



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2023/2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء
الوظيفي-دراسة ميدانية-

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف :

د.فداوى أمينة

من إعداد الطالبين :

سناني سيف الدين

ثابت ذهب

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. بوسيف سيد أحمد
مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. علوي إسماعيل
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	د. فداوى أمينة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف؛ بحيث تم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة مكونة من 20 موظف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية ، وبعد تحليل نتائج المبحوثين واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى تأكيد تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية خلال الفترة المدروسة من خلال أبعادها الأربعة، إستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب و التنمية البشرية، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية علاقات العمل، كما تم تأكيد المستوى الجيد للأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف ، إلا أن اختبار نموذج الدراسة يؤكد أنه لا يوجد أي أثر لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، و إنما يرجع المستوى الجيد للأداء الوظيفي فيها لأسباب أخرى، وبعد إجراء مقابلات عديدة مع الموظفين بالمديرية تبين لنا أن تحسين أدائهم يرجع إلى قدراتهم المهنية وتحليلهم بروح المسؤولية ، واحترامهم للمهام المسندة إليهم، وكذا مستواهم الأكاديمي وخبرتهم المهنية في مجال السياحة و الصناعات التقليدية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي، مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

Abstract

This study aimed to test the impact of strategic management of human resources on job performance, by projecting the theoretical study on the case of the Directorate of Tourism and Handicrafts in El Tarf state during the period 2022-2023, the questionnaire was used as a tool for the study and distributed to a sample of 20 employees in the directorate of tourism and handicrafts, and after analyzing the results of the respondents and testing the hypotheses of the study, the study concluded an application of strategic management of human resources in the directorate of tourism and handicrafts during the studied period Through its four dimensions, recruitment strategy and human resource formation, training and human development strategy, compensation strategy, labor relations strategy, so the good level of job performance was also confirmed, but the study model test confirms that there is no effect of applying strategic management of human resources at the level of job performance in the directorate of tourism and handicrafts, but the good level of job performance due to other reasons, and after conducting several interviews with the employees of the directorate, we found that improving their performance due to their professional abilities, their sense of responsibility, and their respect for the tasks assigned to them, as well as their academic level and professional experience in the field of tourism and traditional industries.

Keywords: *Strategic management, human resources, job performance, Directorate of Tourism and Handicrafts..*

"إهداء"

أهدي هذا العمل الذي تم إنجازه

بعون الله تعالى

إلى والدي العزيزين الكريمين أطال الله في

عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الأعراء

إلى الأهل والمقرين

إلى من كانوا خير أصدقاء لي

- سيف الدين -

"إهداء"

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا :

إلى من علمني و لقنني أولى أبجديات الحياة..... إلى من علمني
العطاء بدون إنتظار.....

إلى من أحمل إسمه بكل فخر و إعتزاز..... إلى من كلله الله
بالهيبة و الوقار.....

إلى والدي و سندي إلى ملاكي في الحياة..... إلى معنى الحب و
الحنان...

إلى من كان دعائها سر نجاحي في الحياة..... إلى التي جعل الله
الجنة تحت أقدامها.....

إلى أمي الغالية

إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء...

إلى ينابيع الصدق الصافي....

إلى من معهم سعدت.....

إلى إخوتي

إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير...

إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني ألا أضيعهم....

إلى أصدقائي إلى كل من رآني جاهلا فعلمني.....

و رآني تائها فأرشدني.....

و رآني مخطئا فصوبني.....

و رآني عاجزا فأخذ بيدي.

- ثابِت -

"شكر"

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً

لقد أكرمنا الله تعالى وخصنا نحن الطلبة على إنجاز هذا العمل فالحمد والشكر.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة - ميمونة فراوي - على كل المجهودات التي بذلتها من أجلنا وعلي

توجيهاتها ونصائحها القيمة التي قدمتها طيلة إعداد البحث

وأزود فرأبي فخر على إشراف الأستاذة على تأطيري

وما الأستاذة إلا زينة لنقيصة..... يتمم من الحسن إذا الحسن قصراً.

فأما إذا كان الكتاب موقراً..... لعلمك لم يحتج لي أن يزور.

وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	تحديات إدارة الموارد البشرية	01
29	مراحل إعداد وتكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	02
33	قدرات مسؤول الموارد البشرية الاستراتيجي	03
44	إستراتيجية علاقات العمل	04
50	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.	05
80	نموذج الدراسة	06

ثانياً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	01
40	أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	02
42	أثر إستراتيجية التدريب و التنمية البشرية على الأداء الوظيفي	03
43	أثر إستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي.	04

44	أثر إستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي	05
53	تصنيف المؤسسات الفندقية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية	06
56	أقسام الاستبيان	07
56	درجات مقياس ليكرت الخماسي	08
58	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	09
59	اختبار التوزيع الطبيعي	10
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	13
62	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني	14
62	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	15
63	استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.	16
66	استراتيجية التدريب والتنمية البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية	17
68	استراتيجية التعويضات في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية	18
70	استراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية	19
72	مستوى الأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية	20
77	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	21

78	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.	22
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.	23
82	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	24
84	اختبار الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	25
85	اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.	26
86	اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.	27
87	اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية	28

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	إستمارة التبرص	01
101	الإستبيان	02
107	قائمة المحكمين	03
109	مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS	04

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الأجنبية
III	إهداء
V	شكر
VI	قائمة الاشكال والجداول
IX	قائمة الملاحق
X	فهرس المحتويات
1	مقدمة الدراسة
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها
17	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها
24	المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها وأهميتها

27	المطلب الثاني: مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها
31	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
34	المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: اثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي
45	خلاصة
الفصل الثاني : دراسة ميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف
48	المطلب الأول : لمحة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف
51	المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف
55	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
55	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدواتها
57	المطلب الثاني : قياس صدق وثبات أداة الدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة.
76	المطلب الثالث: اختبار فرضيات ونموذج الدراسة
89	خلاصة

90	خاتمة الدراسة
93	قائمة المراجع
98	الملاحق

مقدمة الدراسة

1- مدخل للدراسة.

تشهد السوق الاقتصادية والمالية العالمية تطورا متسارعا، فمنذ عقود سابقة كانت الشركات الاقوى هي تلك الشركات التي تمتلك المعدات الصناعية والتكنولوجيا ، ولم يكن العنصر البشري ذو أهمية، بحيث كان يعامل معاملة الآلة دون مراعاة لإمكاناته وقدراته، أما في الوقت الحاضر فقد ظهرت أهمية الفرد في المنظمة من خلال دوره الأساسي في تطويرها وتحقيق أهدافها، وبات تطبيق إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

ويعتبر قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن بين أهداف هذا القسم تسيير شؤون الموظفين، إختيارهم وتدريبهم ، تكوينهم الدوري، تسيير مرتباتهم ومكافآتهم و تقديم الحوافز التي ترضيهم وتشجعهم على حب العمل وأداء المهام في وقتها المحدد وبالجودة المطلوبة، كما تساهم إدارة الموارد البشرية في إيجاد المناخ الملائم لزيادة الإنتاجية، وبات جليا النجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية في الأسواق العالمية نظرا لوعيها بدور العنصر البشري وأهميته كمحرك أساسي نحو التقدم والنجاح.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن العملية الإدارية المتعلقة بالمحافظة على جميع العناصر البشرية في المنظمة، وهي مجموع الإجراءات والأنشطة الإدارية والتنظيمية المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين بما يتماشى وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بحيث تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين إيجابيا، من خلال توظيفهم وتكوينهم، تدريبهم وتنميتهم، تحفيزهم ودعم العلاقات فيما بينهم، وفي ظل هذه المرتكزات إرتأينا اعتماد موضوع هذه الدراسة.

2- إشكالية الدراسة وأسئلتها.

لتحقيق هدف دراستنا قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كمايلي:

"ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية

لولاية الطارف؟"

ويتفرع تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟
- ماهي إدارة الموارد البشرية ووظائفها ؟
- ماهي مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

- ماهو أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟
- هل يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف؟
- هل يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية؟

3- أهداف الدراسة.

- تمثل أهداف هذه الدراسة في تسليط الضوء على النقاط التالية:
- تقديم التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومفهومها،
- تحديد أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية،
- تقديم وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها،
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها وأهميتها،
- تقديم مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،
- تحديد أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي،
- اختبار مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- اختبار مدى وجود مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- اختبار مدى تواجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

4- أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتزايد الاهتمام بدور العنصر البشري في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، كما تنبع أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة، وكذا أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لتحسين أدائها.

5- فرضيات الدراسة.

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات تمت صياغتها على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الأولى: يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

6- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

— **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي،

— **الحدود المكانية:** إقتصرت حدود الدراسة المكانية على حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،

— **الحدود الزمنية:** إقتصرت الحدود الزمنية للدراسة على الفترة 2022م-2023م.

7- منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي في جانبها النظري وذلك من خلال الإلمام بالجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و هذا في الجزء التطبيقي للدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة من 20 موظف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، ثم تم تفرغ إجابات المبحوثين باستخدام برنامجي Excel و SPSS و الاعتماد على الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات.

8- الدراسات السابقة.

لقد حظي موضوع الدراسة باهتمام العديد من الباحثين، وتم تناوله من خلال عدة دراسات تم الاطلاع عليها ويمكن عرضها كمايلي:

أ- دراسة سارين شانت خشادور دمرجيان بعنوان: " أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان " ، رسالة ماجستير، الأردن ، 2018.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل بوجود ممارسات الإدارة بالتجوال متغيرا معدلاً، وكان مجال الدراسة فنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان، والبالغ عددها (12) وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (4980) عاملاً سحبت منه عينة عنقودية مكونة من (360) من العاملين في الفنادق الخمس نجوم في العاصمة عمان من المستويات التنفيذية ، وإستخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (360) إستبانة على عينة الدراسة وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (310) إستبانة، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر سلبي ذو دلالة معنوية لاستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل، كما أظهرت الدراسة أن ممارسات الغدارة بالتجوال تعدل من الأثر السلبي لاستراتيجية علاقات العمل في سلوكيات التنمر في مكان العمل، نحو الزيادة.

ب-دراسة سلمى رزق الله، مساك أمينة بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري" ، مقال علمي، العدد 18، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية ، فإنتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات

والمعرفة أوجب عليها أن تجدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها ، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة ، فهم حاليا يشكلون الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة.

ج-دراسة ندى جودة حسين بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة ماجستير، مصر، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة 2022م-2023م.

9- هيكل الدراسة.

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين، وذلك كما يلي :

في الفصل الأول بعنوان " الإطار النظري للدراسة " تم التطرق إلى مبحثين، تناول المبحث الأول بعنوان "عموميات حول إدارة الموارد البشرية "، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها ، وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها، في المبحث الثاني بعنوان " عموميات حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" تم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها وأهميتها ، مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها ، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بينما في المبحث الثالث الذي هو بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي " تم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي وأثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

في الفصل الثاني بعنوان "دراسة ميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف" تم التطرق إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول بعنوان "تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف" عموميات حول مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف ومهامها، أما المبحث الثاني بعنوان "الطريقة والإجراءات" فقد تناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث بعنوان "تحليل النتائج وإختبار الفرضيات" تطرقنا إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ثم إختبار الفرضيات.

وفي خاتمة الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج، وتقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تدعم الباحثين المستقبليين في موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية العنصر الرئيسي في تنفيذ وتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة و أداها الوظيفي ، ونعني بالموارد البشرية هنا الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ رسالة المنظمة الآنية والمستقبلية، ولذا تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وتقوم المنظمة بتحديد وتحديد احتياجاتها الكمية والتنوعية من الموارد البشرية ولذا تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة لدورها الرئيسي في نجاح المنظمة وزيادة فعاليتها وتحديد أنواع وأعداد العمالة المناسبة وتدريبها وتطويرها للقيام بالأنشطة الإنتاجية بفعالية.

ويتناول هذا الفصل النقاط الآتية :

في المبحث الأول بعنوان "عموميات حول إدارة الموارد البشرية"، سيتم التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

في المبحث الثاني بعنوان "عموميات حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، سيتم التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها وأهميتها، مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

في المبحث الثالث بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي"، سيتم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي، وأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

لقد سائر عالم إدارة الموارد البشرية تطورات أساسية عبر السنين القليلة الماضية، وستلحقها تطورات أكبر خلال الألفية الجديدة ذلك أن المنافسة العالمية، و التقدم التكنولوجي السريع عجلا بدخول محتوى جديد من المفاهيم العلمية في إدارة الموارد البشرية.¹ وتتعلق إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الربحية في المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

لقد تميزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة بدور إداري وعلمي هام، وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد والعاملين نظرا لاعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية، إلا أن التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتحديد إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف وتعريف ونظريات ومفاهيم وطرق استراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية،² فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة.

الفرع الأول: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية.

يمكن تحديد أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية من خلال مايلي:

أولاً: التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث.

مما ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

ثانياً: التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة أمام العاملين.

مما أدى لزيادة الوعي نتيجة ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي، كما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية الحديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.³

¹ صالح إبراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري للنشر، الأردن، 2020، ص05.

² محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 07.

³ نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، على الرابط: <https://economie.univ-batna.dz/images/cours/2hn.pdf>

، تاريخ الاطلاع: 11-03-2023، 11:00، ص 02.

ثالثا: زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل.

وذلك من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.¹

رابعا: ظهور النقابات والمنظمات العمالية.

والتي تدافع عن الموارد البشرية مما تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، وأدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.²

خامسا: تشريع العمل.

والذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور بمعنى آخر الديمقراطية.³

الفرع الثاني: المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.

عرفت وظيفة الموارد تطورا سريعا من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل عبر فترات زمنية متعاقبة وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

أولا: مرحلة العبودية ونظام الرق.

نظام الرق بالأساس هو نظام يسمح للإنسان بأن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويستخدم أي شيء أخرى، حصانا أو أرضا أو ماكينة أو غيرها، ففي هذه المرحلة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم بآخر جديد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتطويرهم أو منحهم حوافز أو الحفاظ عليهم .

ثانيا: مرحلة الطوائف وارتفاع أهمية الصناعة اليدوية.

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ بالأساس لتهيئة المساعدين ولتنظيم شؤون الحرفة، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة أنظمة عمل وأجور وتعيين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:⁴

¹نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 02.

²نفس المرجع، ص 02.

³ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2016، ص33.

⁴نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 02-03.

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشبخوخة والإصابة بحوادث،
- قواعد لتحديد وتصنيف مستوى تأهيل العاملين.
- هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري حيث عالج أصحاب الحرف هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعية التعاونية فيما بينهم أسموه "طائفة" شكلت نواة لما سمي لاحقاً "نقابة"، استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى غاية القرن الحالي.

ثالثاً: مرحلة حركة الإدارة العلمية.

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

أ- **تطور حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والموارد المستخدمة.

ب- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .

ج- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبوله بحجم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.¹

¹ نعيمة مجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

رابعاً: مرحلة نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وظهور حركة الإدارة العلمية، التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، ساعد في ظهور النقابات العمالية.

خامساً: مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى.

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة على التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل، ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915م وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م وعام 1920م أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة.

سادساً: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب عديدة بواسطة التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل،¹ وعرفت هذه التجارب بتجارب هوثورن، وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية، وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه،² وكان ظهور العلاقات الإنسانية يعود لعدة عوامل أهمها: تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل رجال الإدارة و الصناعة في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم، وتحسن الأوضاع الثقافية والمالية للعمال مما دفعهم للمناداة بحظ أوفر في المشاركة في الإدارة، وزيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لرجال³

¹نعيمية بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 03-04.

² فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دروس واسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، إي-كتب للنشر و التوزيع، لندن، بريطانيا، 2019، ص 84.

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، الأردن، 2019، ص 32.

الإدارة وصب اهتمامهم على مشاكل موظفيهم ومجتمعهم، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية وتزايد المشكلات داخل تلك التنظيمات.¹

سابعاً: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الانسانية ولم تقتصر على حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم و الأعمال الروتينية².

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية.³

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية حسب (فارس رشيد، 2009) على أنها: "إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة"، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وماقد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية.⁴

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول الى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة ملء⁵

¹رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص32.

² نعيمة مجايوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 03-04.

³ أحمد قريني، إدارة الموارد البشرية، المفهوم، التطور و الاستراتيجية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص63.

⁴ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص13.

⁵ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2018، ص14.

الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجيتها، ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف، وتنظيم وتطوير، وتحفيز ورقابة الإدارة والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.¹

كما يعرفها (عبد الفتاح رضوان، 2012) وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.² ويعرفها (الجربوعة، 2017) على أنها: "الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له".³

وتعرف إدارة الموارد البشرية حسب (آرمسترونغ، 2020) على أنها: "مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية، بمعنى الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فردياً وجمعياً في الوصول إلى أهداف المنظمة".⁴ كما تعرف أيضاً حسب (المحمدي، 2022) على أنها: "مجموعة من الفعاليات والأنشطة الإدارية التي تتعلق بدورة حياة العاملين تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومراقبة، وتحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية واستقطابها واختيارها وتعيينها والعمل على تنميتها وتدريبها وتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها بما يضمن أفضل الأداء لتحقيق أهداف منظمة".⁵

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية هي مجموع الإجراءات والأنشطة الإدارية والتنظيمية المتعلقة بسياسة إختيار وتعيين الموظفين والعمال، تدريبهم وتحفيزهم، وإدارة شؤونهم، بما يتماشى وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحديد مدى فعالية، وكفاءة، وقدرة المؤسسة التنافسية وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرة التنافسية للمؤسسات بالعديد من الطرق، وتكمن أهميتها فيما يلي:⁶

- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم .

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 13.

³ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 22.

⁴ مايكل آرمسترونغ، ترجمة إيناس الكويل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2020، ص 13.

⁵ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 19.

⁶ بن ضياف حنان، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور

بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 50-51.

- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .
 - إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين فهو يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة .
 - تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات سلوكية جديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالمهام المستقبلية .
 - كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومؤسستهم.
 - إضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم داخل المؤسسة، وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الانجازات المقدمة فهي تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الايجابي في أعمالهم.
 - ومن خلال ماسبق يمكن القو أن إدارة الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن، بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل الموارد المالية و المادية، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.¹
- الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.**
- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:²
- أولاً: الهدف الاجتماعي.**
- و يتمثل في المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على تنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة .
- ثانياً: الهدف التنظيمي.**
- ويعني بتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الاختيار، التخطيط، التكوين والتدريب مع العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص32.

² بن ضياف حنان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ثالثا: الهدف الوظيفي.

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والتنوعية من الأفراد المتاحة ستفقد قيمتها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه .

رابعا: الهدف الشخصي.

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم من أجل ومتابعة المسارات الوظيفية لم يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام الموارد البشرية. كما يمكن إبراز أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال مايلي¹:

- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة،
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة و القدرة على الأداء،
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة ،
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين،
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.

تشتمل أنشطة إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف، والتي بدورها يمكن أن تواجه العديد من التحديات والمخاطر التي يمكن أن تحول دون تأديتها بفاعلية.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولا: تخطيط الموارد البشرية.

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والتنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو²

¹سعاد مخلوف، ويزة شريك، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص232.

²نعمة مجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

ثانيا: تحليل الوظائف أو الأعمال.

وذلك من خلال تحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعادل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية .

ثالثا: التوظيف.

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، وتتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين .

رابعا: تقييم أداء العاملين.

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

خامسا: إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة.

وذلك في ضوء سياسات وقواعد و أسس موضوعية محددة.

سادسا: التدريب.

وذلك لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية و إعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات ووظائفهم¹.

¹ نعيمة مجاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-06.

سابعاً: تخطيط التطور الوظيفي.

سواء على مستوى الفرد حيث تتم مساعدته على أن يخطط لحياته الوظيفية في ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة .

ثامناً: تحديد تعويضات العاملين.

ويتضمن هذا النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجر، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

تاسعاً: تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية.

بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين .

عاشراً: التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.¹

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في العصر الحالي، وقد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من جهة وتجاه المنشأة من جهة أخرى، وفي ما يلي عرض موجز لهذه التحديات:

أولاً: تحديات تميز الأداء.

إن رغبة المنظمات في تحقيق أعلى مستوى للجودة يستدعي ضرورة الاهتمام بتحسين أداء أفرادها وهو ما يتضمن التركيز على إدارة الموارد البشرية من أجل تعظيم أدائها، وهذا من خلال²:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجديدة؛

¹ نعيمة يجاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 05-06.

² مصطفى حوجو، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2021-2022، ص22.

- التركيز على تنمية فرق العمل؛ وضرورة تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية،

ثانيا: زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

مما لا شك فيه أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذه التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية سوف تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية وكذلك التخطيط للمستقبل الوظيفي، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والوظائف، والبحث عن فرص العمل الأخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل على سياساتها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

ثالثا: التغيرات في تركيب القوى العاملة.

من الملاحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية لمختلف المنظمات خاصة الحكومية منها، ومن هذه التغيرات نجد إدماج العنصر النسوي في العمل، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقمن بمهام الإدارة، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب من خلال العمل على توفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمال من جنس آخر.

رابعا: إدماج نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف النشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يتم النصح للإدارة، لذا ينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية، اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة تجاه الموارد البشرية.

خامسا: العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية، فقد أدى ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية¹

¹ مصطفى حوحو، مرجع سبق ذكره، ص23.

خارج العمل الرسمي، وهذا يلقي عبء جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر في العمل.

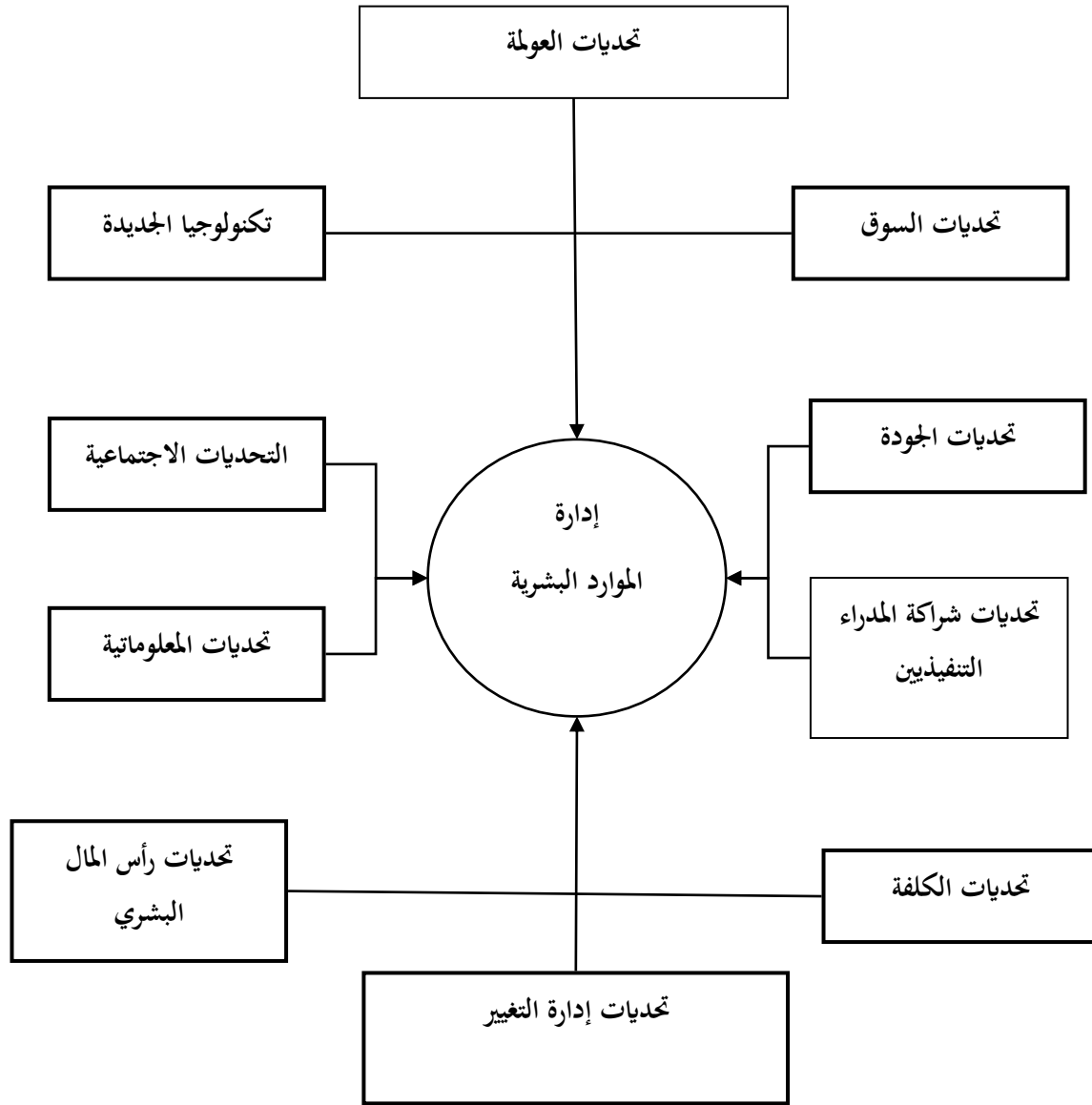
سادسا: التشريعات واللوائح الحكومية.

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وكثيرا من شركات القطاع العام لم تكن قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروف وطبيعة أنشطتها ، وذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين بالأجهزة الحكومية ، ولائحة العاملين بالقطاع العام، ومن ناحية أخرى، نجد أن كثرة المتغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها، ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.¹

كما توجد تحديات أخرى تواجه إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها من خلال الشكل الآتي:

¹ مصطفى حوحو، مرجع سبق ذكره، ص ص23-24.

الشكل رقم (01): تحديات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني 2006م-2016م، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 133.

ومن خلال الشكل السابق تظهر عدة تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، هذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي حدا بإدارة الموارد البشرية لاتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك المتغيرات¹، ونذكر منها مايلي:

- تحديات العولمة،
- تحديات السوق والتكنولوجيا الجديدة،
- تحديات الجودة ،
- تحدي شراكة المدراء التنفيذيين،
- تحديات إدارة التغيير،
- تحديات التكلفة، ورأس المال البشري،
- التحديات الاجتماعية والمعلوماتية.

¹ بكر إبراهيم عبد الله الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص133.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن تلك الممارسات والإجراءات التنظيمية الحديثة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية من أجل الاستثمار الفكري للمورد البشري، وإمكانياته وطاقاته وتوظيفها لتحقيق التوازن الدائم بين أهداف الموظفين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها وأهميتها .

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخصائصها وأهميتها علي التوالي وهي كالآتي :

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أولاً التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم الإستراتيجية ثم الإدارة الإستراتيجية حتى يتسنى لنا ربط المصطلحات مع بعضها، حيث يشمل تعريف الموارد البشرية كافة الأفراد الذين يقدمون عمل المنظمة أيا كان نوعه، بالإضافة إلى الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا في تقديم أي عمل للمنظمة في المستقبل. أما إدارة الموارد البشرية فتتمثل في مجموعة من النظم والضوابط التي تعنى باستقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بطريقة تضمن عمل المنظمة بالشكل الأمثل وتحقيق الاستمرارية والنمو للمنظمة والأفراد المعنيين بها .

أما كلمة الإستراتيجية (Stratégie)؛ فتعود إلى جذور الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة (Stratego) والتي تعني علم الجنرال. إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني فن القيادة أو الإدارة، فالإستراتيجية تعمل على توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة.¹

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: " رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها، " كما تعرف أيضا بأنها: " الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة "، و يتضح من خلال هذين التعريفين أن إدارة أعمال المؤسسات هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل²

¹ بوحديد لبلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018، ص 07 .

² سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، العدد 18، 2017، ص 307.

المؤسسة شاملة مجموعة القرارات العامة المتعلقة بأمور الموارد البشرية التي تعمل فيها، كما تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة كالقدرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة¹.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أيضا على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"، فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة، والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة، ويرى البعض أنها تحقيق التكامل والتكيف بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا ما يلي²:

- تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى مجموعة الإستراتيجيات كالخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية،
- تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظاما يهدف إلى الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وبرامج تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين،
- تنتج عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من الأنشطة على شكل برامج وإستراتيجيات تتعلق بالعنصر البشري، حيث تنسجم مع الإستراتيجية العامة، وتهدف إلى إنشاء قوة عمل قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المنظمة.

ويمكن توضيح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجدول الموالي:

¹ سلمى رزق الله، مساك أمينة، مرجع سبق ذكره، ص307.

² وسيلة يوفناش، ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، محاضرات على الموقع:

http://elearning.centre-univ-mila.dz/pluginfile.php/55969/mod_resource/content/ ، تاريخ الاطلاع: 12-04-

2023، 11:00، ص01.

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري، - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) ، - الأداء الآلي دون للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار .
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية، - الاهتمام بالحوافز المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على جوانب المادية في العمل ، - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز ، - تحسين بيئة العمل المادية.
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها وتنمية العمل والأداء الجماعي . 	<ul style="list-style-type: none"> - تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وتنمية العمل والأداء الفردي .

المصدر: وسيلة بوفناش، مرجع سبق ذكره، ص02.

ويلاحظ من الجدول أن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري، استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية .¹

الفرع الثاني :خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي²:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردها استراتيجيا.

¹ وسيلة بوفناش، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 10- 11.

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتحديات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها.

تنبع أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهمية تطبيقها بفعالية وتحقيق أهدافها، ولأجل ذلك لابد من التقيد بمجموعة من المراحل لإعداد وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ثم تطبيقها لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الأول: مراحل إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن عملية تكوين وإعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، هي¹:

أولاً: تصميم إستراتيجية النشاط.

وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتحديات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، حيث يوجد من نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

ثانياً: تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية.

فكل إستراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجية. ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها إستراتيجية التنوع، إستراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

¹ندي جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مصر العربية، 2011، ص 107.

ثالثا: تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الإستراتيجية.

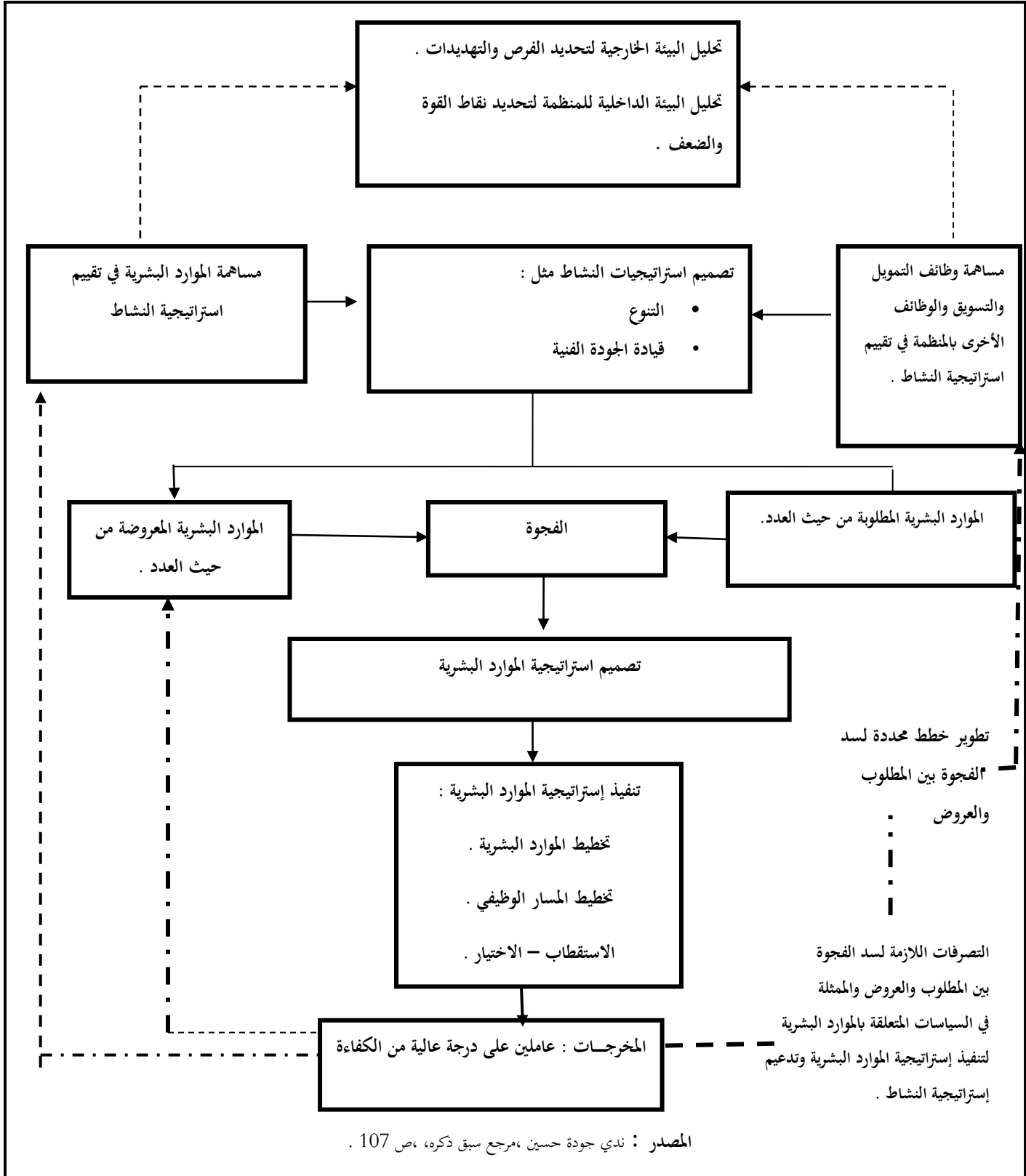
ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

رابعا: تصميم إستراتيجية الموارد البشرية .

من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين إستراتيجية النشاط وإستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة والفعالية التنظيمية.

والشكل رقم (02) يوضح المراحل التي تم عرضها و المتعلقة بإعداد وتكوين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

الشكل رقم (02): مراحل إعداد وتكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



الفرع الثاني: أهمية إعداد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي ، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية ، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي و فني يتميز به نوردها البشري ، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة أن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية ، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة.¹

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بما ، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة و العائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جلب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين² للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ، معقدة ومتصارعة ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال ، يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي³:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة .

¹ سلمى رزق الله ، مساك أمينة ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، مجلة آفاق للعلوم ، العدد 07 ، 2017 ، ص 306.

² نفس المرجع، ص 306.

³ سلمى رزق الله ، مساك أمينة ، مرجع سبق ذكره، ص 306-307.

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

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات العامة داخل المنظمة، وتعلق هذه المتطلبات بخلية إدارة الموارد البشرية، كما ينبغي توفر متطلبات خاصة بمسؤول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي .

الفرع الأول: المتطلبات العامة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

لتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التي توضح العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها يجب توافر عدة متطلبات منها¹:

- وجود عملية تخطيط استراتيجي يكون دورها مد المنظمة باتجاه واضح عن المستقبل من خلال رسالة واضحة ووضع الأولويات وتحديد الأهداف. ب) وجود قائمة واضحة بالأهداف الإستراتيجية وهذه الأهداف هي نتاج عملية التخطيط حيث تمد المنظمة بمرشد جيد للأداء الفعال للموارد البشرية.
- وجود علاقة ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تغيير كل من دور وهيكل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التغيير في كل من تصميم الوظائف، التطور التنظيمي ودافعية العاملين .

¹ندي جودة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

- الاهتمام ببناء التوحد الاستراتيجي والذي يشير إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء وأصحاب الأسهم وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصال وتقييم الأداء.

الفرع الثاني : المتطلبات الخاصة بمسؤول الموارد البشرية الاستراتيجي.

يحتاج مسئولو الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الإستراتيجية كمايلي :

أولاً: القدرة على فهم مجال النشاط.

ويتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة ومنتجاتها وأسواقها بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

ثانياً: المعرفة المهنية والفنية.

يجب على مسئول الموارد البشرية أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء ... إلخ.

ثالثاً: إدارة عمليات التغيير.

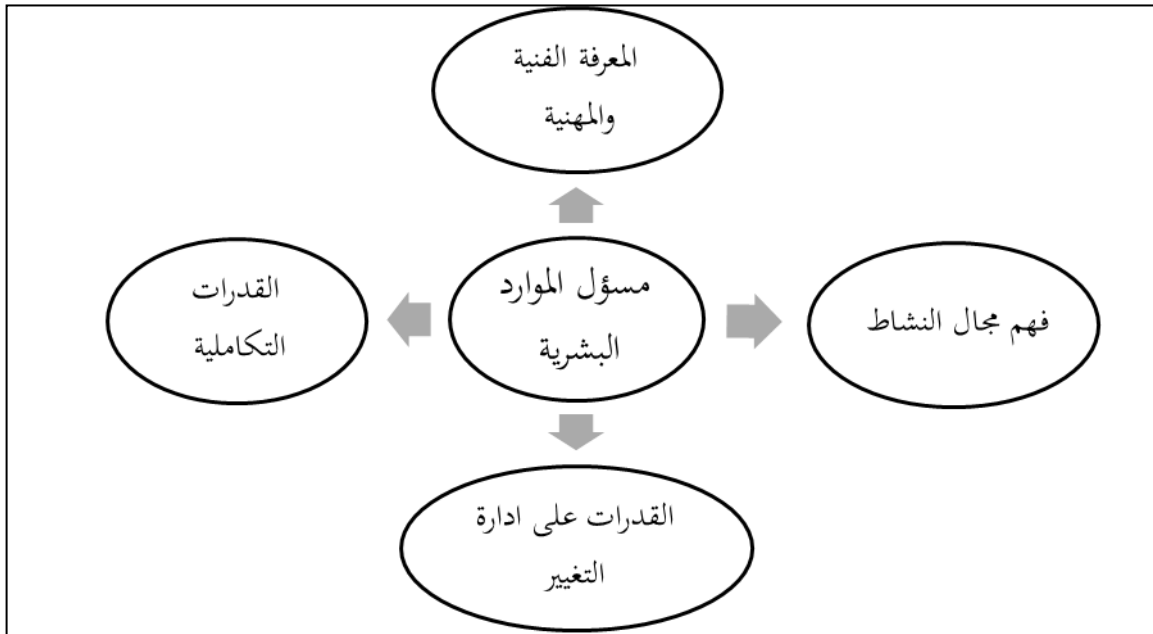
وتنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق استراتيجيات التغيير، وتقييم النتائج ففي كل مرة تغير فيها المنشأة من استراتيجياتها، فإن كافة وحدات المنظمة يجب عليها أن تتغير لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء صراعات و غموض في الأدوار ومن هنا فإن مسئول الموارد البشرية يجب عليه أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.¹

¹ندي جودة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

رابعاً: القدرات التكاملية .

حيث يجب على مدير الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابق من أجل زيادة قيمة المنظمة.¹

و الشكل الآتي يوضح متطلبات الواجب توفرها في مسؤول إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي:
 الشكل رقم(03) : قدرات مسؤول الموارد البشرية الاستراتيجي.



المصدر : من إعداد الطلبة ، استنادا إلى: ندي جودة حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

¹ندي جودة حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

المبحث الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

تتم المنظمات المعاصرة بوضع استراتيجيات لكافة الوظائف والأنشطة اللازمة لتحسين أدائها الوظيفي وإنجاح أعمالها، وتعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم تلك الوظائف في المنظمة، ومن هنا كان لا بد من وضع استراتيجيات الإدارة الموارد البشرية تتفق وتتكامل مع بقية الاستراتيجيات الأخرى وبالتالي إنجاح وتميز المنظمة.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي.

يعبر الأداء عن محصلة إنجازات الموظفين، سلوكياتهم ونتائج أعمالهم، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يتضمن مجموعة من العناصر والطرق والمعايير المعتمد عليها في عملية تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يرى ديل "Dale" أن الأداء يتألف من قسمين: الفعالية ونتيجة هذه الفعالية، أما توماس جيلبرت "Thomas Gilbert" فيعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أو مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل انه تكاملهما معا، وأنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه، كما يعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.¹ وقد أخذ الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة ونتاجها، ذلك لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة قوى البشرية العاملة بها، كما يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في علم الإدارة السلوك الإداري .

إن كلمة الأداء مشتقة لغيا من أدى تأدية، أو صله وقضاه وتأدية له من حقه أي قضيته ، أما اصطلاحا فيعرفه "قود Good" على أنه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته"، أما "ولسن و وسترن Wilson & Western" فقد عرف الأداء على أنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة." ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة التي تحقيقها خلال فترة محددة . كما يرى "الخزامي" أن الأداء يصفه عامة هو "تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفا"، كما يعرف الأداء على أنه "مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة"، ويعرف كذلك على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين².

¹ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص48.

² عابدة شغلة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2019-2020، ص 8-9.

ويرى "كاستنك وآخرون" أن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل إجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل، ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع الأعمال والنتائج معا.¹

ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن الأداء هو التفاعل بين إنجاز العاملين ومردود هذا الإنجاز، ويعكس الأداء مدى فاعلية وكفاءة الموظفين في المؤسسة، ويعتبر كل من التحفيز، التدريب، الاستقرار في المؤسسة وكذا الموارد المتوفرة فيها مدخلات ضرورية لتنمية الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

للأداء عناصر ومحددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي.

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في مايلي:

أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به،² كما تتعلق كفايات الموظف بدوافعه الخاصة للعمل.³

ب- **المتطلبات الوظيفية:** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف،⁴ وتستند المتطلبات الوظيفية إلى اللوائح والقوانين، قواعد وإجراءات الأعمال في المنظمة، وتوثق بشكل رسمي بعد توصيف الأعمال والإجراءات بشكل جيد.⁵

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص91.

² زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 05، العدد02، 2014، ص251.

³ حسين محمد الحراشنة، مرجع سبق ذكره، ص92.

⁴ زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص251.

⁵ ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مداخل ومنهجيات، أدوات وتقنيات، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص214.

ج- البيئة التنظيمية: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية¹. وتعتبر البيئة التنظيمية كذلك عن مجموعة القوى والظروف التي تنبع من الموردين والموزعين والمنافسين والعملاء، والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها على أساس يومي وأسبوعي وشهري، ولذلك يكون لبيئة النشاط تأثير قوي على قرارات المديرين في الجمل القصير² وكذا التأثير على أداء العاملين.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معني يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بني كل من الجهد، القدرات وإدراك المهام ، والجهد هو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.³

الفرع الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم أداء العاملين هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في اقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.⁴

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

وهي تلك العناصر التي تستعمل كركائز للتقييم، وتصنف معايير تقييم أداء العاملين إلى:

أ- معايير نواتج الأداء: وتختص بقياس كمية وجودة الأداء.⁵

¹ زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 335.

³ زهرة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252.

⁴ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 15.

⁵ نفس المرجع، ص 20.

ب- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

ج- **معايير الصفات الشخصية:** مثل الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي،... الخ.¹

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين.

تتمثل طرق تقييم أداء العاملين في مايلي²:

أ- **قائمة معايير التقييم:** وهي عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير، ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

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

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

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

هـ- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء،
- خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس،
- خلال مرحلة تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

¹ نزار عوني اللبدي ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² نفس المرجع، ص 22-23.

و-قوائم المراجعة:

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

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي من السياسات الإدارية الهامة في المنظمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم،¹ بحيث يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، كما يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والإزدهار.²

المطلب الثاني : أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء من خلال إستراتيجية تكوين، تدريب وتنمية الموارد البشرية، التعويضات، وعلاقات العمل، هذا التأثير يكون إيجابيا وذلك من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

الفرع الأول: أثر إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

تتفق معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في ميدان تكوين الموارد البشرية على أن إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية هي العمل على تنمية قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم في وظائفهم³، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :
أولاً: عرفه فاخر عاقل في معجم علم النفس على أنه: " مجموعة العوامل الوراثية التي تحدد النمو المقبل للفرد، أو يدل على هذه العوامل الوراثية مضافا إليها مكتسباته السابقة التي تحدد سلوكه "⁴.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي ، بتصرف، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 50-51.

² نفس المرجع، ص 50.

³ استراتيجية تكوين الموارد البشرية، على الرابط: <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5626&lang=fr> ، تاريخ الاطلاع: 02-04-2023، 11:00.

⁴ رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، وآخرون، أصول التربية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 237.

ثانيا: التكوين هو مجموعة من النشاطات التي تمكن كل واحد في أي ميدان من الحفاظ على مستوى الكفاءة المكتسبة من المحيط العائلي, المهني , الاجتماعي والمدني واكتساب الحد الأقصى من الاستقلالية الذاتية – الاقتصادية , الاجتماعية، الذهنية والثقافية – قدر المستطاع.

ثالثا: التكوين يستجيب في نفس الوقت إلى رغبات الأفراد وإلى احتياجات المؤسسة ويسعى إلى تحقيق الارتياح المهني والفعالية الاقتصادية, ومن هذا الإطار نعتبر التكوين استثمار وليس أعباء لأنه يساهم في إنجازات الشركة مثل باقي التجهيزات حتى أنه يعتبر بدون شك الاستثمار الأكثر مردودية.

رابعا: التكوين هو وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقة الكامنة فيه وهو نشاط مخطط ومستمر بهدف إحداث تغيرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم وبطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.

خامسا: التكوين كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة , أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي هي لدى الأفراد تغيير من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم .

سادسا: هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء عملهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.

سابعا: إن التكوين عملية مخطط تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المنشأة ككل، إذا فتكوين والتنمية عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة التي تقوم على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية للتطوير والتأهيل على ضوء نقاط الضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل .

ثامنا: يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم وذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات والكفاءات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والإدراك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد. ونستخلص مما سبق مايلي:

التكوين هو عملية منظمة ووسيلة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين طرق الأداء في أعمالهم وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار تنمية الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل, ومن أجل بلوغ أهداف المنظمة.¹

ويمكن توضيح أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

¹ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم(02): أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

الإستراتيجية	الأثر على الأداء الوظيفي
إستراتيجية تصميم وتحليل العمل	نزع اللبس والغموض حول الوظيفة والعمليات المتعلقة بها والنتائج المرجوة من شاغل الوظيفة، كما تساهم في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة مما يساعد على تأدية العمل بأريحية بدون لبس او تداخل في مجال العمل او في الصلاحيات.
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	الحصول على الموارد البشرية المطلوبة التي تلبي أغراض إستراتيجية المنظمة والأهداف المستقبلية في الوقت الازم كذلك يسمح بالتعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، والترقية والتدريب، مما يؤدي الى الحصول على كفاءة في أداء العاملين.
إستراتيجية الاستقطاب	تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها مما يسمح بتوفير اليد العاملة المؤهلة في الوقت الازم من ناحية الكم والنوع مما يؤدي إلى توفير الوقت والتنوع المطلوبة من المورد البشري (تجنب حدوث نقص في اليد العاملة المؤهلة في المستقبل) .
إستراتيجية الاختيار والتعيين	توفير اليد العاملة المطلوبة وفق مجموعة مراحل يمر عليها طالب الوظيفة بناء على شروط مسبقة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصفيتهما من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المصدر: عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، بتصرف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص85.

الفرع الثاني: أثر استراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي.

يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد.¹

إن العمل في مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي:

- توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
 - المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
 - معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.
 - تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.
 - كما تتلخص أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:
 - تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.
 - تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.
 - أما أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة فتتلخص في نقطتين، هما:²
 - تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.
 - تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حوّلها.
- ويمكن توضيح أثر إستراتيجية التدريب والتنمية على الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

¹ رأفت عبد العزيز البوهي، إبراهيم جابر المصري، وآخرون، أصول التربية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 237.

² يارا تعامرة، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم(03): أثر إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي.

الإستراتيجية	الأثر علي الأداء الوظيفي
إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر	تساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها بتكوين وتعليم العمال المستمر على التكنولوجيات الحديثة وكذا طرق العمل الحديثة مما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.
إستراتيجية التنمية	إستراتيجية التنمية فتهدف إلى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، بالاستعانة بإستراتيجية التدريب والتعليم لترقية قدرات ومعارف المورد البشري.
إستراتيجية مسار الترقية	توضيح للعامل الوظائف التي يمكنه الوصول إليها في المستقبل من خلال مساره الوظيفي وبالتالي تسمح للمورد البشري بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذاً بالاعتبار ومؤهلته، مما يحفز العامل للثقة وبذل جهود إضافية في العمل للحصول على هذه الترقية كما تخلق جواً من المنافسة بين العمال مما يدفعهم لتحسين أدائهم.

المصدر: عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

الفرع الثالث: أثر إستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي.

تعددت المفاهيم المتعلقة بتعويضات العمل التي تدفعها المنظمات مقابل جهود وخيرات الموارد البشرية، فبعض المنظمات تستخدم مصطلح الأجور والرواتب، وبعضها الآخر يستخدم مصطلح التعويض. ومن الناحية العملية لا يوجد فرق بين المصطلحين، فكلاهما يهدف إلى تسعير جهود العاملين، وفي أدبيات إدارة الموارد البشرية يستخدم مصطلح التعويض بشكل أكثر شمولاً للاعتراف بالأهمية الإستراتيجية للأجور. وهنا لا بد توضيح المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالتعويض كما يلي¹:

• **الأجرة:** وهو عبارة عن المبلغ المدفوع مقابل خدمات العمل خلال فترة زمنية معينة يومياً، أو أسبوعياً.

• **الرواتب:** وهو عبارة عن ما يحصل عليه العامل بشكل دوري وعادةً ما يصرف شهرياً.

التعويض: وهو عبارة عن مجموعة واسعة من التعويضات المالية وغير المالية المباشرة وغير المباشرة التي تدفع للعاملين عن خدماتهم المقدمة إلى المنظمة، والتي تدفع على شكل أجور ورواتب واستحقاقات مثل الإجازات المدفوعة الأجر، وإجازات الأمومة، واستحقاقات التقاعد وما إلى ذلك

ويمكن توضيح أثر إستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

¹شوقي ناجي جواد الساعي، صالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 176.

الجدول رقم(04): أثر إستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي.

الإستراتيجية	الأثر علي الأداء الوظيفي
إستراتيجية الرواتب والأجور	يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور العمال، ويجري تصميم هذا الهيكل وبناء على النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف ويؤدي التصميم الجيد لهيكل الرواتب والأجور الى عمل الموظفين في بيئة تسودها العدالة بين الموظفين مما يسمح بتحسين أدائهم.
إستراتيجية المزايا الوظيفية	تهدف الي استقرار العمال وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤدي الي تحسين أدائهم الوظيفي.
إستراتيجية الحوافز	وتمنح نظير النتائج المحققة من طرف العمال وتهدف إلى تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم وتشكيل وخلق الدافعية الجيدة لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الفرع الرابع: أثر إستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي.

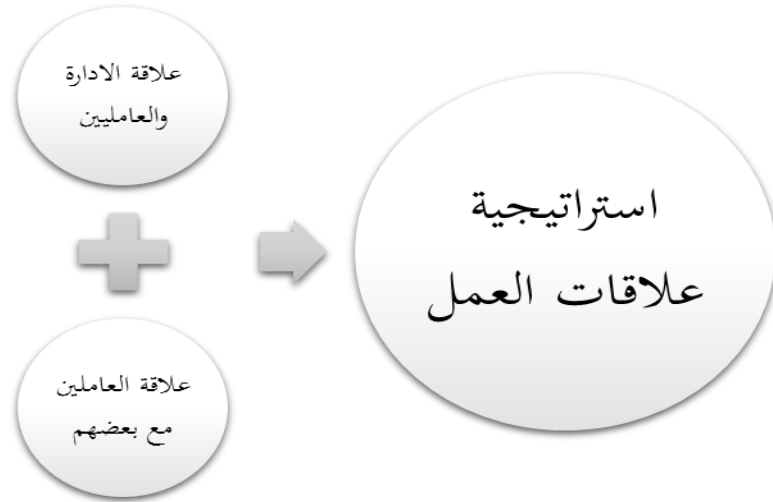
أشار Walker (1992) أنه يجب الأهتمام بعلاقات العمل الداخلية لأي منظمة لأهميتها و ضرورة وجودها، وأنها من أهم المواضيع الإستراتيجية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات أو فشلها، و لأنها تساهم في تطوير العاملين وتصميم طرق فعالة لأنهاء المهام، وعرف (1999) Harel علاقات العمل الداخلية للمنظمة بأنها الخيط الرابط بين الإدارة العليا و الأقسام حيث يعتبر سلاح ذو حدين وفقاً ما إذا كانت العلاقات ايجابية أو سلبية.

أما Guthrie (2001) فيرى أن إستراتيجية علاقات العمل من الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في تطوير مهارات العاملين و الوصول الى حلول مبتكرة و زيادة العمل بروح فريق، وعرفها George Davis (2003) بأنها وسيلة مهمة للإتصالات الداخلية الصاعدة و النازلة في أي منظمة و تعتبر هي أساس من يفسر هذه الإتصالات و توصل الأفكار بشكل صحيح و مفهوم، اما Tylor(2008) فيرى بأنها علاقة ترابطية بين إدارة المنظمة و موظفيها، هدفها حل النزاعات والمشاكل التي تعيق عمل المنظمة .¹

ويمكن توضيح مفهوم إستراتيجية علاقات العمل من خلال الشكل الآتي:

¹سارين شانت خشادور دمرجيان ، أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2018 ،ص 17 .

الشكل رقم (04) : إستراتيجية علاقات العمل.



المصدر : من إعداد الطلبة، استنادا إلى: سارين شانت خشادور دمرجيان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ويمكن توضيح أثر إستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05): أثر إستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي.

الإستراتيجية	الأثر علي الأداء الوظيفي
إستراتيجية العلاقة مع النقابة	فتسعى المنظمة من ورائها إلى تحقيق جو من الانسجام والتفاهم المشترك بينها وبين النقابة ممثلة العمال مما يحسس العمال بأهميتهم في المنظمة ويؤثر ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.
إستراتيجية العلاقة مع الدولة	تسعى المنظمة إلى تعاونها مع الحكومة من خلال تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية وخلق جو من الانسجام والتفاهم بينها وبين الدولة.
إستراتيجية السلامة والحماية	صيانة العنصر البشري فتسعى من ورائها المنظمة إلى حماية والمحافظة على عمالها وتسمح للعمال بالعمل بأريحية وكذا إحساسهم بالانتماء للمنظمة مما يؤدي لتحسين أدائهم.

المصدر: عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص أن العنصر البشري يعد من العناصر المهمة في منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها ، خاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، وتعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظاما يهدف إلى الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وبرامج حديثة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين، ويعد كلا من إستراتيجية التوظيف، التدريب، التكوين والتنمية البشرية، إستراتيجية التعويضات الممنوحة للعمال، وكذا استراتيجية علاقات العمل في المؤسسة، أبعادا ومحددات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بحيث تؤثر تأثيرا إيجابيا علي الأداء الوظيفي للمؤسسة .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

في مديرية السياحة والصناعة التقليدية

لولاية الطارف

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال تقديم إطار نظري لتوضيح أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، بحيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتوزيعه على عينة مكونة من 20 عامل بالمديرية، وهي تمثل إجمالي مجتمع الدراسة، وذلك سعياً للوصول لبعض الجوانب الميدانية حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

ويتناول هذا الفصل العناصر التالية:

في المبحث الأول بعنوان "تقديم مديرية السياحة والصناعية التقليدية والعمل العائلي لولاية الطارف"، ثم التطرق إلى التعريف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، مهامها وهيكلها التنظيمي، وأهدافها.

في المبحث الثاني بعنوان "الطريقة و الإجراءات" تم التطرق إلى أداة الدراسة المعتمدة، مدى صلاحيتها لاختبار نموذج الدراسة، وكذا الطرق والأساليب المستخدمة.

في المبحث الثالث بعنوان "تحليل النتائج وإختبار الفرضيات" تم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، وكذا صياغة نموذج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

تسعى مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي لولاية الطارف إلى تطوير وتنمية السياحة من خلال دعم الاستثمار السياحي والمنتجات السياحية وتنميتها، فهي تساهم في تطوير السياحة المحلية وتشجيع الصناعات التقليدية وترويجها.

المطلب الأول: لمحة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

تعتبر مديرية السياحة و الصناعة التقليدية هيئة من الهيئات و الأجهزة الإدارية على مستوى ولاية الطارف والمكلفة بمهام و وظائف مضبوطة في كل من مجالي السياحة والصناعة التقليدية .

الفرع الأول: نشأة مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

انشأت مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي بالمرسوم التنفيذي رقم 260 /95 المؤرخ في 1995/08/29 ، و المرسوم التنفيذي رقم 05-2016 المتضمن إنشاء المديرية، وتقع مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي لولاية الطارف بالحي الإداري الجديد بولاية الطارف، حيث تتوسط مجموعة من المؤسسات العمومية من الجهة اليمنى الرقابة المالية و من الجهة اليسرى مديرية النقل و من الجهة الخلفية مديرية البيئة و في الجهة الأمامية محافظة الغابات و مديرية التريبة، وهي هيئة عمومية تابعة للمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-257 المؤرخ في 10 أكتوبر 2010، المتضمن انشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية و تحديد مهامها وتنظيمها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تضم مديرية السياحة والصناعة التقليدية 3 مصالح كل مصلحة بها 3 مكاتب وذلك وفق الهيكلية التنظيمية الآتية¹:

أولاً: مصلحة الإدارة و الوسائل.

وتضم 03 مكاتب كمايلي: مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الوسائل العامة.
ثانياً: مصلحة السياحة.

وتضم 03 مكاتب كمايلي: مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية، مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء، مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات.

¹ معلومات مقدمة من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ثالثا: مصلحة الصناعة التقليدية.

وتضم 03 مكاتب كمايلي¹:

-مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف،

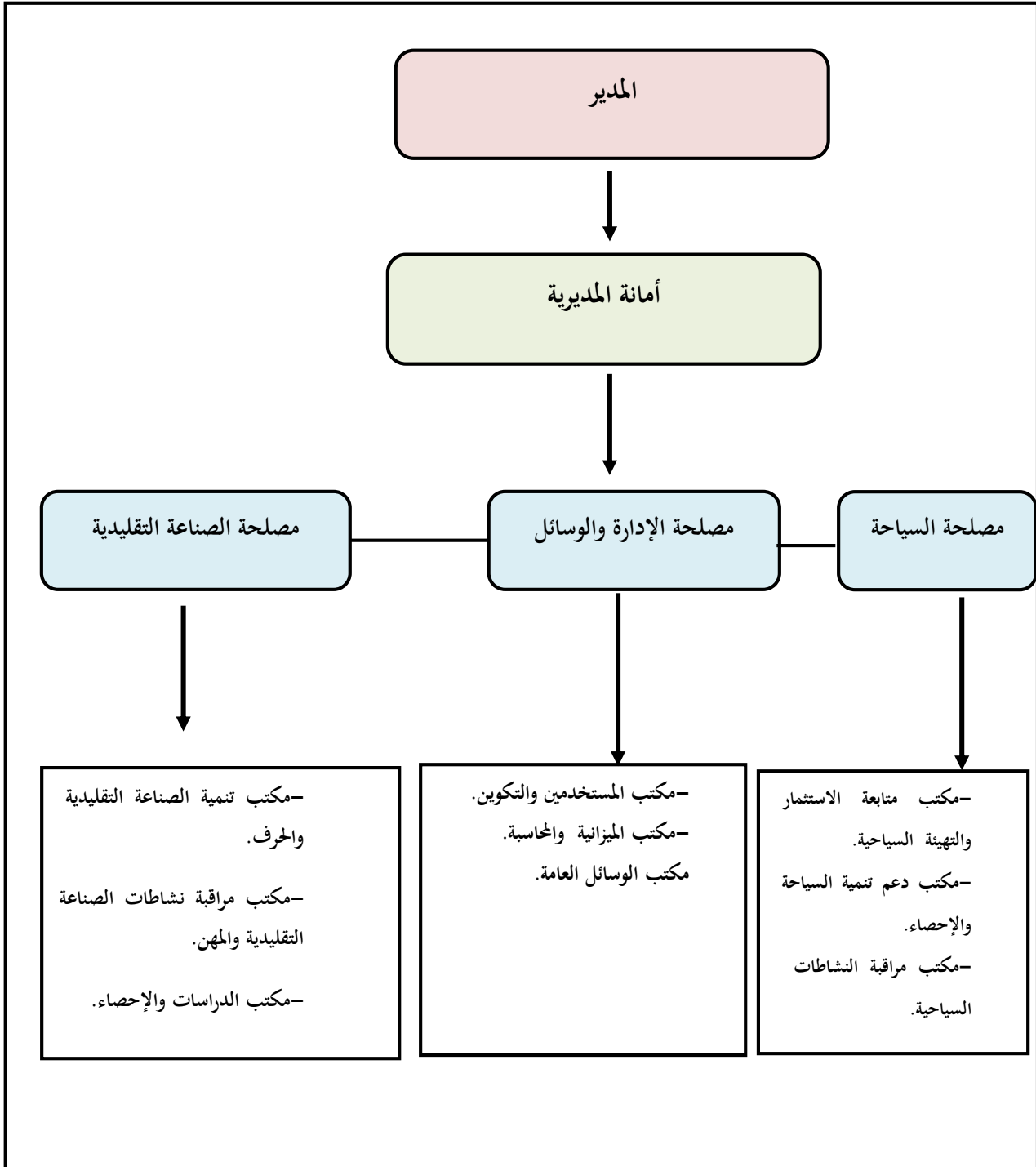
-مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن،

- مكتب الدراسات والإحصاء.

وفي الشكل الآتي يظهر الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف:

¹ معلومات مقدمة من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.



المصدر : معلومات مقدمة من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

تكمن مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف في مايلي :

الفرع الأول : في مجال السياحة.

إن أهم وظائف مديرية السياحة والصناعة التقليدية هي دعم السياحة في ولاية الطارف وذلك من خلال القيام بالمهام التالية¹:

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية،
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم و محفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية،
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تهمين القدرات المحلية،
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة و ذات نوعية،
- تنفيذ برامج و تدابير ترقية و تطوير النشاطات السياحية و الحمامات المعدنية و تقويم نتائجها،
- جمع و تحليل و تزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية و المعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي و الحمامات المعدنية و ضمان نشرها،
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيما في ميادين الاستثمار و تكوين الموارد البشرية،
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و تهمين مناطق و مواقع التوسع السياحي،
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية،
- السهر على مطابقة النشاطات السياحية و تطبيق القواعد و مقاييس الجودة المقررة في هذا المجال،
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة و حماية الصحة و الأمن المرتبطة بالنشاط السياحي،
- السهر على تلبية حاجيات المواطنين و تطلعات السواح في مجال الراحة و الاستجمام والترفيه،
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز و التسيير في جانبه السياحي،
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار و ترقية جودة النشاطات السياحية،

¹معلومات مقدمة من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب و الهضاب العليا،
- تنشيط و تأطير المصالح الخارجية و الفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي،
- المشاركة، بالاتصال مع القطاعات المعنية، في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف وتتمين الموارد البشرية،
- المساهمة في إعداد المخطط السنوي و المتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية،
- إعداد حصائل النشاطات الثلاثية و السنوية للنشاط السياحي.

الفرع الثاني : في مجال الصناعة التقليدية.

تقوم مديرية السياحة والصناعة التقليدية بدعم وتشجيع الصناعات التقليدية في ولاية الطارف وذلك من خلال القيام بالمهام التالية¹:

- إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية،
- المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية،
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له،
- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية،
- المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية،
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا ،
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الإقتصادية المحلية،
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها،
- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية،
- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها،

¹معلومات مقدمة من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها،
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية،
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

الفرع الثالث: المعطيات الإحصائية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

في مايلي بعض المعطيات الإحصائية لنشاطات مديرية السياحة والصناعة التقليدية¹:

أولا: النشاطات السياحية.

في مايلي إحصائيات تتعلق بالمؤسسات الفندقية، الشواطئ السياحية والوكالات السياحية لمديرية السياحة والصناعة التقليدية:

أ- المؤسسات الفندقية :

تحتوي ولاية الطارف على 24 فندق بسعة 811 غرفة و 2071 سرير كما يلخصه الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تصنيف المؤسسات الفندقية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

التصنيف	العدد	طاقة الاستيعاب
في إطار التصنيف	7	422 سرير
نجمة واحدة	11	1083 سرير
نجمتين	5	486 سرير
ثلاث نجومات	1	80 سرير
المجموع العام	24	2071 سرير

المصدر: معلومات مقدمة من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

¹معلومات مقدمة من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

ب - وكالات السياحة و الأسفار :

يبلغ عدد وكالات السياحة و الاسفار التابعة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف 31 وكالة سياحية، تضم 23 وكالة أم ، منها 08 فروع .

ج - الشواطئ السياحية :

يبلغ الشواطئ التابعة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية 29 شاطئ منها 16 شاطئ مسموح للسباحة و 13 غير مسموح للسباحة.

كما يجدر بالذكر أن من أهم المشاريع السياحية بالولاية التي في طور الانجاز 48 مشروع، كما تحتوي ولاية الطارف على 05 مناطق توسع سياحي تتمثل في منطق : مسيدة ، قمة روزة ، الحنايا ، المفرغ الشرقي ، المفرغ الغربي.

د- قطاع الصناعة التقليدية :

يبلغ عدد الحرفيين التابعين لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية 9706 موزعين كمايلي : 3545 متعلقة بالحرف التقليدية الفنية، 4217 متعلقة بالخدمات ، 1944 تتعلق بإنتاج المواد.¹

¹معلومات مقدمة من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف، مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.

إن تحديد منهجية الدراسة الميدانية يبدأ بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها، وفي مايلي سيتم عرض الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية، مصادر وأساليب جمع البيانات، وكذا الأساليب المعتمدة في التحليل واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدواتها.

لتحديد أداة الدراسة المستخدمة لابد من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ثم تحديد الأساليب المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف والبالغ عددهم 20 موظف، بحيث شملت عينة الدراسة 100% من مجتمع الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة الفئات التالية: المدير العام، المدراء التنفيذيين، رؤساء المصالح، المتصرفون الإداريون.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية المعتمدة في مايلي:

أولاً: المقابلة الشخصية.

تم إجراء مقابلات مع إطارات مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، وذلك للأخذ بآرائهم وتفسير إجاباتهم حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

ثانياً: الاستبيان.

من أجل الوصول إلى اختبار دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة تم اختيار الاستبيان كأداة للقياس، بحيث تم تقسيم استبيان الدراسة إلى قسمين كمايلي-أنظر الملحق رقم 02-:

أ- القسم الأول: المعلومات الشخصية:

ويضم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية.

ب- القسم الثاني: محاور الاستبيان:

ويتضمن محاور الاستبيان الرئيسية، بحيث تم تقسيمه إلى محورين كمايلي:

– المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

– المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ويمكن تلخيص أقسام استبيان الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): أقسام الاستبيان.

عدد العبارات		أقسام الاستبيان
المعلومات الشخصية		القسم الأول
من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 23.	البعد الأول: إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية.	المحور الأول : مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
	البعد الثاني: إستراتيجية التدريب و التنمية البشرية.	
	البعد الثالث: إستراتيجية التعويضات.	
	البعد الرابع: إستراتيجية علاقات العمل.	
يتضمن من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 10.		المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
33 عبارة		مجموع عبارات الإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين-أنظر الملحق رقم (02).

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الباحثين لأسئلة الاستبيان، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين.

و فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة= الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات للمتوسط الحسابي كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض،

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط،

- المجال [3.67-5]: مرتفع،

الفرع الثالث: الاساليب الإحصائية المستخدمة.

تم تحليل وتفريغ إجابات العينة المدروسة بالاعتماد على برنامجي SPSS ، و Microsoft Excel، ثم تطبيق الاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان،
- اختبار "Cronbach 's Alpha" لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان،
- اختبار "One sample Kolmogorov -smirnov test" لمعرفة نوعية البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا،
- حساب النسب المئوية والتكرارات لإجابات العينة المدروسة،
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود الاستبيان،
- اختبار **T** لمتوسط العينة الواحدة، **One Simple Test** لاختبار فرضيات الدراسة،
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لنموذج الدراسة.

المطلب الثاني : قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

يعتبر صدق وثبات أداة الاستبيان من خصائص أداة الدراسة، حيث تم قياسهما على النحو التالي:

أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم الاعتماد على قياس صدق الإتساق الظاهري و الداخلي لمحاور الاستبيان، بحيث تم عرض الاستبيان على محكمين لقياس صدق الاتساق الظاهري ومدى صلاحيته للتوزيع، وتم إجراء التعديلات و التصحيحات الضرورية عليها قبل عملية التوزيع-أنظر

الملحق رقم 03.

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون Pearson بين عينة من فقرات المحور الأول و عينة من فقرات المحور الثاني، ومن خلال الملحق رقم 04 ، نجد معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات الخاصة بالمحور الأول و المحور الثاني دالة إحصائيا بحيث تظهر قيمة Sig (القيمة الاحتمالية) أقل من مستوى دلالة 0.05 في أغلب الفقرات، ومنه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.
ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستقرار في نتائج الاستبيان، وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ، ويكون مقبولا كلما كان أكبر أو يساوي 0.60، أما إذا كانت نسبته تقدر 0.80 يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات في القياس.

ويمكن عرض نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من خلال الجدول الآتي:
الجدول رقم(09): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان.

مخاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.	23	0,900	ثابت
المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.	10	0,756	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	33	0,926	ثابت
قاعدة: إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 فإن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج.			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS - أنظر الملحق رقم 04.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بمدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف 0,900، وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف 0,756، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,926

بإجمالي 33 فقرة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدد الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. وما سبق يمكن التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن فرضيات الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

تم استخدام اختبار كولموجروف سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov** لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن توزيع البيانات طبيعي، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي.

رقم المحور	العنوان	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	نوع التوزيع
1	المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.	1,369	0,047	طبيعي عند مستوى دلالة 0,01
2	المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.	0,581	0,888	طبيعي عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS** - أنظر الملحق رقم 04.

نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,01 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية عند مستوى معنوية 0,01.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

بعد توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة تم تجميعها وتحليلها ثم اختبار فرضيات الدراسة، يتناول وفي مايلي سيتم تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة، ثم تحليل إجابات الباحثين وتفسيرها، واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، والخبرة المهنية.

الفرع الأول: توزيع بيانات العينة المدروسة حسب متغير الجنس.

في مايلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	%50
أنثى	10	%50
المجموع	20	%100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يوضح الجدول السابق توزيع المستجوبين حسب الجنس، حيث تتساوى فئة الذكور والإناث بمديرية السياح والصناعة التقليدية وذلك ب 10 أفراد لكل جنس منهما أي نسب 50%.

الفرع الثاني: توزيع بيانات العينة المدروسة حسب متغير السن.

في مايلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	00	%00
من 30 إلى 40 سنة	10	%50
من 40 إلى 50 سنة	10	%50
المجموع	20	%100

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد العينة المدروسة حسب العمر، حيث أن فئة الدراسة لا تحتوي على أي فرد سنه أقل من 30 سنة، في حين تساوى عدد الأفراد بين فئتي من 30 إلى 40 سنة، ومن 40 إلى 50 سنة، أي 50% لكل منهما بواقع 10 أفراد من عينة الدراسة لكل فئة.

الفرع الثالث: توزيع بيانات العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي.

في مايلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	تعليم أساسي
00	00	تعليم متوسط
%15	03	ثانوي
%70	14	جامعي
%15	03	تكوين مهني
%100	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يمثل الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نسجل عدم امتلاك أي فرد من عينة الدراسة لمستوى تعليم أساسي أو مستوى تعليم متوسط، في حين تساوى كل من مستوى التعليم الثانوي والتكوين المهني بنسبة 15% لكل مستوى منهم بواقع 3 أفراد لكل مستوى، أما الأغلبية فكانت للجامعيين الذين بلغ عددهم 14 فردا بالمؤسسة محل الدراسة أي نسبة 70%.

الفرع الرابع: توزيع بيانات العينة المدروسة حسب المستوى المهني.

في مايلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني:

الجدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني.

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
00%	00	مدير عام
00%	00	مدير تنفيذي
15%	03	رئيس مصلحة
60%	12	متصرف إداري
10%	02	مفتش في السياحة
15%	03	رئيس مكتب
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يمثل الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني، حيث تتكون أغلبية عينة الدراسة من المتصرفين الإداريين بنسبة 60% وتمثل 12 فردا متصرفا بالمديرية، تليها كل من رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بثلاثة أفراد لكل فئة منهم، أي 15%، تليها 10% لمفتشي السياحة الذين بلغ عددهم مفتشين، أما المدراء والمدراء التنفيذيين فلم تحتوي عينة الدراسة على أي واحد منهم.

الفرع الخامس: توزيع بيانات العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية.

في مايلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
20%	04	أقل من 5 سنوات
20%	04	من 5 إلى 10 سنوات
45%	09	من 11 إلى 20 سنة
15%	03	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يشير الجدول السابق إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة من يملكون خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة المرتبة الأولى بنسبة 45%، واحتلت كل من فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 20%، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة أكثر من 20 سنة بـ 15%.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة.

في مايلي تحليل إجابات العينة المدروسة حول مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، وقياس مستواها الوظيفي.

الفرع الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

تم تحديد مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية خلال الفترة المدروسة من خلال أربع أبعاد كما يلي: استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية، استراتيجية التدريب والتنمية البشرية، استراتيجية التعويضات واستراتيجية علاقات العمل.

أولا: مدى تطبيق إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية.

في مايلي تحليل إجابات العينة المدروسة حول مدى تطبيق إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية:

الجدول رقم (16): استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

العبارة	النسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
يتم توضيح المهام و المسؤوليات بدقة.	النسبة %	65	30	05	00	00	4.60	0.59	01	مرتفع
يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع مستوى الأفراد الأكاديمي والمعرفي	النسبة %	60	30	10	00	00	4.50	0.68	03	مرتفع
يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية.	النسبة %	45	55	00	00	00	4.45	0.51	04	مرتفع

مرتفع	01	0.59	4.60	00	00	05	30	65	النسبة %	يتم اختيار الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفع	05	1.16	4.10	05	05	15	25	50	النسبة %	يتم تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها بدقة.
مرتفع	06	1.31	3.95	05	15	10	20	50	النسبة %	يتم الاعتماد على الاختبارات المختلفة ومقابلات التوظيف، وهذا يهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
مرتفع	07	1.33	3.90	10	05	15	25	45	النسبة %	يتم تكوين الموارد البشرية الحديثة التوظيف.
مرتفع		0,30687	4,3000	الإجمالي						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

تحليل وتفسير النتائج:

- الفقرة 01: "يتم توضيح المهام والمسؤوليات بدقة": بلغت نسبة الموافقة بشدة 65% من العينة، و 30% موافق، ونسبة 05% محايد، فيما باقي الإجابات كانت نسبتها 00%، وقد بلغ الوسط الحسابي 4.60، والانحراف المعياري 0.59، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.60، وانحرافها المعياري 0.59، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم توضيح المهام والمسؤوليات بنسبة كبيرة.
- الفقرة 02: "يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع مستوى الأفراد الأكاديمي": بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 60%، ونسبة الموافقين 30%، فيما كانت إجابة 10% الحياد، و 00% لغير الموافقين وغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.50، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع مستوى الأفراد الأكاديمي
- الفقرة 03: "يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 45%، ونسبة الموافقين 55%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة

4.45، وانحرافها المعياري 0.51، وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة مطلقة على أنه يتم تقسيم المهام بما يجعل الأداء منسجما مع مستوى الأفراد الأكاديمي، مع الاختلاف الطفيف بين الموافقة فقط والموافقة بشدة.

- الفقرة 04: "يتم اختيار الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 30%، فيما كانت إجابة 05% الحياد، و00% لغير الموافقين وغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.60، وانحرافها المعياري 0.59، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تم اختيار الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

- الفقرة 05: "يتم تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها بدقة"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 25%، فيما كانت إجابة 15% الحياد، و05% لكل من غير الموافقين وغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.10، وانحرافها المعياري 1.16، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها بدقة

- الفقرة 06: "يتم الاعتماد على الاختبارات المختلفة ومقابلات التوظيف، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 20%، فيما كانت إجابة 10% الحياد، و15% لغير الموافقين و05% غير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.95، وانحرافها المعياري 1.31 مما يدل على أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم الاعتماد على الاختبارات المختلفة ومقابلات التوظيف، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- الفقرة 07: "يتم تكوين الموارد البشرية الحديثة التوظيف"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 45%، ونسبة الموافقين 25%، فيما كانت إجابة 15% الحياد، و05% لغير الموافقين و10% غير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.90، وانحرافها المعياري 1.33، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم الاعتماد على الاختبارات المختلفة ومقابلات التوظيف، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون على تطبيق إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4,3000 وانحراف معياري 0,30687 .

ثانيا: مدى تطبيق إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية.

في مايلي تحليل إجابات العينة المدروسة حول مدى تطبيق إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (17): إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة المئوية	العبارة
مرتفع	04	1.20	3.75	00	25	10	30	35	النسبة %	يتم تدريب العامل على استخدام التكنولوجيا الحديثة باستمرار.
مرتفع	01	0.22	4.95	00	00	00	05	95	النسبة %	يتم تدريب العامل على استخدام الطرق الحديثة في العمل باستمرار.
مرتفع	03	0.75	4.45	00	00	15	25	60	النسبة %	الحرص على ترقية معارف المورد البشري.
مرتفع	02	0.59	4.60	00	00	05	30	65	النسبة %	توضيح الوظائف التي يمكن للعامل الوصول إليها مستقبلا من خلال مساره الوظيفي.
مرتفع		0,50394	4,4375	الإجمالي						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

تحليل وتفسير النتائج:

- الفقرة 08: "يتم تدريب العامل على استخدام التكنولوجيا الحديثة باستمرار"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 35%، ونسبة الموافقين 30%، فيما كانت إجابة 10% الحياد، و25% لغير الموافقين و00% غير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.75، وانحرافها المعياري 1.20، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تدريب العامل على استخدام التكنولوجيا الحديثة باستمرار.
- الفقرة 09: "يتم تدريب العامل على استخدام الطرق الحديثة في العمل باستمرار"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 95%، ونسبة الموافقين 05%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.95، وانحرافها المعياري 0.22، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تدريب العامل على استخدام الطرق الحديثة في العمل باستمرار.
- الفقرة 10: "الحرص على ترقية معارف المورد البشري" بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 60%، ونسبة الموافقين 25%، و15% نسبة الإجابة بمحايد، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.45، وانحرافها المعياري 0.75، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم الحرص على ترقية معارف المورد البشري.
- الفقرة 11: توضيح الوظائف التي يمكن للعامل الوصول إليها مستقبلا من خلال مساره الوظيفي، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 30%، أما المحايدين فبلغت نسبتهم 5%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.60، وانحرافها المعياري 0.59، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم توضيح الوظائف التي يمكن للعامل الوصول إليها مستقبلا من خلال مساره الوظيفي بالمؤسسة.
- من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون على تطبيق إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4,4375 ، وانحراف معياري 0,50394 .

ثالثا: مدى تطبيق استراتيجية التعويضات.

في مايلي تحليل إجابات العينة المدروسة حول مدى تطبيق إستراتيجية التعويضات:

الجدول رقم (18): استراتيجية التعويضات في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة المئوية	العبرة
مرتفع	01	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	يتناسب أجر العامل مع الجهد المبذول من طرفه
مرتفع	01	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	يتم إعداد الرواتب والأجور بعدالة بين الموظفين.
مرتفع	02	1.27	4.05	10	00	15	25	50	% النسبة	يتم التصميم الدوري لهيكل الأجور وفقا للتقييم المستمر للوظائف.
مرتفع	01	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	يتم تقديم المزايا الوظيفية للموظفين المميزين.
مرتفع	01	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	يتم تقديم التحفيزات للموظفين مما يشجعهم على الاجتهاد المستمر.
مرتفع		0,22361	4,4500	الإجمالي						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

تحليل وتفسير النتائج:

- الفقرة 12: "يتناسب أجر العامل مع الجهد المبذول من طرفه"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، أما المحايدين فبلغت نسبتهم 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن الأجر الذي يتحصلون عليه يتناسب مع الجهد المبذول.
- الفقرة 13: "يتم إعداد الرواتب والأجور بعدالة بين الموظفين"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، وبلغت نسبة الإجابات بمحايد 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية

00% ، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد

عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم يتم إعداد الرواتب والأجور بعدالة بين الموظفين.

- الفقرة 14: "يتم التصميم الدوري لهيكل الأجور وفقا للتقييم المستمر للوظائف"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 25%، ونسبة المحايدين 15%، فيما كانت نسبة غير الموافقين 00% وغير الموافقين بشدة 10%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.05، وانحرافها المعياري 1.27، مما يدل على أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم التصميم الدوري لهيكل الأجور وفقا للتقييم المستمر للوظائف.

- الفقرة 15: "يتم تقديم المزايا الوظيفية للموظفين المميزين"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تقديم المزايا الوظيفية للموظفين المميزين.

- الفقرة 16: "يتم تقديم التحفيز للموظفين مما يشجعهم على الاجتهاد المستمر"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تقديم التحفيز للموظفين مما يشجعهم على الاجتهاد المستمر .

من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون على تطبيق إستراتيجية التعويضات في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4,4500 وانحراف معياري 0,22361.

رابعا: مدى تطبيق إستراتيجية علاقات العمل.

في مايلي تحليل إجابات العينة المدروسة حول مدى تطبيق إستراتيجية علاقات العمل:

الجدول رقم (19): استراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

الاتجاه العام	الترتيب ب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة المئوية	العبارة
مرتفع	07	0.51	4.50	00	00	00	50	50	% النسبة	الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين النقابة.
مرتفع	02	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	العلاقة الجيدة مع زملاء العمل.
مرتفع	02	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	الانسجام بين الموظف والإدارة.
مرتفع	02	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	قلة النزاعات والشكاوي بين الموظفين.
مرتفع	02	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية.
مرتفع	02	0.68	4.55	00	00	10	25	65	% النسبة	إحساس الموظف بالأمان خلال تأدية مهامه اليومية.
مرتفع	01	0.22	4.95	00	00	00	05	95	% النسبة	إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.
مرتفع		0,15546	4,6000	الإجمالي						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

تحليل وتفسير النتائج:

- الفقرة 17: الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين النقابة، انقسمت إجابات أفراد عينة الدراسة بالتساوي بين الموافقين بشدة والموافقين بنسبة 50% لكل اجابة منهما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة

- 4.50، وانحرافها المعياري 0.51، مما يدل على أن كل أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة على وجود الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين النقابة، النصف منهم يوافقون وبشدة على ذلك.
- الفقرة 18: العلاقة الجيدة مع الزملاء، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على العلاقة الجيدة مع الزملاء بالمؤسسة.
- الفقرة 19: الانسجام بين الموظف والإدارة، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على الانسجام بين الموظف والإدارة.
- الفقرة 20: قلة النزاعات والشكاوي بين الموظفين، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على علقلة النزاعات والشكاوي بين الموظفين.
- الفقرة 21: تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه يتم تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية.
- الفقرة 22: إحساس الموظف بالأمان خلال تأدية مهامه اليومية، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، والمحايدين 10%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أنه إحساس الموظف بالأمان خلال تأدية مهامه اليومية.

- الفقرة 23: إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة التي ينتمي إليها، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 95%، ونسبة الموافقين 05%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.95، وانحرافها المعياري 0.22، مما يدل على أن كل أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة على إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة التي ينتمي إليها، منهم 95% موافقون وبشدة. من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون على تطبيق إستراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4,6000 و انحراف معياري 0.15546.

الفرع الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

يمثل الجدول الآتي إجابات العينة المدروسة حول مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية خلال الفترة المدروسة:

الجدول رقم (20): مستوى الأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

العبارة	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية سنويا	النسبة %	50	25	15	05	05	4.10	1.16	06	مرتفع
تركز المديرية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	النسبة %	50	20	10	15	05	3.95	1.31	08	مرتفع
تواكب المديرية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال .	النسبة %	45	25	15	05	10	3.90	1.33	09	مرتفع
تساهم إدارة المديرية في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.	النسبة %	35	30	10	25	00	3.75	1.20	10	مرتفع

مرتفع	01	0.22	4.95	00	00	00	05	95	النسبة %	تحرص المديرية على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
مرتفع	05	0.75	4.45	00	00	15	25	60	النسبة %	ترسخ المديرية القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى إلتزامهم بالعمل.
مرتفع	02	0.59	4.60	00	00	05	30	65	النسبة %	تسعى المديرية إلى تجديد قيم العمل السائدة بإستمرار.
مرتفع	03	0.68	4.55	00	00	10	25	65	النسبة %	تحدد المديرية ديناميكية إنتاجية تشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة.
مرتفع	03	0.68	4.55	00	00	10	25	65	النسبة %	تهتم الإدارة العليا بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.
مرتفع	07	1.27	4.05	10	00	15	25	50	النسبة %	تستخدم المديرية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية العكسية من كمية الأداء المنجز.
مرتفع		0,38662	4,2850	الإجمالي						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

تحليل وتفسير النتائج:

- الفقرة 01: "تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية سنويا"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 25%، المحايدين ب 15%، فيما بلغت نسبة غير الموافقين 5%، وبنفس النسبة غير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.10، وانحرافها المعياري 1.16، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المؤسسة تحقق أهدافها الاستراتيجية سنويا.

- الفقرة 02: "تركز المديرية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس العمل المنجز من قبل العاملين"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 20%، المحايدون ب 10%، فيما بلغت نسبة غير الموافقين 15%، ونسبة 05% لغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.95، وانحرافها المعياري 1.31، مما يدل على أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تركز على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس العمل المنجز من قبل العاملين.
- الفقرة 03: "تواكب المديرية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 45%، ونسبة الموافقين 25%، المحايدون ب 15%، فيما بلغت نسبة غير الموافقين 05%، ونسبة 10% لغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.90، وانحرافها المعياري 1.33، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تواكب التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال.
- الفقرة 04: "تساهم إدارة المديرية في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 35%، ونسبة الموافقين 30%، المحايدون ب 10%، فيما بلغت نسبة غير الموافقين 25%، و00% لغير الموافقين تماما، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 3.75، وانحرافها المعياري 1.20، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن إدارة المديرية تساهم في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل
- الفقرة 05: "تحرص المديرية على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 95%، ونسبة الموافقين 05%، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.95، وانحرافها المعياري 0.22، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تحرص على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
- الفقرة 06: "ترسخ المديرية القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 60%، ونسبة الموافقين 25%، المحايدون ب 15%، فيما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين تماما 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.45، وانحرافها

- المعياري 0.75، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية ترسخ القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
- الفقرة 07: "تسعى المديرية إلى تحديد قيم العمل السائدة باستمرار"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 30%، و5% كانت نسبة المحايدين، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.60، وانحرافها المعياري 0.59، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تسعى إلى تحديد قيم العمل السائدة باستمرار.
- الفقرة 08: "تحدد المديرية ديناميكية إنتاجية تشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، و10% كانت نسبة المحايدين، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تحدد ديناميكية إنتاجية تشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة.
- الفقرة 09: "تهتم الإدارة العليا بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 65%، ونسبة الموافقين 25%، و10% كانت نسبة المحايدين، فيما كانت نسبة الإجابات المتبقية 00%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.55، وانحرافها المعياري 0.68، مما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن الإدارة العليا تهتم بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.
- الفقرة 10: "تستخدم المديرية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية العكسية من كمية الأداء المنجز"، بلغت نسبة الموافقين بشدة على هذه العبارة 50%، ونسبة الموافقين 25%، و15% كانت نسبة المحايدين، فيما كانت نسبة غير الموافقين 00 ونسبة غير الموافقين تماما 10%، كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة 4.05، وانحرافها المعياري 1.27، مما يدل على أن نصف أفراد عينة الدراسة لديهم موافقة بشدة على أن المديرية تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية العكسية من كمية الأداء المنجز.

من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون على مستوى الأداء الجيد في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4,2850 و إنحراف معياري 0,38662.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.

في مايلي سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نموذجها، بحيث تم الاعتماد على اختبار المتوسط الحسابي ونموذج الانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

تم صياغة الفرضية الأولى للدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

الفرضية البديلة (H_1): يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يتم تطبيق استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.
 - يتم تطبيق استراتيجية التدريب والتنمية البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
 - يتم تطبيق استراتيجية التعويضات في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
 - يتم تطبيق استراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضيات الفرعية السابق ذكرها:

الجدول رقم(21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

مجالات الثقة عند مستوى 95%		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-Test القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
4,5838	4,0162	دال إحصائيا	0.000	4,30000	6	37,074	استراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية
5,2394	3,6356		0.000	4,43750	3	17,611	استراتيجية التدريب والتنمية البشرية
4,7276	4,1724		0.000	4,45000	4	44,500	استراتيجية التعويضات
4,7438	4,4562		0.000	4,60000	6	78,289	استراتيجية علاقات العمل

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 بالنسبة للأبعاد الأربعة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية H_0 ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة H_1 أي أنه :

- يتم تطبيق استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- يتم تطبيق استراتيجية التدريب والتنمية البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- يتم تطبيق استراتيجية التعويضات في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- يتم تطبيق استراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

وعند إجراء اختبار المتوسط الإجمالي للفرضية الأولى ظهرت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

مجالات الثقة عند مستوى %95		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
4,5778	4,3179	دال إحصائيا	0.000	4,44783	22	70,091	المحور الأول

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 بالنسبة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضيات الفرعية الصفرية H_0 ونقبل الفرضيات الفرعية البديلة H_1 أي أنه: يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

و من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

والجدول الآتي يبين نتائج اختبار T للمتوسط الحسابي للفرضية الثانية للدراسة:

الجدول رقم(23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

مجالات الثقة عند مستوى %95		النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	Sig. القيمة الاحتمالية	Mean Difference	المتوسط الفرضي	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	
الأعلى	الأدنى						
4,5616	4,0084	دال إحصائيا	0.000	4,28500	9	35,049	المحور الثاني

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجدنا أن القيمة الاحتمالية المحسوبة sig بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01 بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي الجيد لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة ، مما يدل أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، هذا كله يقودنا إلى أن نرفض الفرضية الفرعية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية الفرعية البديلة H_1 أي أنه: يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

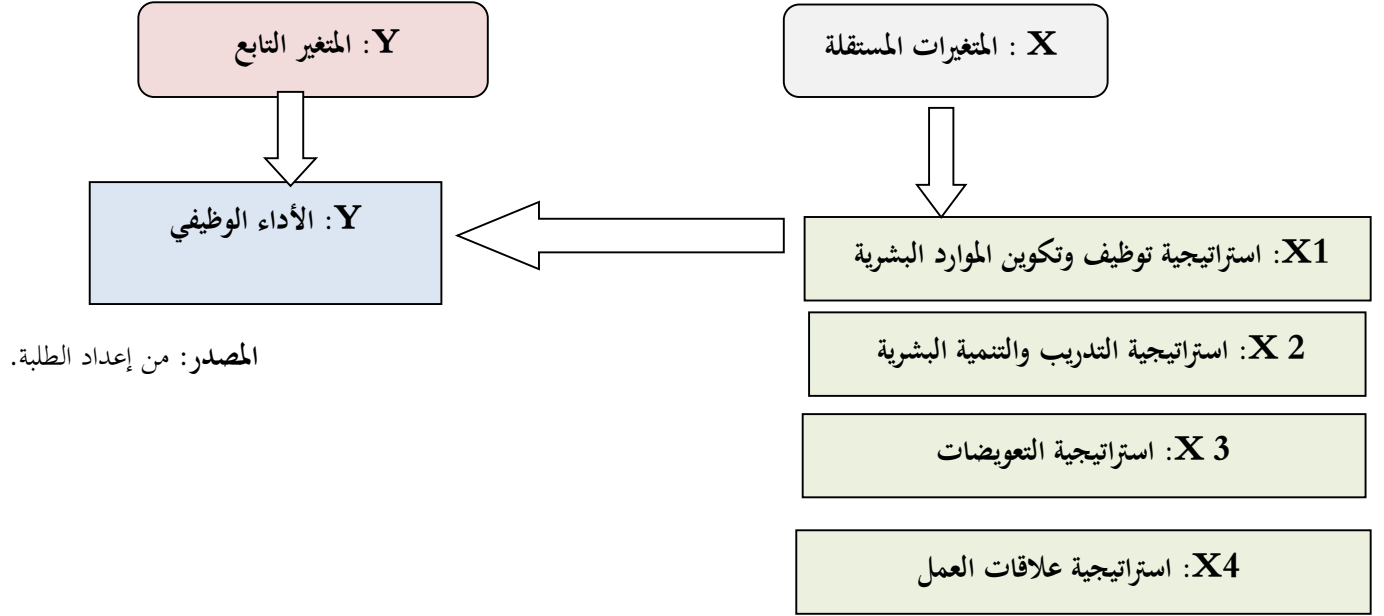
الفرع الثالث: إختبار نموذج الدراسة

تنتمي نماذج هذه الدراسة إلى "النموذج الخطي العام، General Linear Model GLM"، وقبل إختبار نموذج الدراسة تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة ثم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال أبعادها الأربع (استراتيجية توظيف وتكوين العمال، استراتيجية التدريب والتنمية البشرية، استراتيجية التعويضات، استراتيجية علاقات العمل)، على الأداء الوظيفي في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

أولا: بناء نموذج الدراسة.

يمثل نموذج الدراسة معادلة انحدار خطي متعدد مكون من أربع متغيرات مستقلة والآخر تابع، ويمكن تمثيل نموذج افتراضي للدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة.



يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1(X1) + \beta_2(X2) + \beta_3(X3) + \beta_4(X4) + e_i$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع و الذي يمثل تحفيز الطلبة ويمكن اعتباره متغير متصل، يمكن قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني من الاستبيان.

β_0 : تمثل قيمة الثابت.

e_i : تمثل الخطأ.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: تمثل معاملات نموذج الانحدار.

X1 : المتغير المستقل الأول الذي يمثل استراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول من المحور الأول من الاستبيان.

X2 : المتغير المستقل الثاني الذي يمثل استراتيجية التدريب والتنمية البشرية، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثاني من المحور الأول من الاستبيان.

X3: المتغير المستقل الثالث الذي يمثل **استراتيجية التعويضات**، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث من المحور الأول من الاستبيان.

X4: المتغير المستقل الرابع الذي يمثل **استراتيجية علاقات العمل**، وهو متغير متصل يتم قياسه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للبعد الرابع من المحور الأول من الاستبيان.
وقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كمايلي:

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثالثة:

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

ثانيا: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة .

يبين الجدول الآتي العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة (Y، X1، X2، X3، X4) من خلال مصفوفة

الارتباط "بيرسون ، Pearson":

الجدول (24): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

مصفوفة الارتباط بيرسون		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	-0,469	0,000	-0,611	-0,820
	Sig. (2-tailed)	-	0,531	1,000	0,145	0,024
X2	Pearson Correlation	-0,469	1	-0,017	0,909	-0,624
	Sig. (2-tailed)	0,531	-	0,983	0,091	0,376
X3	Pearson Correlation	0,000	-0,017	1	-0,250	0,271
	Sig. (2-tailed)	1,000	0,983	-	0,685	0,660
X4	Pearson Correlation	-0,611	0,909	-0,250	1	0,369
	Sig. (2-tailed)	0,145	0,091	0,685	-	0,415
Y	Pearson Correlation	-0,820	-0,624	0,271	0,369	1
	Sig. (2-tailed)	0,024	0,376	0,660	0,415	-

عند مستوى معنوية 0,01.

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه مايلي:

فيما يتعلق بعلاقة الأداء الوظيفي بالمتغير المستقل الأول إستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية ، تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط السالب بين الثنائي (X1،Y) بقيمة (-0,820) مما يؤكد العلاقة العكسية بين إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

فيما يتعلق بعلاقة الأداء الوظيفي بالمتغير المستقل الثاني إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية ، تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط السالب بين الثنائي (X2،Y) بقيمة (-0,624 --) مما يؤكد العلاقة

العكسية بين إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية والأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

فيما يتعلق بعلاقة الأداء الوظيفي بالمتغير المستقل الثالث **إستراتيجية التعويضات** ، تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط الموجب بين الثنائي (X3،Y) بقيمة (0,271) مما يؤكد العلاقة الطردية بين إستراتيجية التعويضات والأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

فيما يتعلق بعلاقة الأداء الوظيفي بالمتغير المستقل الرابع **إستراتيجية علاقات العمل** ، تظهر لنا مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson معامل الارتباط الموجب بين الثنائي (X4،Y) بقيمة (0,369) مما يؤكد العلاقة الطردية بين إستراتيجية علاقات العمل والأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة.

مما سبق يمكن استخلاص أنه كلما زاد تطبيق إستراتيجية التعويضات وإستراتيجية علاقات العمل في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف خلال الفترة المدروسة كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي الجيد، في حين أنه مهما زاد تطبيق إستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية، وإستراتيجية التدريب و التنمية البشرية فإنه لا يؤدي لزيادة مستوى الأداء الوظيفي الجيد.

ثالثا: إختبار نموذج الدراسة.

لاختبار نموذج الدراسة سوف يتم الاعتماد على طريقة الانحدار المتعدد ، وفي مايلي سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال تحليل الإنحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

أ- أثر إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

تظهر نتائج الانحدار الخطي بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (25): اختبار الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		ثابت الانحدار
			Std. Error	B	
0,002	5,913		1,564	9,247	
0,024	-3,207	-0,820	0,363	-1,164	X1

عند مستوى معنوية : 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (-0,820)، و هي تعبر عن معامل الانحدار السالب أي العلاقة العكسية بين المتغيرين إستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية و الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من خلال تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، و ظهور مستوى الدلالة بقيمة 0,024 أكبر من 0,01، يؤكد النتيجة التالية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ب- أثر استراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.
تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع و المتغير المستقل الثاني ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (26): اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		ثابت الانحدار
			Std. Error	B	
0,022	6,689		0,705	4,719	
0,376	-1,130	-0,624	0,158	-0,179	X2

عند مستوى معنوية : 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (-0,624)، و هي تعبر عن معامل الانحدار السالب أي العلاقة العكسية بين المتغيرين إستراتيجية التدريب و التنمية البشرية و الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من خلال تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة، وظهر مستوى الدلالة بقيمة 0,376 أكبر من 0,01، يؤكد النتيجة التالية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب و التنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

ج- أثر استراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.
تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الثالث ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (27):اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		ثابت الانحدار
			Std. Error	B	
0,785	0,299		5,261	1,571	
0,660	0,487	0,271	1,181	0,575	X3

عند مستوى معنوية : 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0,271)، و هي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الطردية بين المتغيرين إستراتيجية التعويضات و الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من خلال تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة، إلا أن ظهور مستوى الدلالة بقيمة 0,660 أكبر من 0,01، يؤكد النتيجة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

رابعا: أثر استراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

تظهر نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل الرابع ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (28): اختبار الفرضية المتعلقة بأثر استراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

مستوى المعنوية Sig.	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		ثابت الانحدار
			Std. Error	B	
0,927	-0,096		5,356	-0,516	
0,415	0,889	0,369	1,164	1,034	X4

عند مستوى معنوية : 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم (04).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0,369)، و هي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الطردية بين المتغيرين استراتيجية علاقات العمل والأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من خلال تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، إلا أن ظهور مستوى الدلالة بقيمة 0,415 أكبر من 0,01، يؤكد النتيجة التالية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

كما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف.

وبالتالي يمكن إستنتاج مايلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.

ومن خلال النتائج أعلاه يمكننا تأكيد تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية خلال الفترة المدروسة من خلال أبعادها الأربعة، استراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية، استراتيجية التدريب و التنمية البشرية، استراتيجية التعويضات، استراتيجية علاقات العمل، كما يمكننا تأكيد المستوى الجيد للأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف ، إلا أن اختبار نموذج الدراسة يؤكد أنه لا يوجد أي أثر لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي الجيد في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، و إنما يرجع المستوى الجيد للأداء الوظيفي فيها لأسباب أخرى، وبعد إجراء مقابلات عديدة مع الموظفين بالمديرية تبين لنا أن تحسين أدائهم يرجع إلى قدراتهم المهنية وتحليلهم بروح المسؤولية ، واحترامهم للمهام المسندة إليهم، وكذا مستواهم الأكاديمي وخبرتهم المهنية في مجال السياحة و الصناعات التقليدية.

خلاصة

من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء موظفي مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، بحيث تم توزيعه على عينة مكونة من 20 موظف بالمديرية ، وبعد تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، توصلت نتائج الدراسة إلى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف، وكذا المستوى الجيد للأداء الوظيفي فيها، في حين أظهرت نتائج اختبار نموذج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية خلال الفترة المدروسة.

خاتمة الدراسة

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمارس العديد من الأنشطة والمهام التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها والتي تبدأ من التحكم في العنصر البشري وتحفيزه و تدريبه على الأداء الجيد، حيث تحتل دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة وتوفير المزايا التنافسية، وبعد تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة واقتراحاتها كما يلي:

1- نتائج الدراسة.

تتمثل نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة في منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها ، خاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة،
- تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظاما يهدف إلى الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وبرامج حديثة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين،
- يعد كلا من إستراتيجية التوظيف، التدريب، التكوين والتنمية البشرية، إستراتيجية التعويضات الممنوحة للعامل، وكذا استراتيجية علاقات العمل في المؤسسة، أبعادا ومحددات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،
- تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي للمؤسسة،
- يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف وتكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية البشرية على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية علاقات العمل على الأداء الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف،
- يرجع المستوى الجيد للأداء الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف إلى قدراتهم المهنية وتحليلهم بروح المسؤولية، واحترامهم للمهام المسندة إليهم، وكذا مستواهم الأكاديمي وخبرتهم المهنية في مجال السياحة والصناعات التقليدية.

2- إقتراحات الدراسة.

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ضرورة القيام بالتخطيط بشكل مدروس ومنتظم من قبل إدارة الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف و ذلك بشكل دوري بما يتوافق مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية،
- ضرورة جذب الكفاءات في مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل على تحسين وتطوير عمليات التعيين والتوظيف،
- ضرورة القيام ببرامج تدريبية لموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية ودورات تعليمية وذلك بهدف تطوير مهارات الموظفين ومواكبتهم لكافة التقنيات والتطورات في البيئة الخارجية.
- وضع سياسة تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

3- آفاق الدراسة.

يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية التي لها صلة بموضوع الدراسة وذلك كمايلي:

- أثر الإلتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي في ظل تبني الإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية،
- أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين على جودة الأداء،
- مبدأ الكفاءة في التوظيف كآلية لتحسين الخدمة العمومية،
- دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا :الكتب .

- 1-إبراهيم صالح العواسا سليمان ، ناجي شوقي الساعاتي جواد ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2020.
- 2-آرمسترونغ مايكل ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2020 .
- 3-البوهي رأفت عبد العزيز ، المصري إبراهيم جابر ، وآخرون، أصول التربية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018 .
- 4-الجبالي حمزة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر ، الأردن، 2016 .
- 5-الحريري رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2019 .
- 6-الجربوعة مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، 2017.
- 7-الحراحشة حسين محمد ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 .
- 8-الحريري محمد سرور ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 .
- 9-الفروخ فايز عبد الرحمان ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي ، بتصرف، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .
- 10-القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- 11-القرالة عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 12-المحمدي سعد علي ريجان ، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 13-الكلالدة طاهر محمود ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2018 .
- 14-اللبدي نزار عوني ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .

- 15- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020 .
- 16- حسين ليث سعد الله ، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مداخل ومنهجيات، أدوات وتقنيات، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021 .
- 17- رشيد مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية و التطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2009 .
- 18- رضوان محمود عبد الفتاح ، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 .
- 19- فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دروس واسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، إي-كتب للنشر و التوزيع، لندن، بريطانيا، 2019 .
- 20- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، 2007 .

ثانيا: المجالات العلمية.

- 1- رزق الله سلمى ، مساك أمينة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري ، مجلة الصوتيات، العدد 18، 2017 .
- 2- سلمى رزق الله ،مساك أمينة ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم،العدد 07 ، 2017 .
- 3- قرينعي أحمد ، إدارة الموارد البشرية، المفهوم، التطور و الاستراتيجية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 02، 2019.
- 4- مخلوف سعاد ، شريك ويزة ، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، 2018.

5-مصطفى زهرة ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 05، العدد02، 2014 .

ثالثا :المذكرات والرسائل الجامعية .

1-بن ضياف حنان، إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنمية الموارد البشرية،جامعة المسيلة، 2013/2014.

2-بوحديد ليلي ،محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مطبوعة بيداغوجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018/2019 .

3-حسين ندي جودة ،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة مصر العربية، 2011 .

4-حوحو مصطفى ، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2021-2022 .

5-شانت سارين دمرجيان خشادور ، أثر إستراتيجية علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال ، دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018 .

6-شغلة عايدة ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2019-2020 .

7-قاضي عبد الحكيم ، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، بتصرف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018 .

رابعاً: المواقع الإلكترونية.

- <https://economie.univ-batna.dz/images/cours/2hn.pdf>
- http://elearning.centre-univ-mila.dz/pluginfile.php/55969/mod_resource/content/
- <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5626&lang=fr>

الملاحق

الملحق رقم (01) :

إستمارة التربص

الملحق رقم (02) :

الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

استبيان

أخي العامل أو الموظف أختي العاملة أو الموظفة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان "اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية-" لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، تم اختيارنا لدراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف، ويشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ولكم جزيل الشكر مسبقا، علما إن إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

د.فداوي أمينة

الطالبة:

سناني سيف الدين

ثابت ذهب

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أقل من 40 إلى 50

المستوى التعليمي : تعليم أساسي تعليم متوسط تعليم ثانوي

جامعي تكوين مهني

مستوى تعليمي آخر:

المستوى المهني : مدير عام مدير تنفيذي رئيس مصلحة

متصرف إداري

الخبرة المهن : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الأول: مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الطارف .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	إستراتيجية توظيف وتكوين الموارد البشرية					
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8	إستراتيجية التدريب والتنمية البشرية					
9						
10						

					توضيح الوظائف التي يمكن للعامل الوصول إليها مستقبلا من خلال مساره الوظيفي.		11
					يتناسب أجر العامل مع الجهد المبذول من طرفه	إستراتيجية التعويضات	12
					يتم إعداد الرواتب و الأجور بعدالة بين الموظفين.		13
					يتم التصميم الدوري لهيكل الأجور وفقا للتقييم المستمر للوظائف.		14
					يتم تقديم المزايا الوظيفية للموظفين المميزين.		15
					يتم تقديم التحفيزات للموظفين مما يشجعهم على الاجتهاد المستمر.		16
					الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين النقابة.		إستراتيجية علاقات العمل
					العلاقة الجيدة مع زملاء العمل.	18	
					الانسجام بين الموظف و الإدارة.	19	
					قلة النزاعات و الشكاوي بين الموظفين.	20	
					تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية.	21	
					إحساس الموظف بالأمان خلال تأدية مهامه اليومية.	22	
					إحساس الموظف بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.	23	

المحور الثاني: قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الطارف.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية سنويا	01
					تركز المديرية على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	02
					تواكب المديرية التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال	03
					تساهم إدارة المديرية في توفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.	04
					تحرص المديرية على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.	05
					ترسخ المديرية القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى إلتزامهم بالعمل.	06
					تسعى المديرية إلى تجديد قيم العمل السائدة بإستمرار.	07
					تحدد المديرية ديناميكية إنتاجية تشغيلية حسب ظروف السوق وأجواء المنافسة.	08
					تهتم الإدارة العليا بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	09
					تستخدم المديرية مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية العكسية من كمية الأداء المنجز.	10

الملحق رقم (03) :

قائمة المحكمين

إسم ولقب المحكم	الرقم
د. بوسيف سيد أحمد	01
د. مرابطي عبد الغاني	02
د. تومي سومية	03

الملحق رقم (04) :
مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (04) : مخرجات برنامج spss

امعاملات الارتباط بيرسون لفقرات الإستبيان

Correlations

		x18	x19	x20	x21	x22	x23	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
x18	Pearson Correlation	1	1,000**	1,000**	,441	,441	,189	,191	,090	,236	,238	,189	,813**	,949**	,441	1,000**	,327
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,051	,051	,426	,420	,705	,317	,312	,426	,000	,000	,051	,000	,159
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
x19	Pearson Correlation	1,000**	1	1,000**	,441	,441	,189	,191	,090	,236	,238	,189	,813**	,949**	,441	1,000**	,327
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,051	,051	,426	,420	,705	,317	,312	,426	,000	,000	,051	,000	,159
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
x20	Pearson Correlation	1,000**	1,000**	1	,441	,441	,189	,191	,090	,236	,238	,189	,813**	,949**	,441	1,000**	,327
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,051	,051	,426	,420	,705	,317	,312	,426	,000	,000	,051	,000	,159
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
x21	Pearson Correlation	,441	,441	,441	1	1,000**	,532*	-,007	-,084	,063	-,079	,532*	,510*	,564**	1,000**	,441	,147
	Sig. (2-tailed)	,051	,051	,051		,000	,016	,978	,723	,016	,740	,016	,022	,010	,000	,051	,536
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
x22	Pearson Correlation	,441	,441	,441	1,000**	1	,532*	-,007	-,084	,063	-,079	,532*	,510*	,564**	1,000**	,441	,147
	Sig. (2-tailed)	,051	,051	,051			,016	,978	,723	,791	,740	,016	,022	,010	,000	,051	,536
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
x23	Pearson Correlation	,189	,189	,189	,532*	,532*	1	,020	-,188	-,018	-,049	1,000**	,140	,236	,532*	,189	,009
	Sig. (2-tailed)	,426	,426	,426	,016	,016		,933	,428	,941	,838	,000	,557	,316	,016	,426	,969
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y1	Pearson Correlation	,191	,191	,191	-,007	-,007	,020	1	,381	,853**	,243	,020	,065	,136	-,007	,191	,669**
	Sig. (2-tailed)	,420	,420	,420	,978	,978	,933		,098	,000	,302	,933	,784	,568	,978	,420	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y2	Pearson Correlation	,090	,090	,090	-,084	-,084	-,188	,381	1	,207	-,240	-,188	-,029	,040	-,084	,090	,221
	Sig. (2-tailed)	,705	,705	,705	,723	,723	,428	,098		,382	,309	,428	,904	,867	,723	,705	,350
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y3	Pearson Correlation	,236	,236	,236	,063	,063	-,018	,853**	,207	1	,441	-,018	,099	,211	,063	,236	,869**
	Sig. (2-tailed)	,317	,317	,317	,791	,791	,941	,000	,382		,052	,941	,679	,372	,791	,317	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y4	Pearson Correlation	,238	,238	,238	-,079	-,079	-,049	,243	-,240	,441	1	-,049	,072	,218	-,079	,238	,486*
	Sig. (2-tailed)	,312	,312	,312	,740	,740	,838	,302	,309	,052		,838	,764	,355	,740	,312	,030
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y5	Pearson Correlation	,189	,189	,189	,532*	,532*	1,000**	,020	-,188	-,018	-,049	1	,140	,236	,532*	,189	,009
	Sig. (2-tailed)	,426	,426	,426	,016	,016	,000	,933	,428	,941	,838		,557	,316	,016	,426	,969
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y6	Pearson Correlation	,813**	,813**	,813**	,510*	,510*	,140	,065	-,029	,099	,072	,140	1	,765**	,510*	,813**	,193
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,022	,022	,557	,784	,904	,679	,764	,557		,000	,022	,000	,415
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y7	Pearson Correlation	,949**	,949**	,949**	,564**	,564**	,236	,136	,040	,211	,218	,236	,765**	1	,564**	,949**	,303
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,010	,010	,316	,568	,867	,372	,355	,316	,000		,010	,000	,194
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y8	Pearson Correlation	,441	,441	,441	1,000**	1,000**	,532*	-,007	-,084	,063	-,079	,532*	,510*	,564**	1	,441	,147
	Sig. (2-tailed)	,051	,051	,051	,000	,000	,016	,978	,723	,791	,740	,016	,022	,010		,051	,536
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y9	Pearson Correlation	1,000**	1,000**	1,000**	,441	,441	,189	,191	,090	,236	,238	,189	,813**	,949**	,441	1	,327
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,051	,051	,426	,420	,705	,317	,312	,426	,000	,000	,051		,159
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
y10	Pearson Correlation	,327	,327	,327	,147	,147	,009	,669**	,221	,869**	,486*	,009	,193	,303	,147	,327	1
	Sig. (2-tailed)	,159	,159	,159	,536	,536	,969	,001	,350	,000	,030	,969	,415	,194	,536	,159	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18  
x19 x20 x21 x22 x23  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	74,1
	Excluded ^a	7	25,9
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	23

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	74,1
	Excluded ^a	7	25,9
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18  
x19 x20 x21 x22 x23 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datsanani.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	74,1
	Excluded ^a	7	25,9
	Total	27	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	33

الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان.

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 x23
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	20	3,00	5,00	4,6000	,59824
x2	20	3,00	5,00	4,5000	,68825
x3	20	4,00	5,00	4,4500	,51042
x4	20	3,00	5,00	4,6000	,59824
x5	20	1,00	5,00	4,1000	1,16529
x6	20	1,00	5,00	3,9500	1,31689
x7	20	1,00	5,00	3,9000	1,33377
x8	20	2,00	5,00	3,7500	1,20852
x9	20	4,00	5,00	4,9500	,22361
x10	20	3,00	5,00	4,4500	,75915
x11	20	3,00	5,00	4,6000	,59824
x12	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x13	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x14	20	1,00	5,00	4,0500	1,27630
x15	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x16	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x17	20	4,00	5,00	4,5000	,51299
x18	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x19	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x20	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x21	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x22	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
x23	20	4,00	5,00	4,9500	,22361
Valid N (listwise)	20				

DESCRIPTIVES

```
VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	20	1,00	5,00	4,1000	1,16529
y2	20	1,00	5,00	3,9500	1,31689
y3	20	1,00	5,00	3,9000	1,33377
y4	20	2,00	5,00	3,7500	1,20852
y5	20	4,00	5,00	4,9500	,22361
y6	20	3,00	5,00	4,4500	,75915
y7	20	3,00	5,00	4,6000	,59824
y8	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
y9	20	3,00	5,00	4,5500	,68633
y10	20	1,00	5,00	4,0500	1,27630
Valid N (listwise)	20				

Your trial period for SPSS for Windows will expire in 14 days.

```
GET
  FILE='C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES
  VARIABLES=xa xb xc xd y
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa	7	3,90	4,60	4,3000	,30687
xb	4	3,75	4,95	4,4375	,50394
xc	5	4,05	4,55	4,4500	,22361
xd	7	4,50	4,95	4,6000	,15546
y	10	3,75	4,95	4,2850	,38662
Valid N (listwise)	4				

إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان.

```
NPART TESTS  
/K-S(NORMAL)= xa y  
/MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		xa	y
N		23	10
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,4478	4,2850
	Std. Deviation	,30056	,38662
Most Extreme Differences	Absolute	,285	,184
	Positive	,219	,184
	Negative	-,285	-,165
Kolmogorov-Smirnov Z		1,369	,581
Asymp. Sig. (2-tailed)		,047	,888

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

إختبار المتوسط الحسابي للفرضية الأولى الدراسة.

```
T-TEST  
/TESTVAL = 0  
/MISSING = ANALYSIS  
/VARIABLES = xa xb xc xd  
/CRITERIA = CI(.95) .
```

```
T-TEST  
/TESTVAL = 0  
/MISSING = ANALYSIS  
/VARIABLES = xa xb xc xd  
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
xa	7	4,3000	,30687	,11598
xb	4	4,4375	,50394	,25197
xc	5	4,4500	,22361	,10000
xd	7	4,6000	,15546	,05876

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
xa	37,074	6	,000	4,30000	4,0162	4,5838
xb	17,611	3	,000	4,43750	3,6356	5,2394
xc	44,500	4	,000	4,45000	4,1724	4,7276
xd	78,289	6	,000	4,60000	4,4562	4,7438

T-TEST

```

/TESTVAL = 0
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = xa
/CRITERIA = CI(.95) .
    
```

T-Test

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
xa	23	4,4478	,30056	,06267

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
xa	70,971	22	,000	4,44783	4,3179	4,5778

إختبار المتوسط الحسابي للفرضية الثانية الدراسة.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav'
/COMPRESSED.
T-TEST
/TESTVAL = 0
/MISSING = ANALYSIS
/VARIABLES = y
/CRITERIA = CI(.95) .
```

T-Test

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y	10	4,2850	,38662	,12226

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y	35,049	9	,000	4,28500	4,0084	4,5616

إختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=xa xb xc xd y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE .
    
```

Correlations

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datsanani.sav

Correlations

		xa	xb	xc	xd	y
xa	Pearson Correlation	1	-,469	,000	-,611	-,820*
	Sig. (2-tailed)		,531	1,000	,145	,024
	N	7	4	5	7	7
xb	Pearson Correlation	-,469	1	-,017	,909	-,624
	Sig. (2-tailed)	,531		,983	,091	,376
	N	4	4	4	4	4
xc	Pearson Correlation	,000	-,017	1	-,250	,271
	Sig. (2-tailed)	1,000	,983		,685	,660
	N	5	4	5	5	5
xd	Pearson Correlation	-,611	,909	-,250	1	,369
	Sig. (2-tailed)	,145	,091	,685		,415
	N	7	4	5	7	7
y	Pearson Correlation	-,820*	-,624	,271	,369	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,376	,660	,415	
	N	7	4	5	7	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

إختبار الانحدار لنموذج الدراسة.

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.01) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER xa .
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xa ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 ^a	,673	,607	,27276

- a. Predictors: (Constant), xa

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,765	1	,765	10,284	,024 ^a
	Residual	,372	5	,074		
	Total	1,137	6			

- a. Predictors: (Constant), xa
b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,247	1,564		5,913	,002
	xa	-1,164	,363	-,820	-3,207	,024

a. Dependent Variable: y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.01) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER xb .
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xb ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,624 ^a	,390	,085	,13808

a. Predictors: (Constant), xb

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,024	1	,024	1,278	,376 ^a
	Residual	,038	2	,019		
	Total	,063	3			

a. Predictors: (Constant), xb

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,719	,705		6,689	,022
	xb	-,179	,158	-,624	-1,130	,376

a. Dependent Variable: y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.01) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER xc .
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xc ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,271 ^a	,073	-,236	,52817

a. Predictors: (Constant), xc

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,066	1	,066	,237	,660 ^a
	Residual	,837	3	,279		
	Total	,903	4			

a. Predictors: (Constant), xc

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,571	5,261		,299	,785
	xc	,575	1,181	,271	,487	,660

a. Dependent Variable: y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.01) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER xc .
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\ASUS\Desktop\datasnani.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	xc ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,369 ^a	,136	-,036	,44316

a. Predictors: (Constant), xc

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,155	1	,155	,790	,415 ^a
	Residual	,982	5	,196		
	Total	1,137	6			

a. Predictors: (Constant), xc

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,516	5,356		-,096	,927
xd	1,034	1,164	,369	,889	,415

a. Dependent Variable: y