رشيد	أستاذ محاضر. أ	رئيسا
أ. عمران بن عيسى	أستاذ محاضر. أ	مشرفا ومقررا
أ.روابة محمد	أستاذ محاضر. أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



البراءة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسولنا الكريم خير الانام محمد عليه اتركى

الصلاة والسلام

أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدین الكريمین الذین تعباً كثيراً من
أجل تعلیمی وفضل وحمولتهما مهراً لي طريق النجاح والتوفيق أتمنى الله في
عملهما ووفقهما إلى ما يحبه ويرضاه وإلى من يعرفنا راجياً من الله عز وجل أنه
يوفقنا ويهدينا لما فيه الخير والسلام وأخيراً حمولنا أنه الحمد لله رب العالمين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من وصانا بهما الرحمة
بالاحسان إلى من قرنت طاعتها بطاعة خالقها إلى والدي
العزیزین حفظهما الله وأطال في عمرهما
والى كل أفراد عائلتي وإخوتي وإلى كل أقاربي ،
أصرفائي ووف نسيان زملائي في الدراسة واللى كل من
أفادنا خلال فترة البحث بعلمه ومعرفة

کلمہ سحر

أشكر الله سبحانه وتعالى وألله وأحمده كثيراً على أني يسر لي الأمر الفياح بهذا العمل
فله الفضل والمنة كما أتقدم بخالص تشكراتي إلى الأستاذ "عمر الجبوري" الذي
تفضل بإسرافه على هذه المزاكرة وأعاننا كثيراً في إنجازها، ولم يخل علينا بنصائحه
وتوجيهاته القيمة فجزاه الله كل خير كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة
الأساتذة المحترمين، كما أشكر كل من عائلة حمسي وإلى كل من ساعدني من قريب أو
بعيد ولو بكلمة طيبة للإتمام هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	الشكر
–	الفهرس
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
–	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية
4	المطلب الثاني أهمية وأهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني أساسيات حول أداء العاملين
11	المطلب الأول مفهوم أداء العاملين
12	المطلب الثاني مفهوم تقييم الأداء
13	المطلب الثالث العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة
14	المبحث الثالث انعكاسات ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
14	المطلب الأول الرضا الوظيفي والانتماء

17	المطلب الثاني الالتزام والولاء
18	المطلب الثالث كمية وجودة العمل المنجز
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت	
22	تمهيد
23	المبحث الأول الإطار المنهجي لمجال الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول تعريف ونشأة مؤسسة نפטال
28	المطلب الثاني مجتمع عينة الدراسة والأدوات المنهجية للدراسة الميدانية
30	المطلب الثالث صدق وثبات أداة الدراسة
34	المبحث الثاني نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
35	المطلب الأول تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
38	المطلب الثاني نتائج اختبار فرضيات الدراسة
46	المطلب الثالث تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات
50	خلاصة الفصل
51	خاتمة
53	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق
65	الملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-2)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية للاستبيان	31
الجدول رقم (2-2)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبيان	32
الجدول رقم (3-2)	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان	33
الجدول رقم (4-2)	معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha لكل بعد من أبعاد الاستبيان	34
الجدول رقم (5-2)	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	35
الجدول رقم (6-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية	39
الجدول رقم (7-2)	اختبار T للتأكد من اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول	41
الجدول رقم (8-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين	42
الجدول رقم (9-2)	اختبار T للتأكد من اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني	44
الجدول رقم (10-2)	معامل بيرسون للارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين	45
الجدول رقم (11-2)	اختبار T لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة	46
الجدول رقم (12-2)	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للسن	47
الجدول رقم (13-2)	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للمستوى	47
الجدول رقم (14-2)	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للخبرة	48
الجدول رقم (15-2)	اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للوظيفة	48

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال	الشكل رقم (1-2)
26	الهيكل التنظيمي لشركة نפטال فرع تيارت	الشكل رقم (2-2)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3-2)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم (4-2)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	الشكل رقم (5-2)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (6-2)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	الشكل رقم (7-2)

مقدمة

يعتبر العامل البشري من أهم عوامل الإنتاج التي تؤثر على جودة الأداء التنظيمي مما يجعله على رأس أولويات المنظمة الاهتمام بالإدارة الفردية، وتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة إلى ما يخدم الأفراد.

أصبحت الموارد البشرية مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وخاصة في مجالات إنتاج المعرفة والتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، أين شهدت السنوات الماضية اتجاهاً يدعو إلى التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي بين العاملين وتنمية الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف امتلاك المعرفة ورأس المال الفكري، ونتيجة لذلك أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق مركز تنافسي على المستوى المحلي والإداري، وكذلك في النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء.

خلقت هذه التأثيرات ضغوطاً على إدارة الموارد البشرية والممارسات الوظيفية، وهذا يتطلب تكييف استراتيجيتها في جميع مجالات العمل ووظائفها الرئيسية لاستيعاب هذه الجوانب، وفي الوقت نفسه يتطلب هذا أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية هذه متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى المستخدمة في المنظمة، سواء في مجالات مثل الإنتاج أو التسويق أو الاقتصاد أو التمويل، وكونها متوافقة ومتكاملة فهي تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية ذات الجدوى والاستمرارية، وهو ما لن يحدث لولا وجود الأداء لتحقيق ذلك.

كما تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى توسيع وعي الفرد ومعرفته، وزيادة خياراته، وبالتالي تعزيز مهاراته، وتوفير فرص للإبداع، علاوة على ضمان حقوقه الإنسانية ومشاركته الفعالة والبناءة في العمل.

أما الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء الموظف التنظيمي إلى مزيد من الاستمرارية والاستقرار والتميز، وبالتالي فإن اهتمام المؤسسة في زيادة مستويات الأداء غالباً لا يكون منفعة للموظف فقط، نظراً لأن قدرات المنظمة تتقدم خلال مراحل مختلفة من الدورة، ويتم تحديد دورات حياتها المختلفة بشكل أساسي من خلال مستوى أدائها.

وباختصار تطوير أداء الموظف من خلال (الرضا الوظيفي، الالتزام، كمية وجودة العمل المنجز، الولاء والانتماء) يعتمد على الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال (استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير وتحفيز الموظفين وتقييم أدائهم).

تحدد هذه الدراسة من خلال مقدمة نظرية لمفاهيم استراتيجيات وأداء إدارة الموارد البشرية، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وحدة نفضال بولاية تيارت، وتحدد مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات وأبعادها، ويعتمد من منظور العاملين بإدارة شركة نفضال يحدد مستوى الأداء وأبعاده.

1- إشكالية البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق وتجسيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشركة نفضال فرع ولاية تيارت، وأثر ذلك على أداء العاملين بها؟

لمعالجة هذه المشكلة البحثية قمنا بصياغة الأسئلة التالية:

- ماذا نقصد باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟
- ماذا نقصد بجودة أداء العاملين؟
- كيف يتم تجسيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية في شركة نفطال فرع ولاية تيارت؟
- هل يوجد تأثير لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال فرع ولاية تيارت؟

2-فرضيات الدراسة:

إن محاولة الاجابة على التساؤلات السابقة تدفعنا لطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** تقوم شركة نفطال فرع ولاية تيارت محل الدراسة بتجسيد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز وأيضا تقييم الأداء.
- الفرضية الثانية:** هنالك تحسن في أداء موظفي شركة نفطال فرع ولاية تيارت ويظهر ذلك جليا من حيث الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل وكمية وجودة العمل المنجز بالإضافة إلى الولاء والانتماء.
- الفرضية الثالثة:** وجود تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية.

3-أهداف الدراسة:

الهدف من دراستنا هو معرفة مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة تتمثل كالتالي:

- التعرف على مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
- التعرف على العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وأداء العامل البشري من خلال دراسة تأثير الاستراتيجيات على مستوى الوظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

4-أهمية الدراسة:

- تكمن اهمية موضوعنا في أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة نفطال بولاية تيارت، ومدى مساهمة ادارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين وتأثيرها على الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات البيئية المتجددة والمتغيرة في الوقت الحالي.

5-أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع منها الموضوعية وأخرى ذاتية.

-الأسباب الموضوعية:

- محاولة إيضاح أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

- الاهتمام المتزايد بأهمية الأداء الموارد البشرية وأثره على المؤسسة الاقتصادية.

- الأسباب الذاتية:

- أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة انه يتناول موضوعين هامين هما استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي.

6-حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الى:

-الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال وحدة تيارت.

-الحدود الزمانية:

تم إنجاز هذه الدراسة من حيث الجانب الميداني خلال شهري فيفري ومارس من سنة 2023 بحيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عمال مؤسسة نفطال ودراستها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة. وقد تم الاعتماد على المصادر المكتبية في سبيل تغطية بعض الجوانب النظرية لموضوع، من خلال استخدامنا لكتب ومقالات مختصين سواء من الجوانب النظرية او العلمية للموضوع. أما الدراسة التطبيقية فقد قمنا بدراسة تحليلية لمؤسسة نفطال بولاية تيارت وذلك عن طريق الاتصال المباشر مع عينة الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم ثم اعادة جمعها وتحليلها عن طريق برنامج احصائي spss 24.0.

الدراسات السابقة:

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

بأن إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي رئيسي في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويتمثل دورها في تحويل القوى العاملة في المنظمة إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني أنه يجب أن تشارك في التطوير وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجية التنافسية.

كما تبين انها وسيلة فعالة لتصدي غزو المنافسة في السوق، فإن تحقيق جودة المنتج يعتمد على الرضا العامل البشري في العمل وهذه الجودة تعتمد على رضا المستهلك، لذلك هناك علاقة إنتاجية بينهما، فإن استراتيجية الإدارة ومديريها يلعبون دورا نشطا لا يسمح بتهميش هذا الدور، لذا فإن استراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية والمتغيرات التي تعتمد عليها على طول الطريق، لذلك يجب أن تتكيف مع أي تغييرات تحدث لها.

-دراسة احمد قهوجي بعنوان دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير، 2016. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات، أي هل هنالك أثر ل (توصيف وتحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، مشاركة العاملين) على أداء العاملين في الشركات.

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

-دراسة سعيد سمير أبو جليدة بعنوان أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير إدارة اعمال، 2018.

لقد كانت هذه الدراسة تعالج الإشكالية التالية: هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركات الاتصالات الليبية. ولقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها هي سعي الشركات الليبية

للاتصالات للحصول على أفضل الكوادر البشرية في سوق العمل الليبي من خلال استراتيجيتها المعتمدة للتوظيف. كما أنه يدل على مستوى عالٍ من الاهتمام باستراتيجيات التدريب والتطوير، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المستمرة التي تحدث في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام بإجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين، وتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أداء الموظفين، وبذل الجهود المستمرة لتحفيزهم، الأمر الذي ينعكس في تحسين أداء عملهم وتحقيق الطموحات الشخصية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.
- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
- وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال ومكان تطبيق الدراسة الميدانية وأيضاً مجتمع وحجم عينة البحث.

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بمتغيرات المعاصرة.

كما استخدمت هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة على عينة مكونة من 50 مستجوب لأجل جمع البيانات بدقة أكبر.

صعوبات الدراسة:

- تكمّن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث فيما يلي:
- صادفنا بعض الإجابات العشوائية من قبل عينة الدراسة على الاستبيان.
- عدم ترحيب بعض المؤسسات بنا وتصعيب بعض الأمور لإجراء الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

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

تم التطرق في الفصل الأول الى الإطار النظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني

أساسيات حول أداء العاملين، واخيرا المبحث الثالث انعكاسات ممارسة استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية وقد اخترنا مؤسسة نفضال كعينة من أجل اسقاط موضوع الدراسة عليها واستخلاص أهم النتائج والفرضيات التي تناولتها.

الفصل الأول

الإطار النظري لاستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام في المنظمة. فيما يتعلق بالعنصر البشري المتمثل في السعي لإنجاز المهام والأنشطة والمشاريع التي تسعى إليها المنظمة، وبما أن العنصر البشري له دور مهم وأساسي في تحقيق الأهداف، تذكر أنها عملية تنظيمية تهتم بأي شيء. الأمور المتعلقة بالأفراد العاملين في مؤسسة تجارية، بدءاً من اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم والاحتفاظ بهم وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون العمل. وتجدر الإشارة إلى أن العنصر البشري يصف المهارات على أنها وسيلة لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى النجاح المستمر .

كما تعد سلسلة من الأنشطة المتعلقة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثالث: انعكاسات ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

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

أ - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية.

ب - الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية.

ت - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل.

ث - التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.

ج - التعامل مع جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أو مؤقتة.

ح - يتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها.

-تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري.²

-وهي صياغة رسالة وأهداف إدارة الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المنظمة وفي ظل البيئة التي تعيشها .

وهي خطة معاصرة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل مع خلالها المنظمة مع المورد أو العنصر البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة المورد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009، ص40.

² - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عمان، ط3، 2009، ص13.

للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

1-أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

إن أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول الى الأداء المتميز من خلال توافر الموارد البشرية ذات كفاءات محورية لديها الحافزية لإعطاء المنظمة ذلك التميز في الأداء.

كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات أهمية للمنظمة من حيث:

- مشاركتها في التخطيط الاستراتيجي وفي تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على البقاء.
- الدعم والتطبيق الناجح لاستراتيجية المنظمة.
- إنشاء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.
- تحسين الاستجابة وإمكانية الإبداع في المنظمة.
- زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الملائمة المتاحة للمنظمة.²

2-الأهداف:

- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، للاستفادة والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور.³

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها الاستراتيجي من خلال العاملين ويضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الاستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من الاختيار والتعيين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال والتميز بتقديم فرص التمكين والتعلم والتطوير والتحسين المستمر.

¹ - عطا الله حسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، عمان الأردن، ط1، 2022، ص103.

² - احمد سالم الريحات، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية إدارة مكافحة المخدرات)، دار كفاءة المعرفة، الأردن، ط1، 2021، ص71.

³ - واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، 2015، ص252.

- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها ومتطلبات العملاء.
- إدارة قوة عمل متنوعة وذات ثقافات مختلفة.
- التأكد من أن العاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والحوافز والمكافآت التعويضية المناسبة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى وبناءاً على هذا الاختلاف تتعدد وتتغير وظائف إدارة الموارد البشرية وتهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي:

التوظيف:

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

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية لتقدير احتياجات التنظيم للموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.²
- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين والتدريب والتطوير.³

¹ - عبير محمد مهدي الشمري، المدرس منتظر كاظم شمران الحسناوي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، ط1، 2022، ص7.

² - صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004، ص14.

³ - محمد أبو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص29.

ثانياً: استقطاب وتعيين الموارد البشرية

1-تعريف الاستقطاب:

هو البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فالاستقطاب لابد ان يهتم بعملية البحث وجذب المرشحين الاكفاء والمؤهلين للوظيفة، ويصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فلا بد ان تعرف وتوصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.¹

1-1-مصادره:

تنقسم مصادر الاستقطاب الى مصادر داخلية وأخرى خارجية منها:

أ-مصادر داخلية:

- الترقية: يقصد بها التقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الأعلى.
- النقل والتحويل: وذلك عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى، وليس بالضرورة ان تكون في ذلك زيادة في الاجر او المسؤولية او السلطة.
- الموظفون السابقون: وهي سياسة توظيف الأبناء العاملين بالمنظمة، او الراغبين منهم للعودة الى العمل.
- مخزون المهارات: يستخدم هذا الأسلوب بالرجوع الى المهارات والقدرات المتوافرة لدى العاملين وفق احتياجات كل وظيفة، إما بالنقل او الترقية.
- الإعلان الداخلي: هو نشر لوحات إعلانية بالمنظمة للعاملين قصد نشرها عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

ب-مصادر خارجية:

- مكاتب التوظيف: وهي نوعان الحكومية والخاصة، تشرف عليها وزارة العمل حيث تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن العمل، غالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة.
- التقدم المباشر للمنظمة: حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الافراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم.
- الإعلان الخارجي: عن طريق الصحف اليومية والمجلات والدوريات.
- المدارس والجامعات: تعتبر وسيلة للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين، بحيث يكون تواصل بينها وبين مكاتب التوظيف.

¹ - محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014، ص125.

2-الإختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار والتعيين، تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب للموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف.¹

2-1-خطوات الاختيار والتعيين:

- تحديد احتياجات المنظمة من مهارات مختلفة والعدد اللازم من مهارة خلال فترة مقبلة.
- فحص بطاقات وصف الوظائف.
- تحديد مصادر المهارات الداخلية والخارجية بهدف اجتذاب الافراد ذوي الخبرات الملائمة لشغل الوظائف.
- تحديد طرق الحصول على المعلومات عن المتقدمين للوظائف.
- تحديد الطرق المناسبة للمفاضلة بين المتقدمين.
- الفحص الاول للطلبات.
- اجراء اختبارات ومقابلات للتوظيف.
- البحث في خلفية المتقدم بهدف التحقق من صحة البيانات، والفحص الطبي للتأكد من صحته وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة.
- قرار التعيين يكون بعد اجتياز المراحل السابقة بنجاح، ويكون من اختصاص الإدارة العليا.²

ثالثا: تدريب وتطوير الموارد البشرية

1-تعريف التدريب والتطوير:

يعد تطوير الموارد البشرية وظيفة رئيسية في إدارة الموارد البشرية لا تشتمل على التدريب والتطوير فحسب، بل تخطيط المسار الوظيفي وتطوير النشاطات، تطوير المنظمة، وتقييم وإدارة الأداء، ان التدريب يصمم لتزويد المتعلمون بالمعرفة والمهارات المطلوبة لممارسة وظائفهم الحالية، أما التطوير يتضمن التعلم بمستوى أبعد مما تحتاج إليه الوظائف اليوم ويركز على الأفق الزمني البعيد.³

2-أساليب ووسائل التدريب:

تستطيع المنظمة استخدام وسائل واساليب عديدة في تحليل احتياجات التدريبية ومن بينها:

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية Human Resources، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص144.

² - نادر احمد أبو شيخة، غدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، صص 121-123.

³ - عيبر محمد مهدي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص9.

- تقييم الذات (مذكرات يومية عن العمل) .
- مقابلات العاملين المستهدفين للتدريب.
- اختبارات المهارات.
- الاستبيانات.
- المشاهدة/ الملاحظة.
- نقاش الجماعة والعصف الذهني.
- إدارة وتقييم أداء العاملين.
- سجلات وقيود العاملين.¹

رابعاً: التحفيز

1-تعريف التحفيز:

تعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، لأنها مثيرات تدفع الفرد العامل لأداء عمله، بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه باتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيراً لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني الذي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل.

وعملية التحفيز إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي، وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وهي عملية تنظيمية قيادية تستهدف الاستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغير السلوك الغير المرغوب.²

2-الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين:

- من الاساليب الناجحة لتحفيز الموظفين نذكر ما يلي:
- التعرف على الرواتب والاجور التي تدفعها المنظمات الاخرى.
- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.
- استرشاد بنظام تقييم الموظفين لإرسال نظام حوافز مؤثر وكفاء.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص212.

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

- مناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل.

- وضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل.¹

3-أنواع الحوافز:

وهي نوعان المادية والمعنوية كالتالي:

3-1-الحوافز المادية:

وتتفرع الى ما يلي:

3-1-1-على مستوى الفرد:

-حوافز العاملين وتمنح على أساس كمية الإنتاج والوقت المحدد.

-حوافز المتخصصين والاداريين وتمنح على أساس علاوة التحفيز وذلك بزيادة الأجر بعد فترة من الزمن، علاوة القدم تمنح تعويضاً للعامل عن اخلاصه للعمل في سنة كاملة، أما العلاوة الاستثنائية هي تعويض استثنائي للعمل المنجز.

3-1-2-على مستوى المنظمة:

-المشاركة في الانتاج وذلك باقتطاع نسبة من الارباح توزع حسب الراتب او كفاءة الاداء في السنة.

-حوافز المقترحات تمنح مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف او زيادة الانتاج.

-حوافز ملكية الاسهم في المنظمة تزيد من انتماء العاملين للمنظمة.

-حوافز فريق العمل تتبعها بعض المنظمات في إنجاز مهامها بدلا من الافراد لانها تؤثر على تحسن جودة الإنتاج.

3-2-الحوافز المعنوية:

تختلف الحوافز المعنوية من فردية واجتماعية كالاتي:

3-2-1-الحوافز الفردية المعنوية:

- موظف السنة أو الشهر يهدف الى تعزيز إحساس العامل بتقدير استقراره وانجازه في العمل.

- تقدير العامل في حفل سنوي لجهده المبذول.

- اشعار الموظف بالأمان والاستقرار في العمل.

3-2-2-الحوافز الاجتماعية:

- التقدم الوظيفي او الترقية في الوظيفة.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية حيث يسعد الموظف في هذه الاجواء.¹

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 205.

خامسا: تقييم الأداء

1-تعريفه:

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على انه العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك باستناد معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءاتهم في العمل الذين يعملون به.²

2-طرق تقييم الأداء:

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

2-1-طرق التقييم الأداء التقليدية:

أ_ طريقة التدرج البياني: تعتمد على الصفات والمعايير التي تتعلق بتقييم الأداء العمل مثل كمية العمل، المعرفة في العمل، التعاون، نوعية العمل.

ب_ طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر طبقا بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الاحسن الى الأسوأ كفاءة في القائمة.

ت_ طريقة المقارنة المزدوجة: وتكون بين العاملين بحيث يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم.

ث_ طريقة القوائم المرجعية: يتم تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة.

ج_ طريقة التوزيع الاجباري: يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس كفاءة بشكل تحدده المنظمة.

ح_ طريقة التقارير المكتوبة: تكون على شكل مقالة أو تقرير تفصيلي عن وصف أداء الفرد من قبل الرئيس المباشر، تصف جوانب القوة والضعف.

2-2-طريقة تقييم الأداء الحديثة:

أ_ طريقة تقييم الاحداث الحرجة: تتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الاحداث وفقا حدوثها أثناء أداء العاملين.

ب_ طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية): هي جمع معلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر ذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة والحصول على الإجابات لها.

ت_ طريقة التقييم الجماعي: يتم بقياس أداء العامل من قبل لجنة ويكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل.

¹ - مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

² - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.

ث_ طريقة الإدارة بالأهداف: عن طريق تعريف وتحديد الأهداف ووضع آلية للتنفيذ ثم تعطى الحرية للعامل، متابعة مدى الإنجاز المحقق، اتخاذ الإجراءات الوقائية، تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ح_ إدارة الأداء: هو التواصل المستمر تنفذ اشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر.¹

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

لقد تم التطرق في هذا المبحث من هذه الدراسة الى مفهوم أداء العاملين، ثم عملية تقييم أداء العاملين، كذلك العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

تعريف الأداء: حيث يقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التحليل الوظيفي في المقام الأول.²

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

قدم الباحثون تعاريف للأداء أهمها الذي قدمه نيكولاس الذي عرف الأداء "أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.³

كما أشار في هذا الصدد الى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".⁴

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكف المدرب، ويمكن معرفة هذا

¹ - عبد الحكيم قاضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، صص 71-78.

² - صالح علي عوده الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، صص 270.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية، 2003، صص 15.

⁴ - هويده فضل الله علي، إدارة التغيير وأثرها على العاملين (بالتطبيق على هيئة سكك حديد السودان من 2012-2017)، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019م-1440، صص 131.

المعدل عن طريق تحليل الأداء، الدراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرق هو إنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة.¹

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

يعرفه حنفي هي الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً".²

ويعرفه عودة بأنه "العملية التي بموجبها قياس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".

وعليه من خلال هذا المفهوم فإن تقييم الأداء يشتمل الى النقاط التالية: جمع البيانات اللازمة التي تساهم في:

1- تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي.

2- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

3- تقرير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء.³

ويعرفه عقيلي بأنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك على طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترات زمنية محدودة ومعروفة، يجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تقايدتها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة.

ومن خلال التعريف يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

أ- قياس وتقييم الأداء، عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه لعمل للقياس بشكل مستمر.

ب- عملية القياس تتطلب وجود شخصي لاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكونا لقياس موضوعي أو سليماً.

¹ - أحمد كي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1992 ص 310.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الطبعة الثانية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص 598.

³ - صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، ليبيا، الجامعة المفتوحة، 1994، ص 369

ت-نتائج قياس وتقييم الأداء تبني على أساسها قرار تكثيره خاصة بمستقبل الموظف مثل: الترقية النقل، الفصل، المكافآت، لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن.

ث-يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم وذلك لإشعارهم بالعدالة وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم وأن تقدمهم في المسار الوظيفي، هو تفوقهم في أدائهم لإعمالهم.

ج-القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.

أن تقييم الأداء هو "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً، لأن الفالية لمنظمة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها".

كذلك هنالك من يرى إن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات، يتم على أساسها مقارنة أدائه بها، لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة

إن أداء الفرد ليس عنصراً مستقلاً بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء، وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

1-العوامل الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام إلى أن أهم عواملها هي

أ-ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب-العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

¹ - هويده فضل الله، مرجع سبق ذكره، ص133.

ج-العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

د-عوامل ذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

2-العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

أ-القدرة على العمل: تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- قدرات فطرية أو موروثة: وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ب-الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاه لحاجته" وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.¹

المبحث الثالث: انعكاسات ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

من خلال هذا المبحث نقول ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز على الرضا الوظيفي، اهميته وعوامله، وتتضمن الالتزام، الولاء والانتماء، وكما ايضا تهتم بكمية وجودة العمل المنجز.

¹ - عبد الحكيم قاضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، 2018، ص 81-83.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي والانتماء

1- مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للعاملين:

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي:

1-نظرية الإدارة العلمية: حيث وضعت على يد روادها تايلور (Taylor) وفير (Feber) وفايول (Fayol)، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط للدوافع المادية".

2-نظرية العامل: هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج (Harzberg) وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد " هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل:

الأولى: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الثانية: عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل: وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل".

3-نظرية عدالة العائد (Vroom) فروم : يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتقتض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.¹

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود لاختلاف الظروف والبيئة، والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحياناً على الموقف البيئي للعمل.

¹ - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشترك، ملتقى البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، مدينة جدة، 2009، ص 12-13.

لذلك يعرف الباحث الرضا الوظيفي على أنه: " هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية"

2-عوامل وعناصر الرضا عن العمل:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى. وهذه العوامل يمكن ان تحدد بالتالي:

1-الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد.

2-الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. ويمكن الرئيسي إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

أ- درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر انها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

ج-استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.

3-الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4-الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيههم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيههم.

5-الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لابد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

6-الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

7-الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة التهوية، الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.¹

مفهوم الانتماء:

ويقصد بالانتماء التنظيمي وفقا للتعريف المذكور " قوة تطابق الفرد المنظمة وارتباطه بها" أي أنه يعبر عن ميل الفرد المواطنة حيال منظمته واستجابته الإيجابية لها بصفة عامة وارتباطه بل والتصاقه بها ككل متكامل باعتباره مواطناً تنظيمياً ومؤدى ما تقدم، أن الأفراد الذين يبدون درجة مرتفعة من الإنماء التنظيمي يتسمون بما يلي:

أ-قبول أهداف وقيم منظماتهم بدرجة ملحوظة والتزامهم بها.

ب-توفر الرغبة عندهم لبذل أقصى جهد ممكن من أجل صالح تلك المنظمات.

ج-وجود استعداد قوى لديهم للاستمرار في العمل بها.²

المطلب الثاني: الالتزام والولاء

مفهوم الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الانسانية بمجال الادارة التي ظهرت في نهاية النصف الاول من القرن العشرين. من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الافراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.³

- الالتزام يعتبر بوتر وسميث بوكر أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرف بأنه: النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها.

وحسب (Tolentino and Rebecca، 2013) فهو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها، وتم تعريفه من منظور نفسي على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل

¹ - سالم عواد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

² - عشوش أيمن عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة، المجلة العلمية للتجارة مصر، دار المنظومة، العدد 1، 2016، ص 822.

³ - سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 42.

وتبني قيم المنظمة، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها (Qaisar et al., 2012)، وأكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، حيث إن كثيراً من الدراسات تشير إلى أن طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، كما يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية ازداد إدراك الفرد الجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية.¹

مفهوم الولاء:

عرفته بعض الأنظمة الداخلية للعمل بأنه: «الالتزام العامل باتخاذ سلوك من شأنه عدم المساس بالمصالح المادية والمعنوية والسمعة الطيبة للشركة.

ويعرف على أنه واجب يتعين على جميع الأجراء الالتزام به اتجاه أرباب عملهم، فإن مسيري المؤسسات لا يستثنون من هذا الإطار العام، باعتبارهم أجراء يخضعون لقانون العمل بصفة متميزة.²

المطلب الثالث: كمية وجودة العمل المنجز

1- كمية العمل المنجز:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، وتحديد وحدة قياسه، ومن الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها ومراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق.³

2- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الاداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الادارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الاداء من الاخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلاً عن قياسها لدرجة الابداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الاداء المقدم.

¹ - أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 363-364.

² - بن عبد الرحمان توفيق، التزام مسيري المؤسسات بواجب الولاء اتجاه الشركة، دراسة مقارنة بين القانونين الجزائري والفرنسي، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 8 العدد 02، 2021، ص 221.

³ - جهاد احمد عبد الرازق نعيتر، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص 11.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة.

والجودة على هذا الأساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج (خدمة-سلعة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسمياً لدى الإدارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام إليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم.

وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة فهي ذات معنى واقعي أو ملموس يمثل التزام تلك المنظمات لاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

بمعنى آخر، قد تكون ذات معنى حسي يركز على مشاعر وإحاسيس متلقي الخدمة أو المستفيد منها، خاصة بالمنظمات ذات العلاقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك.¹

3- كمية وجودة الناتج معا:

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة.

كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم، والمحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول الى أداء أفضل.²

¹ - سعيد سمير أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - جهاد احمد عبد الرازق نعييرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية والأهمية والاهداف التي تحظى بها في العديد من المستويات، باعتبارها ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى مساعدة الفرد في تطوير أدائه أي تطوير المورد البشري بصفة عامة وظائفها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية بالحصول على المورد البشري اللازم من ناحية الكم والنوعية في الوقت المناسب، فبالاستراتيجية الوظيفية لتخطيط الموارد البشرية تهدف المنظمة الى معرفة الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري، وبالأستراتيجية الوظيفية للاستقطاب، الاختيار والتعيين تسعى المنظمة لجلب واختيار العنصر البشري الأمثل لشغل الوظائف داخل المنظمة.

أما استراتيجية التدريب والتطوير نقوم بتحسين كفاءات المورد البشري على المستجديات العملية والتكنولوجية في ميدان عمله ومعالجة النقص في اداءه، فتهدف المنظمة الى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.

من خلال استراتيجية التحفيز نقوم بالتأثير على الفرد بالإيجاب أو السلب مادية كانت او معنوية لتحسين الأداء . واخيرا استراتيجية تقييم الأداء فهي استراتيجية هامة توضح للمنظمة النقائص الواردة في الاستراتيجيات الوظيفية السابقة، يسمح للمنظمة عن طريق قسم إدارة الموارد البشرية بمعالجة هذه النقائص من اجل تحقيق الأداء الأمثل للعاملين.

كما تطرقنا إلى مفهوم أداء الموارد البشرية والذي تم تعريفها على أنها القدرة على إنجاز بما يتفق واحتياجات المجتمع، بحيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية المدخل الأساسي الذي يحسن أداء المورد البشري والذي يعتبر كرأس مال يساعدها على التقدم التقني، والتطور وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتهدف المنظمة بكل هذه الاستراتيجيات الوظيفية لتحسين أداء المورد البشري الذي يعبر عن مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة اليه، وأيضا السلوكيات التي يظهرها أثناء القيام بالعمل، ولكي تستطيع المنظمة للوصول لأهدافها المسطرة وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على العامل والتي تقسم الى عوامل خارجية وداخلية ، و بذلك تنتج لنا انعكاسات ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الرضا الوظيفي، الالتزام، الولاء والانتماء، كمية وجودة العمل المنجز .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة

الموارد البشرية في تحسين أداء

العاملين بشركة نפטال فرع تيارت

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي، وعليه سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع، ومحاولة تحديد استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة نפטال بولاية تيارت، وأيضاً سنتطرق في هذا الفصل إلى اختبار صحة الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها اعتماداً على الاستبانة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي لمجال الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الأول: الإطار المنهجي لمجال الدراسة الميدانية

كان بيع المنتجات البترولية الجزائرية يخضع لإشراف وكالات أجنبية، والتي بدورها تحتكر الأسواق الداخلية والخارجية لتصدير المنتجات البترولية. وبعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وأنها تمتلك احتياطي هام من المحروقات، وذلك بشأن مؤسسة التي أسندت إليها المهام التالية: "البحث، الاستكشاف، التنقيب -سوناطراك- بموجب القرار رقم 63، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير وتداول المشتقات البترولية داخليًا وخارجيًا، وسوف نقوم في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة نفطال وتطورها وهيكلها التنظيمي، ومهامها الرئيسية الموكلة لها، وإلى مختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة نفطال

1- نبذة عن مكان إجراء الدراسة:

1-1- نشأة مؤسسة نفطال:

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا مهما وحساسا، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط، كلفت مهمة تسير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية 1963، ووضعت المؤسسة 12/491 الصادر في 31 إنشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم 63 آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة الطاقة.¹

ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سوناطراك، تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى من أجل ضمان السير الجيد للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك (NAFTEC) مهمتها تكرير سوناطراك، وكذلك، (NAFTAL) التي أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المواد البترولية، ومؤسسة نفطال 1980، وقد تم إنشاء مؤسسة نفطال بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 1982/01/01 وانطلقت في أداء مهمتها في 1982/01/01 وفي 1987/08/27 أخذت نفطال شكل شركة ذات أسهم (SPA) .

يرجع مصطلح نفطال إلى:

NAFT أي النفط وهو المصطلح العلمي للبترول.

AL : الحرفين الأولين من كلمة الجزائر (ALGERIE) أي أن كلمة "نفطال" تعني نفط الجزائر. ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سوناطراك ابتداء من سنة 1967، لاسيما في مجال البتروكيميا.

ولقد تم إنشاء المؤسسة للتكرير الوطنية والتوزيع للمنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية المناجم آنذاك، وفي 1987/08/25 انحلت ERDP بموجب المرسوم 87-189 الذي تم من خلاله الفصل بين نشاطين

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 31/1 المؤرخ في 1963/494.

التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة NEFTEC الخاصة بنشاط التصفية والتكرير ومؤسسة نפטال الخاصة بعملية التوزيع، يبلغ رأس مال مؤسسة نפטال 15.560.000.000.00 دج وهي من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني.

المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال:

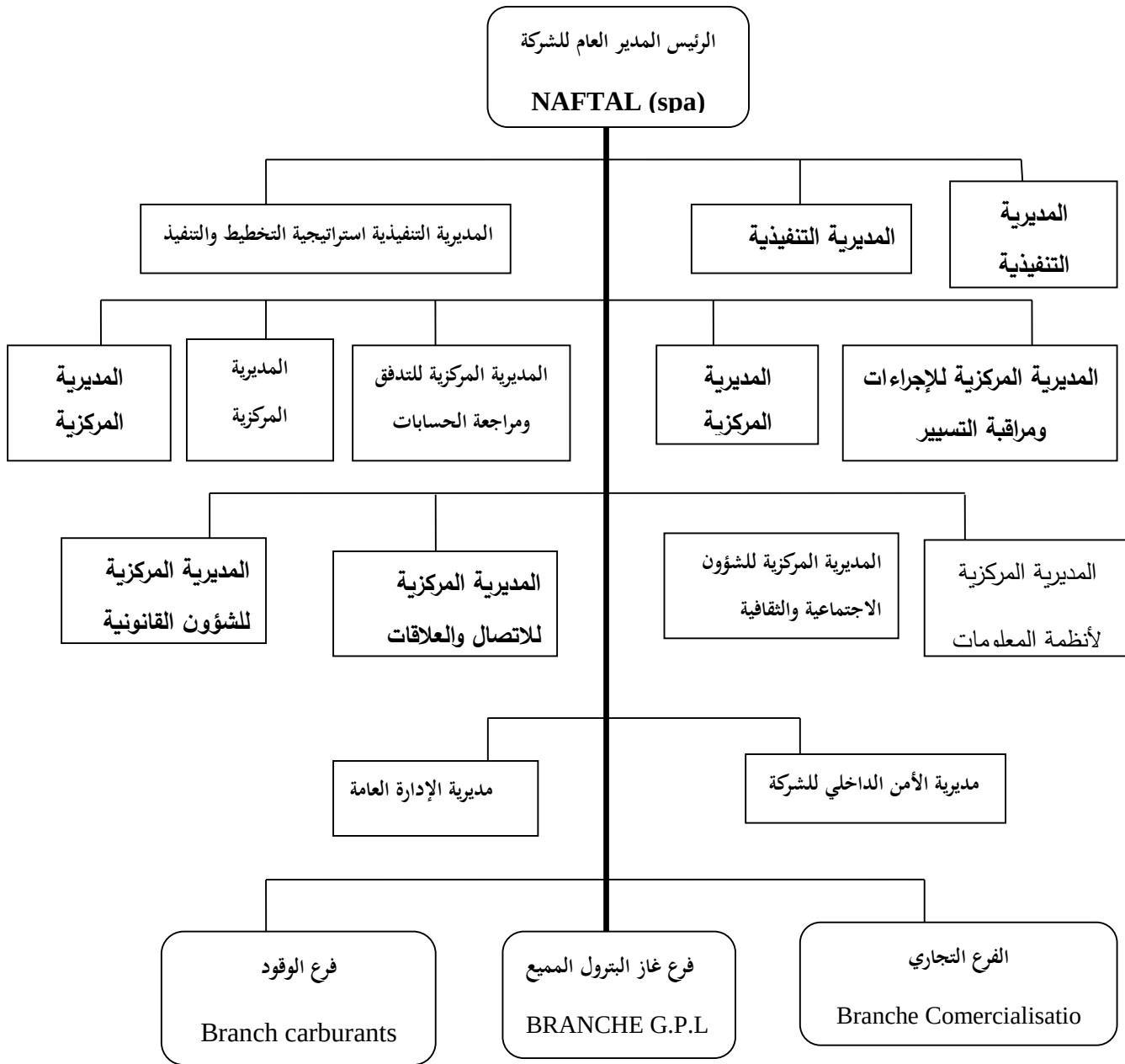
تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال كما يلي:

- 1-تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية .
- 2-تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.
- 3-تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق
- 4-الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.
- 5-القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية.
- 6-تطوير صورة وجود العلامة ونوعيتها.
- 7-تأمين وصيانة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.
- 8-تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تریصات متوالية.
- 9-وضع الميزانية التقديرية.
- 10-تسويق الوقود والزيوت.

الهيكل التنظيمي وأهم المنتجات لمؤسسة نפטال:

إن الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نפטال:

الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المصدر: مصلحة المستخدمين بالشركة

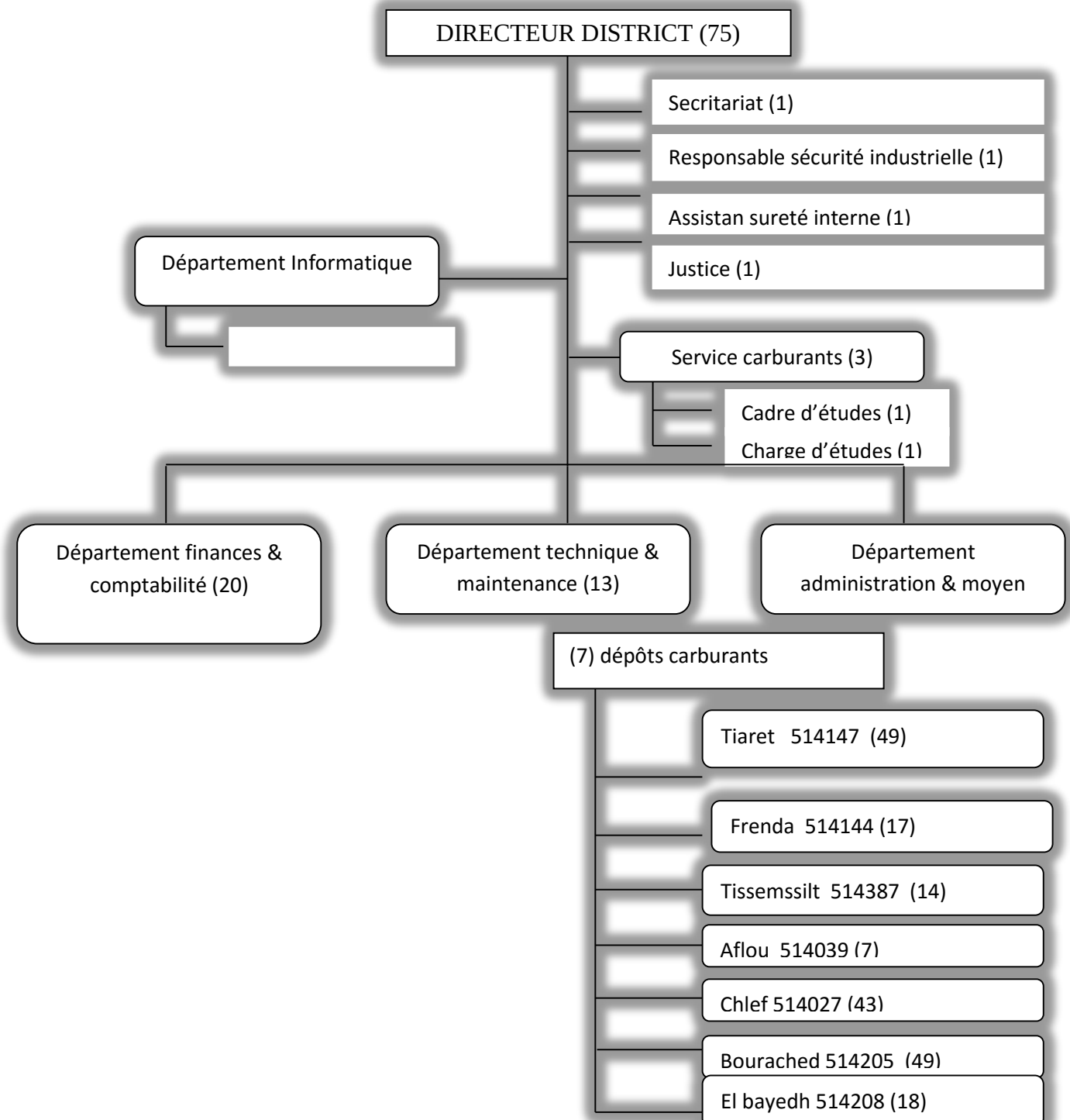
أهم المواد البترولية المسوقة من طرف مؤسسة نפטال: تقوم المؤسسة بتسويق عدة منتجات من مشتقات البترول والغاز الطبيعي وأهمها:

- غاز البترول المميع (gaz pétrolier liquifié GPL): غاز يتمثل في البوتان خاص بالسيارات.
- الوقود (CARBURANTS): يخص مختلف السيارات والشاحنات، ومن بينها: بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، السير غاز، بنزين ممتاز.
- الزفت (BITUMES): يستعمل في أعمال البناء والنشاطات الصناعية.

- العجلات المطاطية: (pneumatiques): نفطال تقوم بتسويق مختلف أنواع العجلات الخاصة بالسيارات، الحافلات، الشاحنات، ومختلف العجلات الأخرى.
- الزيوت (lubrifiants): مثل زيت التشحيم، زيوت (GRS)، الزيوت الصناعية (HIN)، الزيوت الخاصة بمحركات الديزل (HMD)

الهيكل التنظيمي لشركة نفطال فرع تيارت: إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي لشركة نفطال فرع تيارت



شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي:

المدير العام

مصلحة الموارد البشرية: تكلف بتكوين وتسيير كل المواد البشرية.

مصلحة تسيير الموظفين: كل ما يتعلق بتسيير الأجور، العطل، العلاقات مع الضمان الاجتماعي.

مصلحة الوسائل العامة: توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد ولوازم) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.

سكرتارية: تنظيم مواعيد المدير الرد على الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق، تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت، ترتيب وتنظيم الوثائق.

استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير، اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجالات مع العمال.

مسؤول الأمن الصناعي: مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نفطال أي أنه مسؤول على نشاط الأمن الصناعي.

مصلحة معلومات التسيير: معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها، إرسال المعلومات للمديرية العامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل العمليات المحاسبية والمالية تتكون من ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة الخزينة: تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.

مصلحة ميزانية وتكلفة: معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة).

مصلحة المحاسبة العامة: إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحق.

دائرة التقنية والصيانة: مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح:

مصلحة الدراسات: تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.

مصلحة الصيانة: الأجهزة الثابتة (مقر تعمير القارورات تيارت وتيسمسيلت).

دائرة التوزيع: مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

مصلحة المبيعات: تتكفل بكل المبيعات على مستوى الوحدة.

مصلحة الاستغلال: تتكفل باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تسيير شؤون الموظفين.

تقديم القطاع الذي تنشط فيه الشركة:

مقاطعة الوقود بتيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد للوحدة الأم نفطال وتقوم هذه المنطقة بجلب الوقود من المصفاة الموجودة عبر المقاطعة الصناعية أرزيو.

وتقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري وعن طريق السكك الحديدية وهذه المواد متمثلة في البنزين العادي والممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة.

من مناطق الوقود هذه مقاطعة تيارت ولديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

كما تحتوي مقاطعة وقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء وأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت.

وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها.

وكذا دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر ومراكز التخزين.

كما توجد اتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني (مقاطعة تيارت معنية باتفاقية حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجود عبر الولاية).

أهداف التسيير داخل الشركة:

- ضمان تسويق وتوزيع الوقود في المنطقة.
- إعداد واتباع خطط التموين.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة والأدوات المنهجية للدراسة الميدانية

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية المقاطعة بمؤسسة نفطال تيارت، والبالغ عددهم تقريبا 75 عامل، وقد اعتمدنا طريقة العينة المستهدفة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عاملا، حيث تم توزيع 55 استبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 50 استبياناً والبقية الغيت نظرا لعدم الحصول عليها، وبالتالي أصبح لدينا 50 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على استمارة الاستقصاء، والتي تكونت من البيانات الشخصية ومحورين رئيسية. على النحو التالي:

أ- **البيانات الشخصية:** اشتمل هذا الجزء على 5 بيانات شخصية تتضمن الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالإضافة الى.

ب- **محاور الدراسة:** وتنقسم الى محورين:

-محور استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية ويتناول مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات بشركة نפטال تيارت ويحتوي على 20 عبارة مقسمة الى اربع ابعاد كل بعد يحتوي 05 عبارات تم اعدادها بناء على الاطار النظري.

- محور نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ويتمثل في الأثر المحقق من أداء هذه الاستراتيجيات ويحتوي أيضا على 20 عبارة مقسمة الى أربع ابعاد كل بعد يحتوي على 5 عبارات معدة على الفصل النظري.

كما استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة).
أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

خلال هذه المرحلة تم فرز وتحليل الإجابات من الإستبانة، قصد بناء قاعدة معطيات، والتي تم إعدادها من خلال الاعتماد على برنامج SPSS لإصدار 24.0 من خلاله تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيرات منها:

1-معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ.

2-استخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات الشخصية.

3-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد ومحور للإستبانة بهدف الكشف عن اتجاه آراء العينة حول فقرات ومحاور الدراسة.

4-معامل الارتباط بيرسون للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع

5-اختبار تحليل التباين الأحادي ، ANOVA لمعرفة الفروقات في إجابات المبحوثين والتي تعزى للمؤهلات الشخصية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سننتظر في هذا المطلب أولاً إلى معرفة الطرق المنهجية في دراسة صدق الاستبيان ثم نحاول قياس مدى ثباته من خلال النقاط الآتية:

1- صدق الاستبيان:

نقصد بصدق الاستبيان أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعه لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح مفرداته وفقراته ومفهومه لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم هذا الأخير، ويمكننا التأكد من صدق الاستبيان من خلال العناصر الآتية:

- الصدق الظاهري والاستطلاعي للاستبيان:

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

، أما عن الصدق الاستطلاعي لأداة الدراسة قمنا بتوزيع 20 استمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، قصد التعرف على مختلف آراء المستجوبين ومدى تقبلهم وفهمهم لعبارات الاستبيان وهل كانت العبارات واضحة وبعيدة عن الغموض أم أنها أخذت جهد ووقت المستجوب في تفسير معناها أو تأويله مما يسمح لنا باتخاذ الاجراءات اللازمة من تعديل أو تغيير بعض الأسئلة.

وأخيراً تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي، نبرز ذلك فيما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي:

قمنا في هذه الخطوة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقاً والمقدر عددها بـ 20 مستجوب، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، كما يوضحه الجدولين المواليين:

جدول رقم 02-01: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور الأول	الاتساق مع المحور 01	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان
01	-يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسسة نפטال بمقاطعة تيارت لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات	0.632**	0.530**
02	-تعتمد مؤسسة نפטال بمؤسسة تيارت على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين	0.695**	0.605**
03	-تستند مؤسسة نפטال على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة)	0.469**	0.434*
04	-تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد وفقا لمعايير موضوعة سلفا	0.742**	0.706**
05	-تلجأ مؤسسة نפטال إلى استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.	0.605**	0.609**
06	-تستعين مؤسسة نפטال بمراكز ومعاهد لتطوير أداء العاملين	0.566*	0.495**
07	-يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف للعاملين	0.717**	0.612**
08	-تتفد مؤسسة نפטال وحدة تيارت خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافها المحددة	0.709**	0.602**
09	تقوم مؤسسة نפטال بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	0.735**	0.663**
10	-تسعى المؤسسة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية	0.563*	0.614**
11	-تمتلك مؤسسة نפטال نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	0.795**	0.788**
12	-تربط مؤسسة نפטال بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة	0.807**	0.800**
13	-تمنح مؤسسة نפטال حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية	0.792**	0.803**
14	-تعتمد شركة نפטال على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون	0.817**	0.804**
15	-يتيح التفوق في العمل فرصة للترقية والحصول على المكافآت	0.843**	0.770**
16	-تتبنى مؤسسة نפטال معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها	0.800**	0.786**
17	-تحدد المؤسسة معايير الأداء لكل موظف حسب طبيعة عمله	0.745**	0.756**
18	-نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد	0.428*	0.409*
19	-تقييم مؤسسة نפטال اداء العاملين بشكل مستمر	0.637**	0.615**
20	-تعتمد المؤسسة على التقارير السنوية في تقييم أداء العاملين لديها	0.795**	0.758**

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) *

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن معظم معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها أو مع الدرجة الكلية للاستبيان والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع عباراته ذات قيمة مرتفعة باستثناء بعض المعاملات التي توضح ضعف العلاقة الارتباطية بين بعض الأسئلة مع المحور الأول أو الدرجة الكلية كالسؤال رقم 18 أين بلغت تلك

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت

القيمة 42.8 % و 40.9 % على التوالي، ولكن كانت كل تلك القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية مرتفعة أي عند مستوى معنوية 1 % (الإشارة ذات نجمتين) هذا ما يدل على الاتساق الداخلي للعبارات السابقة مع المحور الأول الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للاستبيان .

جدول رقم 02-02: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور الثاني	الاتساق مع المحور 02	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان
01	- راض عن عملك في مؤسسة نפטال بشكل عام	0.724**	0.662**
02	- تشعر بأن هنالك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي المقدم من طرفك كعامل بالمؤسسة	0.513**	0.509**
03	- راض عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	0.679**	0.633**
04	- راض عن عدالة تقييم أداء العاملين	0.623**	0.614**
05	- راض عن ساعات ومواعيد العمل المعمول بها	0.413*	0.407*
06	- تحرص بصفتك عاملا لدى المؤسسة وتلتزم بجميع لوائح العمل المعتمدة	0.388	0.366
07	- ترسخ مؤسسة نפטال القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	0.703**	0.754**
08	- توفر لكم مؤسسة نפטال أجواء ثقة عالية مما ينعكس ايجاباً على التزامكم بالعمل.	0.754**	0.714**
09	- توفر مؤسسة نפטال أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات	0.721**	0.692**
10	- يحرص العاملين على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ	0.608**	0.632**
11	- ينجز العمال في المؤسسة المهام المطلوبة منهم بسرعة وبفعالية عالية	0.711**	0.693**
12	- توفر المؤسسة المرونة والسهولة مما يساعدكم على أداء عملكم ومهامكم بشكل عام	0.754**	0.814**
13	- يتناسب العمل المطلوب منكم وقدراتكم العلمية والعملية مما يساعدكم على إنجاز العمل المطلوب منكم بشكل جيد	0.748**	0.824**
14	- تساعدك الأجواء البيئية داخل المؤسسة من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملك بجودة عالية	0.762**	0.851**
15	- استمرارية العمل المنجز بكفاءة يساهم في كمية وجودة المنتجات	0.528**	0.396**
16	- ترى بأن المؤسسة بممارساتها وسياساتها تحاول دائما أن تشعر بك بأنك جزء مهم من الشركة	0.802**	0.756**
17	- المؤسسة هي المكان المحبب للعمل لديك	0.812**	0.777**
18	- لديك دافعية كبيرة للعمل	0.680**	0.803**
19	- تتقانى في أداء عملك دائما	0.523**	0.614**
20	- لديك غيرة على سمعة ومصلة المؤسسة	0.588**	0.435*

* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وباستثناء السؤال رقم 06 (تحرص بصفتك عاملا لدى المؤسسة وتلتزم بجميع لوائح العمل المعتمدة) أين تحصلنا على قيمة ضعيفة لمعامل الارتباط بالإضافة إلى عدم معنوية تلك المعلمة عند مستوى معنوية 1% إلا أنها ذات معنوية عند القيمة 10% ، عدا هذه الحالة يمكننا القول بأن معاملات الارتباط لباقي العبارات الأخرى مع محورها أو مع الدرجة الكلية للاستبيان هي قوية طردية وهي ذات دلالة إحصائية مرتفعة أي عند مستوى معنوية 1% هذا مايدل على الاتساق الداخلي للعبارات السابقة مع المحور الثاني الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للاستبيان .

أما عن الصدق البنائي لاستبيان قمنا بحساب معاملات الارتباط بين محوري الاستبيان من جهة وبين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان كما يلي:

جدول رقم 02-03: معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبيان

الدرجة الكلية للاستبيان	المحور الثاني	المحور الأول		
استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,743**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	20	20	20
نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,743**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	20	20	20
الدرجة الكلية للاستبيان	Corrélation de Pearson	,932**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	20	20	20

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن الارتباط بين محوري الاستبيان قوية وفي الاتجاه الموجب أين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.743 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 1%، كما أن تلك القيمة بلغت أكثر من 93% بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين المحورين السابقة وبالدرجة الكلية للاستبيان وهي ذات درجة قوية جدا، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن نتحصل على نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت

ولهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي Cornbrash's Alpha Coefficient على العينة الاستطلاعية المتكونة من 20 مستجوب وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 02-04: معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha لكل بعد من أبعاد الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	أبعاد المحور	عنوان البعد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
1	استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	البعد الأول	الاستقطاب والتعيين	5	0.793
		البعد الثاني	التدريب والتطوير	5	0.762
		البعد الثالث	التحفيز	5	0.908
		البعد الرابع	تقييم الأداء	5	0.757
المجموع الكلي للمحور الأول					
2	نتائج ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين	البعد الأول	الرضا الوظيفي	5	0.728
		البعد الثاني	الالتزام	5	0.764
		البعد الثالث	كمية وجودة العمل المنجز	5	0.880
		البعد الرابع	الولاء والانتماء	5	0.934
المجموع الكلي للمحور الثاني					
المجموع الكلي للأسئلة					
				40	0.956

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

حاولنا من خلال هذا الجدول التعمق أكثر لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ لكل بعد من أبعاد محوري الدراسة ثم قيمة ذلك المعامل للمحور نفسه مع العلم بأن كل محور يضم أربع أبعاد وكل بعد يضم 5 فقرات، ومن خلال استقراءنا لنتائج الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الثبات مرتفعة وهي في الغالب تتجاوز 75% لأبعاد الدراسة، أما عن محوري الدراسة فتجاوزت تلك القيمة 92%، كما بلغت قيمة معامل الثبات الخاصة بجميع أسئلة الاستبيان 95.4 %

كل هذه الأرقام المتحصل عليها هي تؤكد بأن أداة الدراسة أي الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة جدا لأغراض التحليل وهو بالتالي يقيس لنا ما وضع لقياسه وفي بما هو مرجو من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى عرض ثم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا، أيضا تحليل عبارات محوري الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، وكذا استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T) Test لتحليل عبارات الاستبيان وكل ذلك بغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

اشتملت الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة التي قمنا بها على كل من متغير الجنس والعمر بالإضافة إلى متغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وأخيرا المركز الوظيفي للعاملين، أين سنعتمد على تحليل خصائص هذه المتغيرات بحساب التكرارات ثم النسب المئوية والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-05: التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الاختيار	التكرارات	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	34	68
	أنثى	16	32
	المجموع	50	100
العمر	أقل من 30 سنة	4	8
	31-40	15	30
	41-50	18	36
	أكثر من 50	13	26
	المجموع	50	100
المؤهل العلمي	ثانوي	11	22
	جامعي	27	54
	دراسات عليا	9	18
	أخرى	3	6
	المجموع	50	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	8
	6-10	11	22
	11-15	13	26
	أكثر من 16 سنة	22	44
	المجموع	50	100
المركز الوظيفي	تحكم وتنفيذ	14	28
	إطار	30	60
	إطار سامي	6	12
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

سنقوم فيما يلي بتحليل الخصائص الشخصية للعينة حسب كل متغير على حدى:

1- حسب متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن فئة الذكور هي الأكثر عدداً ونسبة 68% من مجموع المستجوبين نسبة إلى فئة الإناث وهذا أمر طبيعي نظراً إلى طبيعة ومجال عمل وتخصص

المؤسسة التي تمت بها هذه الدراسة (شركة نפטال) التي تستوجب توظيف الذكور أكثر من الإناث والتمثيل البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

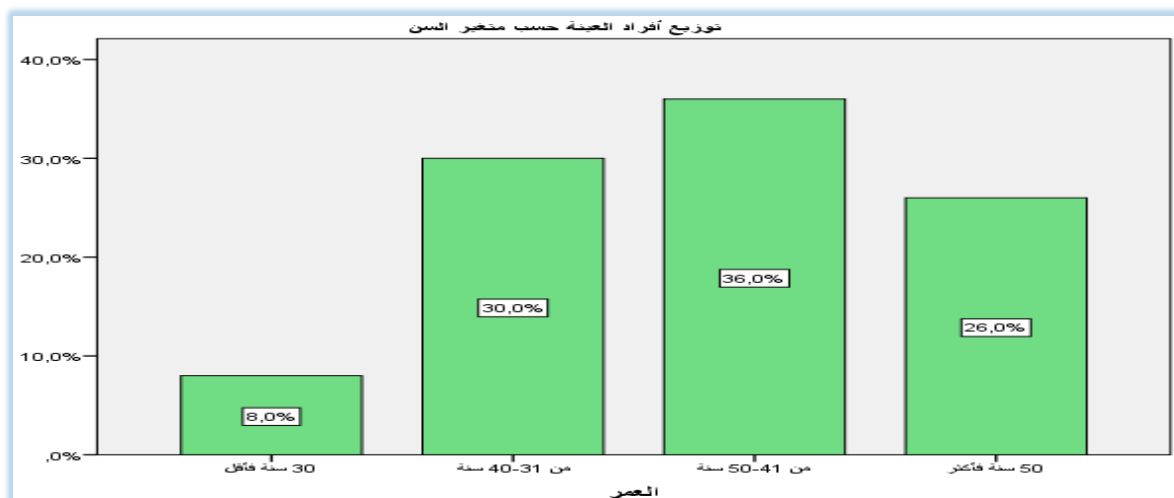
الشكل رقم 02-03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss24.0

2- حسب متغير العمر: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم كبار السن أكثر من 40 سنة أين يمثلون أكثر من 62% من عينة الدراسة هذا نظرا لعملية التوظيف التي لا تتم إلا بعد فترة زمنية طويلة نسبيا وبعدد قليل من المناصب هذا من جهة ومن جهة ثانية تحافظ الشركة على اطاراتها لأطول مدة ممكنة وعدم استبدالهم لما يكسبونه من خبرة في مجال عملهم، وفيما يلي المدرج التكراري لتوزيع العمال حسب هذا المتغير:

الشكل رقم 02-04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



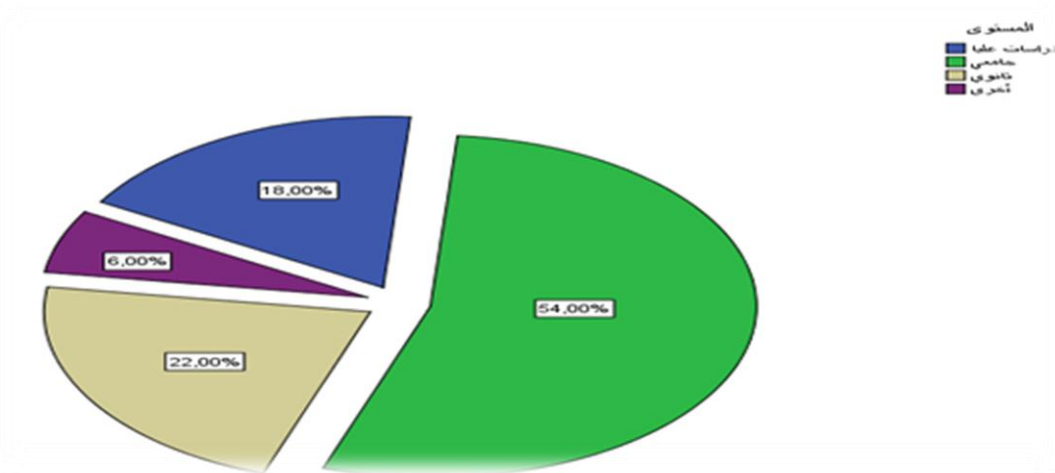
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss24.0

3- حسب متغير المؤهل العلمي: يغلب على توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة تفوق 50% كما بلغت نسبة الأفراد ذوي مستوى دراسات عليا نسبة 18% وهذا مؤشر على حرص الشركة عند عملية التوظيف اختيار العمال ذوي مستوى علمي ومعرفي عال يساعد الشركة على تنفيذ

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت

مختلف استراتيجياتها في شتى المجالات، والتمثيل البياني الموالي يوضح أكثر تفصيلا لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

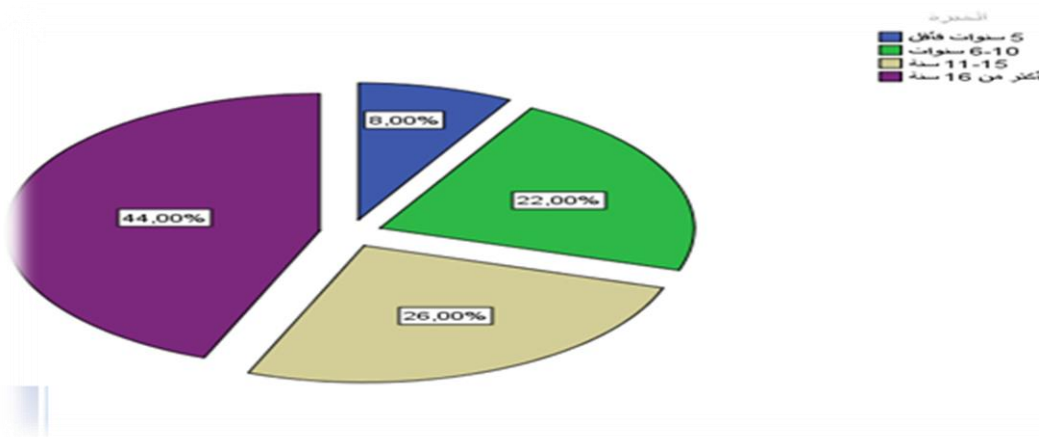
الشكل رقم 02-05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss24.0

4- حسب متغير الخبرة: من خلال الجدول يتضح بأن أغلب عمال وموظفي الشركة وبنسبة 44% لديهم خبرة طويلة في مجال العمل تفوق 16 سنة وإذا أضفنا لهم نسبة 26% الخاصة بالذين تفوق خبرتهم 11 سنة، يتضح جيدا تجسيد سياسة الشركة في الحفاظ على كفاءاتها من العمال وأصحاب الخبرة ويفسر أيضا السن المتقدم لأفراد عينة الدراسة المفسر سابقا، وفيما يلي توزيع العمال حسب هذا المتغير يوضحه البيان الآتي:

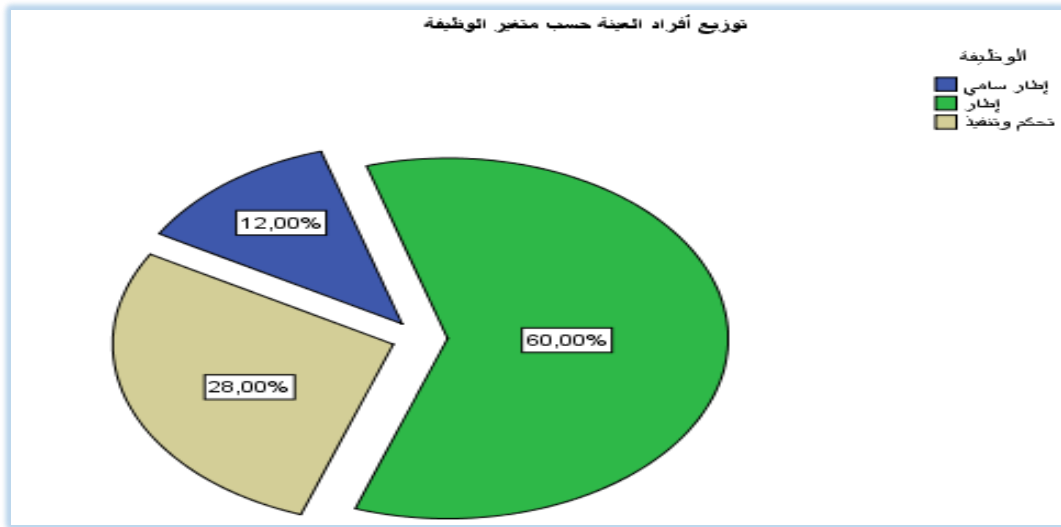
الشكل رقم 02-06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss24.0

5- حسب متغير الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن 60% من عمال الشركة هم من الاطارات في حين نسبة 28% ذوي منصب تحكم وتنفيذ و12% المتبقية هم إطار سامي، والتمثيل البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الشكل رقم 02-07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إذن ما يمكن استخلاصه مما سبق من عملية التحليل للبيانات الشخصية للعينة وما يمكننا تصوره حول تلك البيانات، بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور نظرا لطبيعة العمل داخل الشركة ولديهم خبرة طويلة من العمل هذا ما يفسر تقدم في سن أفراد تلك العينة، وهم ذو مستوى علمي جامعي أو أكثر وهم يمثلون إدارات الشركة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الثلاثة الأولى الرئيسية والفرعية أيضا والتأكد من تحققها أو عدم تحققها من خلال العناصر المئوية:

1- اختبار الفرضية الأولى: سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الأولى التي تنص على:

تقوم شركة نفطال فرع ولاية تيارت محل الدراسة بتجسيد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز وأيضا تقييم الأداء، وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة، وكذا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت

الجدول رقم 02-06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أبعاد المحور الأول	عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول: الاستقطاب والتعيين	- يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسسة نפטال بتيارت لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات	3.58	1.05	2	متوسطة
	- تعتمد مؤسسة نפטال بمؤسسة تيارت على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.	3.38	1.04	5	متوسطة
	- تستند مؤسسة نפטال على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة)	3.68	0.74	1	متوسطة
	- تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد وفقا لمعايير موضوعة سلفا	3.40	1.16	4	متوسطة
	- تلجأ مؤسسة نפטال إلى استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة	3.48	1.05	3	متوسطة
المتوسط العام للبعد الأول		3.50	0.83	3	متوسطة
البعد الثاني: التدريب والتطوير	- تستعين مؤسسة نפטال بمراكز ومعاهد لتطوير أداء العاملين	4.14	0.72	1	عالية
	- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف للعاملين	3.56	0.97	4	متوسطة
	- تنفذ مؤسسة نפטال وحدة تيارت خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافها المحددة.	3.68	0.95	3	عالية
	- تقوم مؤسسة نפטال بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	3.42	1.09	5	متوسطة
	- تسعى المؤسسة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية	3.98	0.89	2	عالية
المتوسط العام للبعد الثاني		3.75	0.68	1	عالية
البعد الثالث: التحفيز	- تمتلك مؤسسة نפטال نظاما متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.	3.42	1.07	2	متوسطة
	- تربط مؤسسة نפטال بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة	3.52	0.86	1	متوسطة
	- تمنح مؤسسة نפטال حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.	2.92	1.21	5	متوسطة
	- تعتمد شركة نפטال على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	3.10	1.14	4	متوسطة
	- يتيح التفوق في العمل فرصة للترقية والحصول على المكافآت.	3.40	1.16	3	متوسطة
المتوسط العام للبعد الثالث		3.27	0.96	4	متوسطة
البعد الرابع:	- تتبنى مؤسسة نפטال معايير واضحة تنسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها.	1.43	1.05	5	منخفضة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نفضال فرع تيارت

تقييم الأداء	-	تحدد المؤسسة معايير الأداء لكل موظف حسب طبيعة عمله	3.46	1.11	3	متوسطة
	-	نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد.	3.70	0.93	1	عالية
	-	تقيم مؤسسة نفضال اداء العاملين بشكل مستمر	3.40	1.06	4	متوسطة
	-	تعتمد المؤسسة على التقارير السنوية في تقييم أداء العاملين لديها	3.60	0.94	2	متوسطة
المتوسط العام للبعد الرابع			3.51	0.78	2	متوسطة
متوسط المحور الأول			3.51	0.73	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss24.0 (أنظر الملحق رقم 04)

لتحليل الجدول أعلاه نقوم بتجزئته إلى الأبعاد المعتمدة في الدراسة كما يلي:

- البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة جاءت متوسطة من حيث آرائهم فيما يخص الاستقطاب والتعيين بشركة نفضال فرع تيارت وهو ما تؤكد النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.50 واحتل هذا البعد المركز الثالث من حيث الترتيب من بين الأبعاد الأربعة لهذا المحور الذي يمثل المتغير المستقل، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت جميع قيم المتوسط الحسابي عند المستوى الثاني أي بدرجة موافقة متوسطة واحتلت العبارة تستند مؤسسة نفضال على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة) على المركز الأول من حيث الترتيب ضمن هذا البعد .

- البعد الثاني: التدريب والتطوير

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى هذا البعد ذو قيمة عالية أين بلغ المتوسط الحسابي القيمة 3.75 وهي التي تقع في المستوى الثالث بين 3.66-5 وبانحراف معياري منخفض بقيمة 0.68 وهذا مؤشر جيد على عدم وجود تباينات كبيرة بين إجابات أفراد العينة مما نستنتج بأن جل أفراد العينة يوافقون على اعتماد إدارة الموارد البشرية على عملية التدريب والتطوير كاستراتيجية معتمدة داخل الشركة كما احتل هذا الأخير المرتبة الأولى ضمن هذا المحور، أما من حيث تحليلنا لعبارات أسئلة هذا البعد فنجد أغلب العبارات ذات درجة موافقة عالية وعبارتين بدرجة موافقة متوسطة ولكنها قريبة من المستوى الثالث (درجة عالية) .

- البعد الثالث: التحفيز

احتل هذا البعد المركز الأخير من حيث درجة الموافقة والتي تبقى ضمن مستوى متوسط من حيث اتجاهات وآراء المستجوبين كما جاءت جميع عبارات هذا البعد بنفس الدرجة وهي متوسط، ولعل أسوء عبارة من حيث الاجابات هي العبارة الاتية: تمنح مؤسسة نفضال حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية بمتوسط حسابي بلغ 2.92 وبانحراف معياري 1.21 مما يدل على وجود تباينات مختلفة من حيث اجابات المستجوبين لذا على الشركة أن تراعي نظام الحوافز الخاصة بالموظفين المبدعين.

- البعد الرابع: تقييم الأداء

حسب الجدول أعلاه فإن درجة موافقة أفراد العينة جاءت دائما متوسطة فيما يخص تقييم الأداء بشركة نفضال فرع تيارت وهو ما تؤكد النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.51 وانحراف معياري قيمته 0.78 وهو مؤشر جيد يعكس مدى تجانس في إجابات أفراد العينة كما احتل هذا البعد المركز الثاني ضمن هذا المحور، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت العبارة نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد بدرجة موافقة عالية مما يدل على رضا المستجوبين على هذا النظام الخاص بتقييم أدائهم.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين تحقق الفرضية الأولى والتي تنص على أن شركة نفضال فرع تيارت تقوم بتجسيد مختلف استراتيجياته المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث التدريب والتطوير وبدرجة رضا عالية، ثم من حيث تقييم الأداء والاستقطاب والتعيين وبدرجة أقل لاستراتيجيتها الخاصة بنظام الحوافز الذي يجب الاهتمام به أكثر مما هو معمول به حاليا.

كما أنه يمكننا التأكد من اتجاهات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتيجة يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 02 - 07: اختبار T للتأكد من اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
المحور الأول	33,87	49	,000	3,3027	3,7193

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الأول، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 33.87 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أن القائمين على شركة نفضال فرع تيارت يقومون ويطبّقون ميدانيا مختلف الاستراتيجيات الموضحة سابقا من استقطاب وتعيين بالإضافة إلى التدريب والتطوير إلى نظام الحوافز وتقييم الأداء.

2- اختبار الفرضية الثانية: سيتم اختبار الفرضية الثاني والتي تنص على:

هنالك تحسن في أداء موظفي شركة نفضال فرع ولاية تيارت ويظهر ذلك جليا من حيث الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل وكمية وجودة العمل المنجز بالإضافة إلى الولاء والانتماء، وذلك بالاعتماد على تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة، وكذا المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، كما في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت

الجدول رقم 02-08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني	
عالية	1	1.06	4.08	- راض عن عملك في مؤسسة نفطال بشكل عام	البعد الأول: الرضا الوظيفي
عالية	2	0.78	4.06	- تشعر بأن هنالك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي المقدم من طرفك كعامل بالمؤسسة	
متوسطة	4	1.14	3.56	- راض عن الانظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	
متوسطة	5	1.16	3.06	- راض عن عدالة تقييم اداء العاملين	
عالية	3	0.83	3.88	- راض عن ساعات ومواعيد العمل المعمول بها	
عالية	3	0.73	3.72	المتوسط العام للبعد الأول	
عالية	1	0.61	4.16	- تحرص بصفتك عاملا لدى المؤسسة وتلتزم بجميع لوائح العمل المعتمدة.	البعد الثاني: الالتزام
متوسطة	3	0.99	3.52	- ترسخ مؤسسة نفطال القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.	
متوسطة	4	1.07	3.44	- توفر لكم مؤسسة نفطال أجواء ثقة عالية مما ينعكس ايجاباً على التزامكم بالعمل.	
متوسطة	5	1.13	3.34	- توفر مؤسسة نفطال أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.	
عالية	2	0.83	3.72	- يحرص العاملين على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.	
متوسطة	4	0.75	3.63	المتوسط العام للبعد الثاني	
عالية		0.82	3.98	- ينجز العمال في المؤسسة المهام المطلوبة منهم بسرعة وبفعالية عالية	البعد الثالث: كمية وجودة العمل المنجز
عالية		0.94	3.72	- توفر المؤسسة المرونة والسهولة مما يساعدكم على أداء عملكم ومهامكم بشكل عام	
عالية		0.97	3.78	- يتناسب العمل المطلوب منكم وقدراتكم العلمية والعملية مما يساعدكم على إنجاز العمل المطلوب منكم بشكل جيد.	
متوسطة		0.99	3.52	- تساعدك الأجواء البيئية داخل المؤسسة من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملك بجودة عالية.	
عالية		0.72	4.00	- استمرارية العمل المنجز بكفاءة يساهم في كمية وجودة المنتجات.	
عالية	2	0.71	3.80	المتوسط العام للبعد الثالث	
عالية	5	1.13	3.84	- ترى بأن المؤسسة بممارساتها وسياساتها تحاول دائماً أن تشعرك بأنك جزء مهم من الشركة.	البعد الرابع: الولاء والانتماء
عالية	4	1.07	4.06	- المؤسسة هي المكان المحبب للعمل لديك.	
عالية	3	0.97	4.10	- لديك دافعية كبيرة للعمل.	
عالية	2	0.76	4.16	- تتفانى في أداء عملك دائماً.	
عالية	1	0.86	4.44	- لديك غيرة على سمعة ومصلحة المؤسسة.	
عالية	1	0.85	4.12	المتوسط العام للبعد الرابع	
عالية		0.66	3.82	متوسط المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

لتحليل الجدول أعلاه نقوم بتجزئته إلى الأبعاد المعتمدة في الدراسة كمايلي:

- البعد الأول: الرضا الوظيفي

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة جاءت عالية من حيث آرائهم فيما يخص الرضا الوظيفي بشركة نפטال فرع تيارت وهو ما تؤكد النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.72 وبانحراف معياري منخفض بقيمة 0.73 وهذا مؤشر جيد على عدم وجود تباينات كبيرة بين إجابات أفراد العينة مما نستنتج بأن جل أفراد العينة يشعرون بالرضا الوظيفي، كما احتل هذا البعد المركز الثالث من حيث الترتيب من بين الأبعاد الأربعة لهذا المحور الذي يمثل المتغير التابع، أما من حيث تحليلنا لعبارات أسئلة هذا البعد فنجد أغلب العبارات ذات درجة موافقة عالية وعبارتين (السؤال الثالث والرابع) بدرجة موافقة متوسطة.

- البعد الثاني: الالتزام

احتل هذا البعد المركز الرابع والأخير من حيث درجة موافقة أفراد العينة حول عباراته وكانت هذه الدرجة متوسطة بمعدل قدره 3.63 ، ولو قمنا بتحليل عبارات هذا البعد سنجد بأن السؤالين الأول والأخير الخاصين بالالتزام بلوائح العمل وكذا حرص العمال على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ جاءا بدرجة عالية من حيث الموافقة، أما بقية الأسئلة فجاءت بدرجة متوسطة وهي كلها عبارة عن التزامات الشركة اتجاه العمال، لذا على مسؤولي الشركة الاهتمام أكثر سواء بتوفير أجواء داخلية مناسبة تساعد موظفيها بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو توفير أجواء ثقة عالية مما ينعكس على التزام العمال بالعمل أكثر .

- البعد الثالث: كمية وجودة العمل المنجز

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى هذا البعد ذو قيمة عالية أين بلغ المتوسط الحسابي القيمة 3.80 وهي التي تقع في المستوى الثالث بين 3.66-5 وبانحراف معياري منخفض بقيمة 0.71 وهذا مؤشر جيد على عدم وجود تباينات كبيرة بين إجابات أفراد العينة مما نستنتج بأن جل أفراد العينة راضون حول تحقق عبارات هذا البعد الخاص بكمية وجودة العمل المنجز، كما احتل هذا الأخير المرتبة الثانية ضمن هذا المحور، أما من حيث تحليلنا لعبارات أسئلة هذا البعد فنجد أن كل العبارات كانت ذات درجة موافقة عالية باستثناء السؤال الرابع فجاء بدرجة متوسطة .

- البعد الرابع: الولاء والانتماء

احتل هذا البعد المرتبة الأولى من بين أبعاد المحور الثاني، وحسب الجدول أعلاه فإن درجة موافقة أفراد العينة جاءت بدرجة عالية وهو ما تؤكد النتيجة المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.12 وبانحراف معياري قيمته 0.85 وهو مؤشر يعكس مدى تجانس في إجابات أفراد العينة، كما أن جميع عبارات أسئلة هذا البعد كلها كانت ذات بدرجة موافقة عالية مما يدل على مدى الولاء والحس الكبير بين موظفي الشركة حول انتمائهم لمكان عملهم.

من خلال النتائج النهائية للجدول أعلاه، يتبين تحقق الفرضية الثانية والتي تنص على أن هنالك تحسن في أداء موظفي شركة نفطال فرع ولاية تيارت ويظهر ذلك جليا من حيث الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل وكمية وجودة العمل المنجز بالإضافة إلى الولاء والانتماء.

كما أنه يمكننا التأكد من اتجاهات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام باستخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتيجة يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 02-09: اختبار T للتأكد من اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	40,57	49	,000	3,6318	4,0102

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

يظهر الجدول أعلاه بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الثاني، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 40.57 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 كما أن مستوى الدلالة 0.00 أقل من 0.05 مما يعني أن هذا المحور إيجابي، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على أنه هنالك تحسن في أداء موظفي شركة نفطال فرع ولاية تيارت ويظهر ذلك من حيث الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل وكمية وجودة العمل المنجز بالإضافة إلى الولاء والانتماء.

3- اختبار الفرضية الثالثة: سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية (أربع فرضيات فرعية) وهذا طبعا بعد تحقق الفرضيتين الأوليتين الرئيسيتين، وتنص هذه الفرضية على وجود تأثير لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت، أين سنستعين أو نستخدم معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكيد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع (أداء العاملين) وتنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين بتحسن أداء العاملين.
- توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير بتحسن أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز قاعدة البيانات بتحسن أداء العاملين،
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء بتحسن أداء العاملين.

الجدول رقم 02-10: معامل بيرسون للارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	تقييم الأداء	التحفيز	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	
,820**	,745**	,795**	,679**	,711**	Corrélation de Pearson نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)
50	50	50	50	50	N

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاستقطاب والتعيين كمتغير مفسر بتحسين أداء العاملين كمتغير تابع أين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.711^{**} ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.01 ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والتعيين بتحسين أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت.

أما بالنسبة لعلاقة التدريب والتطوير بتحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة فهناك أيضا علاقة ارتباطية ولكنها أقل قوة من الأولى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.679^{**} ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

كما تحققت الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية 5% أيضا وبدرجة ارتباطية قوية لكل منهما وهو ما تدل عليه قيمتي معامل الارتباط أين سجلنا 0.975^{**} و 0.745 على التوالي، وهو ما يدل على وجود تأثير لكل من استراتيجيتي التحفيز وتقييم الأداء كمتغيرين مستقلين على تحسين أداء العمال كمتغير تابع.

كما يوضح الجدول السابق النتيجة النهائية لاختبار الفرضية الثالثة أين نلاحظ بأن العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة نפטال فرع تيارت كمتغير مستقل وبين نتائج تلك الممارسات على تحسين أداء العمال كمتغير تابع، أين بلغ معامل الارتباط 0.82^{**} وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على تحقق وصحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير المتغير المستقل للدراسة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: تحليل الفروق بين متوسطات الإجابات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية"

ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:
 - الفرضية الفرعية الأولى : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تعود لمتغير الجنس بالنسبة لمحوري الدراسة الخاصة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال تيارت"، أين سنعتمد على اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) حيث نقبل الفرضية العدمية H0 إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية والعكس صحيح .

جدول رقم 02-11: اختبار T لدلالة فروقات متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

Statistiques de groupe					
المحاور	الجنس	Moyenne	Ecart type	قيمة T	مستوى المعنوية
المحور الأول: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	ذكر	3,4265	,70916	1.194	0.238
	أنثى	3,6906	,77292		
المحور الثاني: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	ذكر	3,7456	,67637	1.172	0.247
	أنثى	3,9813	,63374		
المجموع	ذكر	3.5860	0.64954	1.244	0.220
	أنثى	3.8359	0.69348		

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة T لمحوري الدراسة عند درجة حرية 48 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.24 وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.22 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية H0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت تعود لمتغير الجنس .

كما سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعا للمتغيرات الشخصية (المتبقية (العمر، المستوى، الخبرة والوظيفة).

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تعود لمتغير العمر بالنسبة لمحوري الدراسة الخاصة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال تيارت "

جدول رقم 02-12: اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات اجابات أفرد عينة الدراسة نسبة للس

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية * العمر	Inter-groupes	1,879	3	,626	1,179	,328
	Intra-groupes	24,437	46	,531		
	Total	26,316	49			
المحور الثاني: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين * العمر	Inter-groupes	,918	3	,306	,677	,571
	Intra-groupes	20,807	46	,452		
	Total	21,725	49			

المصدر : من مخرجات برنامج spss24.0

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن قيمة F الخاصة بمحوري الدراسة بلغت 1.15 و 1.73 على التوالي وهما أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.60 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.328 و 0.571 وكلتيهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05، مما يدل على وجود تجانس في إجابات المستجوبين، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية H0 التي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال محل الدراسة تعود لمتغير العمر .

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تعود لمتغير المستوى بالنسبة لمحوري الدراسة الخاصة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال تيارت "

جدول رقم 02-13: اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات اجابات أفرد عينة الدراسة نسبة للمستوى

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية * المستوى	Inter-groupes	2,617	3	,872	1,693	,182
	Intra-groupes	23,700	46	,515		
	Total	26,316	49			
المحور الثاني: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين * المستوى	Inter-groupes	2,771	3	,924	2,242	,096
	Intra-groupes	18,954	46	,412		
	Total	21,725	49			

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

يظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات قيمة معنوية في إجابات عينة الدراسة بسبب متغير المستوى بالنسبة لمحوري الاستبيان، فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية H0 التي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال محل الدراسة تعود لمتغير المستوى.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تعود لمتغير الخبرة بالنسبة لمحوري الدراسة الخاصة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال تيارت "

جدول رقم 02-14: اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للخبرة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية * الخبرة	Inter-groupes	3,032	3	1,011	1,997	,128
	Intra-groupes	23,285	46	,506		
	Total	26,316	49			
المحور الثاني: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين * الخبرة	Inter-groupes	1,319	3	,440	,991	,405
	Intra-groupes	20,406	46	,444		
	Total	21,725	49			

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن قيمة F الخاصة بمحوري الدراسة بلغت 1.99 و 0.99 على التوالي وهما أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.60 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.128 و 0.405 وكلتيهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة 0.05، مما يدل على وجود تجانس في إجابات المستجوبين، وعليه يتم قبول الفرضية العدمية H0 التي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين تعود لمتغير الوظيفة بالنسبة لمحوري الدراسة الخاصة بأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال تيارت "

جدول رقم 02-15: اختبار ANOVA لدلالة فروقات متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة نسبة للوظيفة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية * الوظيفة	Inter-groupes	3,001	3	1,500	1,518	,091
	Intra-groupes	19,316	46	,411		
	Total	22,316	49			
المحور الثاني: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين * الوظيفة	Inter-groupes	2,363	3	2,682	1,703	,121
	Intra-groupes	16,362	46	,348		
	Total	18,725	49			

المصدر: من مخرجات برنامج spss24.0

يظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات قيمة معنوية في إجابات عينة الدراسة بسبب متغير الوظيفة بالنسبة لمحوري الاستبيان، فمستويات الدلالة تجاوزت 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية H0 التي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال محل الدراسة تعود لمتغير الوظيفة.

ونتيجة لتحقيق جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة نقول بأن هذه الأخيرة قد تحققت، ومنه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة

تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى، الخبرة، الوظيفة، بالنسبة لمحوري الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت.

خلاصة:

خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة موضوع الدراسة وهي مؤسسة نפטال وحدة تيارت للتوزيع والتسويق، وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها وموقعها بالإضافة إلى توضيح هيكلها التنظيمي ومختلف وظائفه ومنه تم تبين المهام الرئيسية للمؤسسة وكذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ولأغراض الدراسة قمنا بتصميم استبانة تحتوي على 40 سؤالاً لجمع البيانات الأصلية لعينة البحث. يتكون مجتمع البحث في شركة نפטال فرع تيارت من مديري الشركة وموظفي إدارة الموارد البشرية (الإطار -الإطار السامي -التحكم والتنفيذ)، تم بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة بحثية مكونة من 55 فرداً، تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ل تحليل عدة عناصر. وخلصت الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي للموظف يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

خائفة

تسعى أي منظمة في الوقت الحالي إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها التطور والاستمرارية ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري كونه هو جوهر الأداء، وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف كلها إلى تحسين أداء المورد البشري، ومن خلال دراستنا لموضوع بحثنا حاولنا أن نجيب عن إشكالية الدراسة والتي تتمثل في مدى تجسيد وتطبيق الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين بشركة نفطال فرع تيارت.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

على ضوء الدراسة النظرية في الفصل السابق تم الوقوف على جملة من الاستنتاجات:

- ضرورة وجود توافق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة فوظائف إدارة الموارد البشرية مبنية في الأساس لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل.
- نظرياً هناك علاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين من خلال السياسات التي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والاختيار وتعيين المورد البشري اللازم، وتدريب وتنمية هذا المورد لمواجهة التحديات المستقبلية وتحفيز والمحافظة على سلامة هذا المورد الهام.
- يعتبر المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية.
- هناك علاقة بين أداء المؤسسة وأداء الموارد البشرية أي علاقة تأثر وتأثير من خلال تأثر أداء المؤسسة بأداء الموارد البشرية.

- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- وجدنا بأن شركة نفطال فرع ولاية تيارت محل الدراسة تقوم بتجسيد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز وأيضاً تقييم الأداء.
- لاحظنا بأن هناك تحسن في أداء موظفي شركة نفطال فرع ولاية تيارت ويظهر ذلك جلياً من حيث الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل وكمية وجودة العمل المنجز بالإضافة إلى الولاء والانتماء.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية تأثيرية طردية قوية بين الاستقطاب والتعيين كمتغير مفسر بتحسين أداء العاملين كمتغير تابع ومنه نستنتج تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

- أما بالنسبة لعلاقة التدريب والتطوير بتحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة فهناك أيضا علاقة ارتباطية ولكنها أقل قوة من الأولى مما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.
- اثبتت النتائج الأخيرة تحقق الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة وهو ما يدل على وجود تأثير لكل من استراتيجيتي التحفيز وتقييم الأداء كمتغيرين مستقلين على تحسين أداء العمال كمتغير تابع.
- اثبتت النتائج النهائية لاختبار الفرضية الثالثة بأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية بين استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة نפטال فرع تيارت كمتغير مستقل وبين نتائج تلك الممارسات على تحسين أداء العمال كمتغير تابع وهذا يدل على تحقق وصحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير المتغير المستقل للدراسة على المتغير التابع.
- نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى، الخبرة، الوظيفة، بالنسبة لمحوري الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة نפטال فرع تيارت.

ثالثا: أهم الاقتراحات

- تبني شركة نפטال استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.
- تكثيف الدورات التكوينية لكافة المستويات الإدارية على الأساليب والأدوات الحديثة.
- تطوير معايير تقييم الأداء بشكل دائم وذلك لمواكبة تطورات العمل الجديدة لتكون النتائج أكثر دقة.
- بذل جهد أكثر لاستقطاب الكفاءات العالية التي تخدم الشركة.
- العمل على توفير بيئة عمل تضمن على درجات اعلى من الرضا العاملين في الشركات والتي بدورها ستؤدي الى زيادة ولائهم الوظيفي تجاهها.
- الاعتماد على نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة تتناسب مع الاداء المطلوب من العاملين.

آفاق الدراسة:

- نقترح في هذا الموضوع بعض الدراسات تمس جوانب أخرى متعلقة سواء بالاستراتيجية او الموارد البشرية، منها ما يلي:
- دور الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.
 - مدى مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين
 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف المنظمات.

المصادر والمراجع

- أحمد كي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1992.
- احمد سالم الريحات، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية إدارة مكافحة المخدرات)، دار كفاءة المعرفة، الأردن، ط1، 2021.
- سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000.
- صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
- صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، ليبيا، الجامعة المفتوحة، 1994
- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2011.
- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، عمان، ط3، 2009.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية، 2003.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الطبعة الثانية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
- عبير محمد مهدي الشمري، المدرس منتظر كاظم شمران الحسناوي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، ط1، 2022.
- عطا الله حسن، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار ألفا للوثائق، عمان الأردن، ط1، 2022.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة المورد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

المصادر والمراجع

محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية Human Resources، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014.
- نادر احمد أبو شيخة، غدارة الموارد الشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013.

ثانيا: الاطروحات والمذكرات

- عبد الحكيم قاضي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

ثالثا: المجلات الدورية

- أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- بن عبد الرحمان توفيق، التزام مسيري المؤسسات بواجب الولاء اتجاه الشركة، دراسة مقارنة بين القانونين الجزائري والفرنسي، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 8 العدد 02، 2021.
- جهاد احمد عبد الرازق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
- عشوش أيمن عبد اللطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة دراسة مقارنة، المجلة العلمية للتجارة مصر، دار المنظومة، العدد 1، 2016.
- هويده فضل الله علي، إدارة التغيير وأثرها على العاملين (بالتطبيق على هيئة سكك حديد السودان من 2012-2017)، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019م-1440.
- واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، المجلد 02، 2015.

رابعاً: الملتقيات

- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشترك، ملتقى البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، مدينة جدة، 2009.
- صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.
- محمد أبو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

الجرائد الرسمية:

المرسوم التنفيذي رقم 31/1 المؤرخ في 1963/494.

الوثائق مقدمة من طرف مصلحة التسيير وحدة الوقود نفضال تيارت.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية بشركة نפטال فرع تيارت حول أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا نحن طلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة ابن خلدون تيارت، أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي من أجل إعداد مذكرة تخرج بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين"، وبحكم عملكم في مؤسسة نפטال وحدة تيارت نرجو منكم التكرم بقراءة هذا المرفق وتعبئة البيانات بكل دقة وشفافية. علما بأن جميع البيانات سوف تبقى سرية وسيتم توظيفها لأغراض البحث.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر () أنثى ()

2. العمر:

30 سنة فأقل () من 31-40 ()
من 41-50 سنة () 50 سنة فأكثر ()

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا () جامعي ()
ثانوي () أخرى ()

4. عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات ()
11-15 سنة () أكثر من 16 سنة ()

5. المركز الوظيفي:

إطار سامي () إطار ()
تحكم وتنفيذ ()

أولاً: استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

المحاور	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بقوة
1 الاستقطاب والتعيين:					
1- يتم التنسيق قبل عملية التوظيف بين مختلف المصالح في مؤسسة نفعال بمقاطعة تيارت لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والكفاءات.					
2- تعتمد مؤسسة نفعال بمؤسسة تيارت على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.					
3- تستند مؤسسة نفعال على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب (الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة)					
4- تعتمد سياسة التوظيف في مؤسستكم على توظيف الاحتياجات من الكفاءات وليس من الأفراد وفقاً لمعايير موضوعة سلفاً					
5- تلجأ مؤسسة نفعال إلى استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة.					
2- التدريب والتطوير:					
1- تستعين مؤسسة نفعال بمراكز ومعاهد لتطوير أداء العاملين.					
2- يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف للعاملين.					
3- تنفذ مؤسسة نفعال وحدة تيارت خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن اهدافها المحددة.					
4- تقوم مؤسسة نفعال بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.					
5- تسعى المؤسسة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية.					
3- التحفيز :					
1- تمتلك مؤسسة نفعال نظاما متكاملا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.					
2- تربط مؤسسة نفعال بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة					
3- تمنح مؤسسة نفعال حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.					
4- تعتمد شركة نفعال على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.					
5- يتيح التفوق في العمل فرصة للترقية والحصول على المكافآت.					
4- تقييم الأداء:					
1- تتبنى مؤسسة نفعال معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم اداء موظفيها.					
2- تحدد المؤسسة معايير الأداء لكل موظف حسب طبيعة عمله					
3- نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد.					
4- تقييم مؤسسة نفعال اداء العاملين بشكل مستمر					
5- تعتمد المؤسسة على التقارير السنوية في تقييم اداء العاملين لديها					

ثانياً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

المحاور	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بقوة
1- الرضا الوظيفي					
1- راض عن عملك في مؤسسة نفضال بشكل عام.					
2- تشعر بأن هنالك رضا من طرف المسؤولين على الأداء الوظيفي المقدم من طرفك كعامل بالمؤسسة.					
3- راض عن الانظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.					
4- راض عن عدالة تقييم اداء العاملين.					
5- راض عن ساعات ومواعيد العمل المعمول بها.					
2- الالتزام					
1- تحرص بصفتك عاملا لدى المؤسسة وتلتزم بجميع لوائح العمل المعتمدة.					
2- ترسخ مؤسسة نفضال القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.					
3- توفر لكم مؤسسة نفضال أجواء ثقة عالية مما ينعكس ايجاباً على التزامكم بالعمل.					
4- توفر مؤسسة نفضال أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.					
5- يحرص العاملين على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.					
3- كمية وجودة العمل المنجز :					
1- ينجز العمال في المؤسسة المهام المطلوبة منهم بسرعة وبفعالية عالية.					
2- توفر المؤسسة المرونة والسهولة مما يساعدكم على أداء عملكم ومهامكم بشكل عام.					
3- يتناسب العمل المطلوب منكم وقدراتكم العلمية والعملية مما يساعدكم على إنجاز العمل المطلوب منكم بشكل جيد.					
4- تساعدك الأجواء البيئية داخل المؤسسة من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملك بجودة عالية.					
5- استمرارية العمل المنجز بكفاءة يساهم في كمية وجودة المنتجات.					
4 الولاء والانتماء :					
1- ترى بأن المؤسسة بممارساتها وسياساتها تحاول دائماً أن تشعرك بأنك جزء مهم من الشركة.					
2- المؤسسة هي المكان المحبب للعمل لديك.					
3- لديك دافعية كبيرة للعمل.					
4- تتفانى في أداء عملك دائماً.					
5- لديك غيرة على سمعة ومصلحة المؤسسة.					

الملحق رقم 02: مختلف قيم معامل الثبات لأبعاد ومحوري الدراسة

البعد الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	5

البعد الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,762	5

البعد الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	5

البعد الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	5

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	20

البعد الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	5

البعد الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	5

البعد الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	5

البعد الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	5

جميع أسئلة الاستبيان

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	40

الملحق رقم 03: التكرارات والنسب المئوية لعمال شركة نפטال حسب المتغيرات الديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	34	68,0	68,0	68,0
	أنثى	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل سنة 30	4	8,0	8,0	8,0
	سنة 31-40 من	15	30,0	30,0	38,0
	سنة 41-50 من	18	36,0	36,0	74,0
	أكثر سنة 50	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عليا دراسات	9	18,0	18,0	18,0
	جامعي	27	54,0	54,0	72,0
	ثانوي	11	22,0	22,0	94,0
	أخرى	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل سنوات 5	4	8,0	8,0	8,0
	سنوات 6-10	11	22,0	22,0	30,0
	سنة 11-15	13	26,0	26,0	56,0
	سنة 16 من أكثر	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار	6	12,0	12,0	12,0
	إطار	30	60,0	60,0	72,0
	وتنفيذ تحكم	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بأسئلة المحور الأول

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,58	3,38	3,68	3,40	3,48	4,14	3,56	3,68	3,42	3,98
Ecart type		1,052	1,048	,741	1,161	1,054	,729	,972	,957	1,090	,892

Statistiques

		س11	س12	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,42	3,52	2,92	3,10	3,40	3,40	3,46	3,70	3,40	3,60
Ecart type		1,071	,863	1,209	1,147	1,161	1,050	1,110	,931	1,069	,948

Statistiques

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المحور الأول
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5040	3,7560	3,2720	3,5120	3,5110
Ecart type		,83127	,68606	,96194	,78054	,73285

الملحق رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة الخاصة بأسئلة المحور الثاني

Statistiques

		س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س29	س30
N	Valide	50	50	50	50	49	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Moyenne		4,08	4,06	3,56	3,06	3,88	3,52	3,44	3,34	3,72	3,98
Ecart type		1,066	,767	1,146	1,168	,832	,995	1,072	1,136	,834	,820

Statistiques

		س31	س32	س33	س34	س35	س36	س37	س38	س39	س40
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,72	3,78	3,52	4,00	3,84	4,06	4,10	4,16	4,44	3,98
Ecart type		,948	,975	,995	,728	1,131	1,077	,974	,792	,861	,820

Statistiques

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المحور الثاني
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7280	3,6360	3,8000	4,12000	3,8210
Ecart type		,73708	,75451	,71027	,859046	,66587

الملخص

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في مؤسسة نفطال، تمثلت هذه ممارسات ب (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز وتقييم الأداء) وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث قمنا بتصميم استبيان مؤلف من 40 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (إطار سامي-إطار-تحكم وتنفيذ) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 50 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها

الكلمات المفتاحية: (استراتيجية ادارة الموارد البشرية، أداء العاملين، شركة نفطال فرع تيارت) .

Summary: This study aimed to investigate modern human resource management practices and their impact on employee performance in the Naftal company. These practices included recruitment and selection, training and development, motivation, and performance evaluation. To achieve the research objectives, a questionnaire consisting of 40 questions was designed to collect primary data from the study sample. The study sample consisted of managers and employees in the human resource management department, including senior management, middle management, and operational staff. The questionnaire was distributed to a sample of 50 individuals, and the data were collected and analyzed using the statistical software SPSS through various analyses. The study concluded that employee performance is significantly influenced by modern human resource management practices. The most significant impact was found for job analysis and design, followed by employee participation in decision-making and performance evaluation. All practices had a positive impact on employee performance, and as the implementation of these practices improved, employee performance also improved. The study concluded by providing a set of solutions and suggestions, such as conducting internal and external training for employees, providing opportunities for them to choose suitable training programs, developing evaluation criteria, and adopting an open-door policy to allow employees to participate in decision-making, suggestions, and the development of policies and strategies that enhance overall organizational performance, development, and prosperity.

Keywords: human resource management strategy, employee performance, Naftal company Tialet branch.