



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

UNIVERCITE CHADLI BENDJEDID-EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques , Commerciales et Sciences des

Gestions

الرقم التسلسلي: لسنة الجامعية : 2021/2020

تخصص : الإدارة الاستراتيجية

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

**دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة
-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف-**

تحت اشراف الدكتور :

فداوي أمينة

اعداد الطالبتين :

- تين منار

- سلمى وحيدة

الملخص

عنوان الدراسة

دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

-دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف-

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم بيه استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات من خلال الالهية التي تلعبها المؤسسة و ادارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني استراتيجية وخطه واضحة على المدى طويل الاجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بالاعتماد على التخطيط و التدريب والتحفيز وغيرها، حيث تمت معالجة موضوع الدراسة ميدانيا من خلال دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف، من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 38 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني مديرية التجارة لولاية الطارف لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يحسن من أدائها، مما يدل على أن تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف يرتبط بعوامل أخرى تتمثل في تمويلها من طرف الدولة باستمرار إضافة إلى استخدامها للتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، ادارة الموارد البشرية ، تحسين الأداء ، مديرية التجارة لولاية الطارف.

Abstract

**Study title: The role of human resource management strategy in
improving company's performance
Case study of the directorate of commerce of el teref state**

This study aimed to identify the significant role played by the human resource management strategy in improving the performance of institutions through the importance played by the institution and human resource management by adopting a clear strategy and plan in long-term with the aim of adapting to environmental changes, by relying on planning and training, motivation, and others, where the subject of the study was addressed in the field through a case study in the Directorate of Commerce of El Tarf State, by designing a questionnaire and distributing it to a sample of 38 items. The study concluded that the adoption of the strategy of human resources management by the Directorate of Commerce of El Tarf does not improve its performance, which indicates that improving the performance in the Directorate of Trade of El Tarf State is related to other factors represented in its continuous funding by the state in addition to its use of technology..

Keywords: strategy, human resource management, enterprise performance, performance improvement, Trade Directorate of El Tarf State.

-شكر و عرفان-

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أماننا على أداء
هذا الواجب ووفقتنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجدهنا من صعوبات،
ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة

***** د. فداوي أمينة *****

لإشرافها على هذا البحث من خلال إرشادها وتقديمها لنا
توجيهاتها القيمة التي أفادتنا بها طوال مدة انجازنا لهذا
البحث.

وكذلك أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل المسؤولين والعاملين
بمديرية التجارة لولاية الطارف

- اهـداء -

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
أهدي هذا العمل الى:

الى من فارق الحياة و لم يفارق روحي، الى روح أبي الطاهرة رحمه الله
الى من كافحت الحياة و جاهدت من أجلنا، الى فخرتي في الحياة الى
تلك الوحيدة هي الجميع هي الحياة بأكملها أمي المناظلة حفظها الله و
أطال الله في عمرها عرفانا و رضوانا

الى قرة عيني و سندي في هذه الحياة أختي الغالية جيجي

الى جدي و جدتي حفظهما الله لنا

الى كل الأهل و الأقارب

إلى كل أصدقائي وزملائي

إلى رفيقة المشوار التي قاسمتني لحظاتها "وحيدة"

الى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

الى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع **منار**

- إهداء -

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وفى اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى
الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نور لدربي
لكل افراد العائلة الكريمة اخوتي وأخواتي
وزوجتي اخي

الى رفيقة المشوار التي قاسمتني لحظاتها "منار"

••• وصية •••

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|---------------|
| 07 | الأنشطة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية | الشكل رقم 1-1 |
| 11 | أبعاد الاستراتيجية | الشكل رقم 2-1 |
| 33 | أساسيات التنمية المستدامة | الشكل رقم 1-2 |
| 36 | نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء | الشكل رقم 2-2 |
| 37 | نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء | الشكل رقم 3-2 |
| 50 | الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف | الشكل رقم 1-3 |
| 72 | نموذج الدراسة | الشكل رقم 2-3 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|---------------|
| 38 | الفرق بين التدريب والتطوير | جدول رقم 2-1 |
| 49 | توزيع عدد مناصب المديرية حسب كل مصلحة | جدول رقم 3-1 |
| 51 | الاستبانات الموزعة والمستردة | جدول رقم 3-2 |
| 54 | حساب معامل الفاكرونباخ | جدول رقم 3-3 |
| 55 | حساب معاملات الارتباط | جدول رقم 3-4 |
| 56 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | جدول رقم 3-5 |
| 57 | توزيع أفراد العينة حسب السن | جدول رقم 3-6 |
| 57 | توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي | جدول رقم 3-7 |
| 58 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | جدول رقم 3-8 |
| 58 | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي | جدول رقم 3-9 |
| 59 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عقد العمل | جدول رقم 3-10 |
| 61-59 | مدى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية | جدول رقم 3-11 |
| 68-67 | مدى تحسين الأداء في المؤسسة | جدول رقم 3-12 |
| 71 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | جدول رقم 3-13 |
| 73 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى | جدول رقم 3-14 |
| 74 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية | جدول رقم 3-15 |
| 75 | اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة | جدول رقم 3-16 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---|---------------|
| 86 | تصريح بإجراء تربص | ملحق رقم 1-3 |
| 87 | الاستبيان | ملحق رقم 2-3 |
| 92 | اختبار الفاكرونباخ | ملحق رقم 3-3 |
| 92 | معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان | ملحق رقم 4-3 |
| 93 | النسب المئوية التكرارات للبيانات العامة لعينة الدراسة | ملحق رقم 5-3 |
| 95 | الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة | ملحق رقم 6-3 |
| 109 | الإختبار التوزيعي الطبيعي | ملحق رقم 7-3 |
| 109 | إختبار فرضية مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية | ملحق رقم 8-3 |
| 110 | إختبار فرضية مدى تحسين الأداء في المؤسسة | ملحق رقم 9-3 |
| 110 | إختبار فرضية دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة | ملحق رقم 10-3 |
| 111 | مصنوفة الإرتباط لبيرسون بين فقرات المحاور | ملحق رقم 11-3 |

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|-----------|--|
| I | ملخص |
| III | شكر وعرفان |
| V | إهداء |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الملاحق |
| IX-XI | فهرس المحتويات |
| أ- و | المقدمة |
| 01 | الفصل الأول : مدخل إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول : الاطار النظري للإستراتيجية |
| 04-03 | المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية وخصائصها |
| 08-05 | المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها |
| 12-09 | المطلب الثالث : أبعاد الإستراتيجية ومبادئها |
| 13 | المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية |
| 17-13 | المطلب الأول : تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية |

| | |
|-------|--|
| 18-17 | المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 19 | المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية |
| 20-19 | المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية وأهميتها |
| 22-21 | المطلب الثاني : إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية |
| 23 | خلاصة |
| 24 | الفصل الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة |
| 25 | تمهيد |
| 26 | المبحث الأول : عموميات حول أداء المؤسسة |
| 28-26 | المطلب الأول : ماهية حول أداء المؤسسة |
| 30-28 | المطلب الثاني : الأساليب والأنشطة الحديثة في تقييم الأداء |
| 30 | المبحث الثاني : متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة |
| 31-30 | المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء |
| 35-31 | المطلب الثاني : دوافع ومعوقات تحسين الأداء |
| 37-35 | المطلب الثالث : كيفية تحسين المؤسسة |
| 38 | المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة |
| 40-38 | المطلب الأول : دور التدريب في تحسين الأداء |
| 41-40 | المطلب الثاني : دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء |
| 43-41 | المطلب الثالث : دور الإبداع الوظيفي في تحسين الأداء |
| 44 | خلاصة |

| | |
|--------|--|
| 45 | الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف |
| 46 | تمهيد |
| 47 | المبحث الأول : التعريف بمديرية التجارة بولاية الطارف |
| 48-47 | المطلب الأول : لمحة تاريخية وتقديم عام لمديرية التجارة لولاية الطارف |
| 49-48 | المطلب الثاني : مهام مديرية التجارة لولاية الطارف |
| 50 | المطلب الثالث : التنظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية الطارف |
| 51 | المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة |
| 51 | المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة |
| 53-52 | المطلب الثاني : منهجية وأدوات الدراسة |
| 55-53 | المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 56 | المبحث الثالث : تحليل النتائج واختيار الفرضيات |
| 59-56 | المطلب الأول : تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة |
| 72-59 | المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة |
| 75-72 | المطلب الثالث : إختيار فرضيات الدراسة |
| 76 | خلاصة |
| 79-77 | خاتمة |
| 84-80 | قائمة المراجع |
| 126-85 | الملاحق |

المقدمة

أولاً: مدخل للدراسة

تعتبر البيئة التنافسية أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسات، ولذلك على المؤسسة أن تقوم دورياً بتحليل العوامل البيئية الداخلية و الخارجية من أجل إستخراج نقاط القوة و الضعف واقتناص الفرص و تجنب مواجهة التهديدات، من جهة أخرى فإن التطورات المتسارعة التي ميزت البيئة الصناعية في ظل حدة المنافسة وإقتصاد السوق الحرة أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بأساليب إدارية حديثة تساعدها على اكتساب الميزة التنافسية و تحقيق العوائد والأرباح.

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة أهم مورد يمكنها من الوصول لأهدافها، لذلك لا بد عليها أن تهتم بالدرجة الأولى بالأفراد و أدائهم، واعتبارهم من أهم الموارد التي يمكن استغلالها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة والتفوق على المنافسين، اعتماداً على توجيهه، تحفيز و تدريب الموارد البشرية من أجل رفع مستوى إنتاجيتها، ومن بين هذه الأساليب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، إذ أنها تعتمد على مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحفيز العمال على الأداء الجيد وتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، كما تعتبر نظاماً يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد من أجل تحسين أداء المؤسسة، وفي ظل هذه المرتكزات ارتأينا اعتماد موضوع هذه الدراسة.

ثانياً: إشكالية الدراسة وأسئلتها

استناداً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف؟

وفي محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي يتطلب الأمر الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة أساساً في:

أ- ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟

ب- ما المقصود بالأداء وكيف يتم تحسينه في مديرية التجارة بولاية الطارف؟

ج- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الأداء في مديرية التجارة بولاية الطارف؟

د- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

هـ- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

و- هل توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التأكيد على الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء إذ أنها ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية، و كذلك تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة تحفيز و تدريب العمال لتمكينهم من تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في:

- التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

- التعرف على ماهية الأداء وكيفية تحسينه.

- معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة.

- قياس مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

هـ- قياس مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

و- قياس مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

سادسا: منهج الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال الربط المنطقي الاستنتاجي بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء في المؤسسة في الجانب النظري، ومنهج

دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال توضيح دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، من خلال أخذ مديرية التجارة بولاية الطارف نموذجا بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة مكونة من 38 فرد عامل بمديرية التجارة لولاية الطارف، إضافة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الاستبيان من خلال برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، ومن ثم اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من 2021/05/16 إلى 2021/05/27.

الحدود المكانية: لقد تم تحديد هذه الدراسة ميدانيا في مديرية التجارة بولاية الطارف.

ثامناً: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة فيما يلي:

-عدم توفر الوقت الكافي مما انعكس سلباً على مردود الباحث، وقدرته على جمع المعلومات.

-صعوبة توزيع الاستبيان موضع الدراسة، نتيجة عدم الاهتمام وعدم التفهم للكثير من الأفراد لهذه العملية.

-صعوبة استخدام نظام SPSS في الدراسة التطبيقية.

تاسعاً: الدراسات السابقة

لقد نال هذا الموضوع دراسات كثيرة ومن بين الدراسات التي تم الحصول عليها:

أ-دراسة باباه ولد سيدن، الجزائر 2011-2010 بعنوان "دور الموارد البشرية في الأثير على الأداء" رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في

أداء المؤسسة، و ذلك من خلال المعارف و المهارات التي تكتسبها، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال

اعتمادها تفعيل مواردها البشرية، و كذلك محاولة اقتراح مقاربة نظرية التي تتمثل بأن المؤسسة تحقق لأداء أحسن

مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و تفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء، و أيضا

تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، ابراز سبل و اليات

التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء، وتوصلت الدراسة الى أن العنصر البشري يعد من الركائز

الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، و أيضا تدريب و تكوين الكفاءات البشرية و منحها الحوافز و المكافآت

لتشجيع مستوى أدائها يجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط لها و يجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المصرف، و كذلك كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى.

ب-دراسة مانع سبرينة، 2014-2015، بعنوان " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أهمية الموارد البشرية و ضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، و كذلك اعتبرت المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة و المحرك الأساسي لباقي مواردها و الموجه الأول لأدائها، و كذلك الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية و الاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها التدريسية و الإدارية و نوعية الأثر و العلاقة بينهما، و توصلت الدراسة الى أن الابداع الوظيفي استراتيجي هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة، الا أنها قصرت النظر في أهمية حفز و مكافأة الأفراد و فرق العمل التي تخلق طرق و أساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن ارجاع ذلك الى عدم ادراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا و الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين و حفزهم للعمل أكثر ، هذا قلل من فعاليتها، وتوصلت أيضا الى غياب التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، لعدم تفصي آرائهم حول مدى رضاهم و استفادتهم من مضمون المادة التدريبية.

ج-دراسة عادل بوجمان، الجزائر، 2014-2015، بعنوان " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"،رسالة مقدمة لنيل شهادة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري و إدارة المعرفة من خلال الممارسات و السياسات المتعلقة بتفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال، التدريب، و كذلك الوقوف على ممارسات و أبعاد التمكين الإداري، و كذلك معرفة مدى مستوى تأهيل الموارد البشرية من حسب ادراك و تصورات المبحوثين، و أيضا تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية المتبناة و علاقتها بأداء المؤسسة، وكذلك العمل على تدعيم الممارسات التي من شأنها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، و توصلت الدراسة الى أن تأهيل الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تدريبها و تكوينها ضمن استراتيجية التطوير الاجتماعي المتبناة، بقدر ما يتعلق أيضا بمجموعة من الممارسات و السياسات المتعلقة بها كمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية أكثر، و أيضا العمل الجماعي يشجع على

بناء فرق عمل متناسقة و يعتبر تنظيم المؤسسة و هيكلتها تماشيا مع السياسات الجديدة للموارد البشرية و التحديات المفروضة عليها، لكي تكون أكثر مرونة.

إن ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :هو تناول دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة أخذا بمديرية التجارة لولاية الطارف كحالة تطبيقية.

عاشرا: هيكل الدراسة

بغية الالمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول بعنوان "مدخل إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" قسم إلى ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول عموميات حول الإستراتيجية،عموميات حول إدارة الموارد البشرية بالتطرق لنشأة المفهوم والعوامل المؤثرة وكذلك التحديات، ثم التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني بعنوان "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة" قسم إلى ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول أداء المؤسسة، متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة، مفهومه ودوافع ومعوقاته وكيفية تحسينه و أهم نماذجه، ثم دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، وذلك من خلال دور التدريب في تحسين الأداء، دور التعلم التنظيمي و أيضا دور الابداع الوظيفي في تحسين الأداء.

الفصل الثالث بعنوان " دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف" قسم إلى ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول التعريف بمديرية التجارة بولاية الطارف، لمحة تاريخية عن المديرية و أهم مهامها و كذلك الهيكل التنظيمي لها، منهجية و أدوات الدراسة، ثم التطرق الى تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

وفي خاتمة الدراسة تضمنت أهم النتائج التي تم التوصل اليها وعلى أثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول:
مدخل إلى إستراتيجية إدارة الموارد
البشرية

تمهيد

لقد أدركت العديد من المؤسسات أنه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأرباح و الميزة تنافسية في السوق هو وضع خطة إستراتيجية، فنجاح المؤسسات مرتبط بشكل كبير باستراتيجياتها الموضوعية و اهتمامها بإدارة مخاطر بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التهديدات و اقتناص الفرص، ويعد المورد البشري المحرك الرئيسي لموارد المؤسسة، فنجاحها مرتبط بشكل كبير بكفاءة المورد البشري.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث

كالتالي:

في المبحث الأول بعنوان: الاطار النظري للإستراتيجية ، سيتم تناول ماهية الإستراتيجية وخصائصها، وصياغة الإستراتيجية، وكيفية تنفيذها وأبعاد الإستراتيجية ومبادئها.

في المبحث الثاني بعنوان: عموميات حول إدارة الموارد البشرية ، سيتم تناول نشأة ومفهوم إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وكذلك التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

في المبحث الثالث بعنوان : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، سيتم تناول مفهوم وأهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : الاطار النظري للإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية قديم الاستخدام، فأية مؤسسة يجب عليها أن تدرك وضعها المرغوب فيه في المستقبل من خلال تحديد أهدافها على المدى الطويل، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عند تحديد خطة أو إستراتيجية خاصة بها .

المطلب الأول : ماهية الإستراتيجية وخصائصها

الفرع الأول : القراءة الأدبية لمفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، وفي هذا المجال عرفها (Gervais) بأنها : " فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل والوسائل الضرورية لذلك"، وهذا مفادها أنها تدين مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى والشاملة والكاملة¹، وقد عرفها (بيتر دراكر Peter drucker)، بأنها : "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب المرفق، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"، أما (شاندرل Chandler) فينظر للإستراتيجية على أنها تحديد للأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف².

مما سبق ذكره نستنتج أن الإستراتيجية هي الإطار الذي يحدد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال ما تتمتع به من موارد وقدرات وكفاءات بشرية، مالية، مادية ومعنوية، فهي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة و اتجاهها على المدى الطويل.

الفرع الثاني : خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة، ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أولاً: الشمولية

بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة³.

ثانياً : موجهة لنظام مفتوح

1 جودت أحمد ،التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015، ص 09.
2 ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 07.
3 صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2005-2000، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 04.

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي ، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ثالثا : مجموعة من القرارات

تتكون من قرارات إستراتيجية ، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية ، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

رابعا : إلزامية الوقت

إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية نتيجة لا جدوى منها.

خامسا : الوضوح والإقناع

يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة لئتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

سادسا : أسلوب المشاركة

فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافز لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة .

سابعا : محددة من حيث المراحل

هناك اختلاف في هذه النقطة ، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة ، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

ثامنا : المرونة

الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتعير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة .

تاسعا : تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها

الفرع الأول : صياغة الإستراتيجية

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إنجازها كما يلي:¹

أولاً: الخطوة الأولى

تصور ما يمكن أن تقول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية ، رغم تغذية الظروف المحيطة بها .

ثانياً: الخطوة الثانية

في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة .

ثالثاً: الخطوة الثالثة

وهنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمؤسسة الأعمال، وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.

رابعاً: الخطوة الرابعة

تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي :

أ- استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع .

ب- العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الإستراتيجيات البديلة .

خامساً: الخطوة الخامسة

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها، وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها مؤسسة الأعمال، وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية .

سادساً: الخطوة السادسة

وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية نتيجة التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة .

سابعاً: الخطوة السابعة

يتم هنا إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها:

أ- توضيح كامل للوضع الحالي لمؤسسة الأعمال .

1 علوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص ص 39-40.

ب- توضيح الأهداف التي تسعى مؤسسة الأعمال إلى تحقيقها .

ج- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحديد الأهداف الموضوعية .

الفرع الثاني : كيفية تنفيذ الإستراتيجية

أولاً: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها: " مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات"¹. إذن فالتنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات ، وعليه فالتنفيذ السيئ يؤدي إلى الفشل الإستراتيجي، فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيق وتنفيذها. إن عملية التنفيذ ليست محصورة بعدد قليل من الأشخاص والوظائف ، إذ لا يشترط الجميع في الصياغة، أن عملية التنفيذ يساهم فيها كل فرد من المنظمة ، ففي الشركة الصناعية نلاحظ أن نواب الرئيس في المجالات الوظيفية ومديري الفروع أو وحدات الأعمال الإستراتيجية والمرؤوسين التابعين لهم يشتركون جميعاً في خطط التنفيذ.²

ثانياً: أنشطة تنفيذ الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة تشكل نماذج إستراتيجية المنظمة وهي³ :

أ- أنشطة لتعظيم الاستفادة من الموارد والتسهيلات المتاحة ،

ب- أنشطة لتطوير وتنمية الموارد ،

ج- أنشطة لتحقيق التكامل والتنسيق مع المنظمات الأخرى ،

د- أنشطة لتعزيز وتدعيم دور المنظمة في مجال الخدمة المجتمعية،

و- أنشطة لتطوير وتنويع الخدمات التي تقدمها المنظمة ،

ي- أنشطة لتوسيع نطاق التغطية الجغرافية لأنشطة المنظمة ،

وتتضمن عملية تنفيذ الإستراتيجيات مجموعة من متطلبات التطبيق الفعال هي :

¹محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، جامعة الخرطوم، 2010، ص 108.

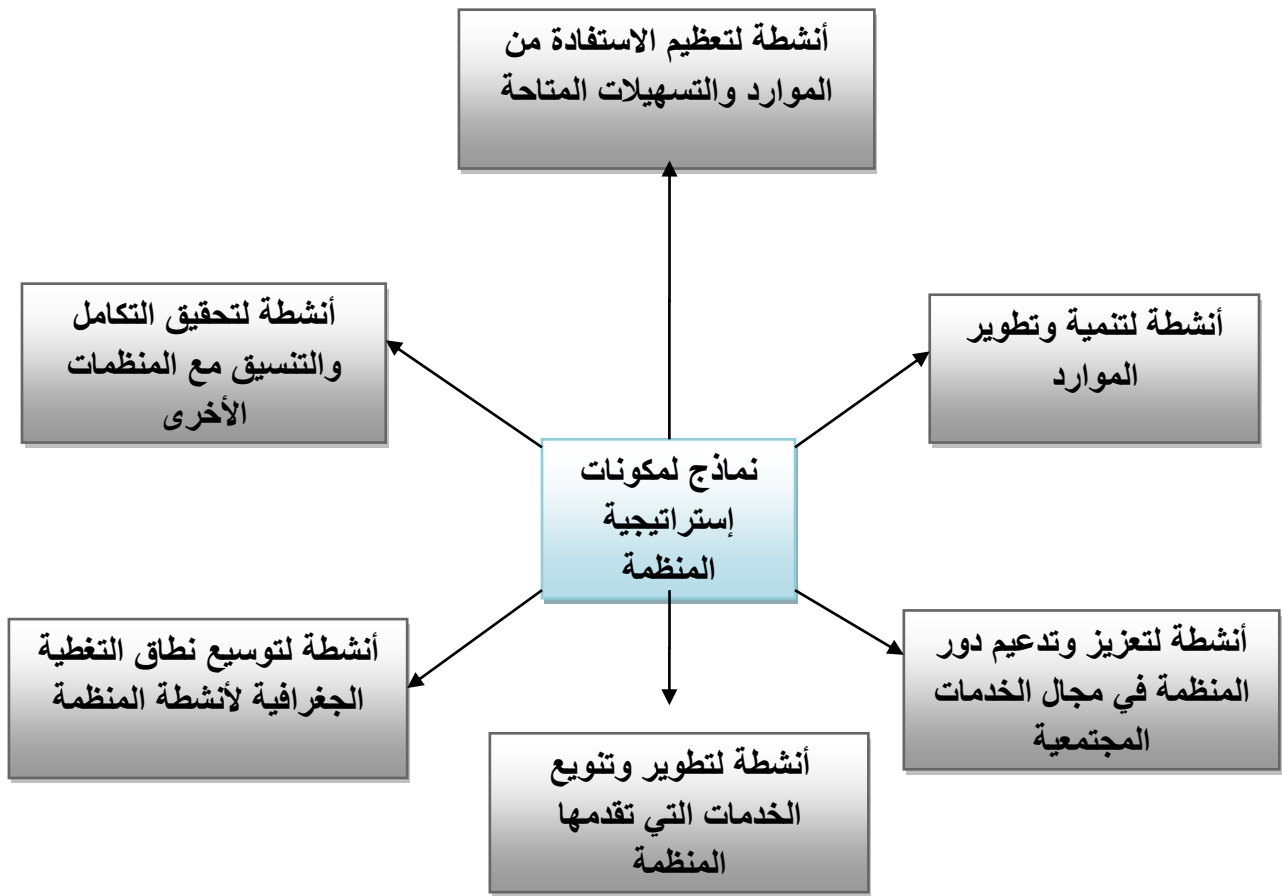
²نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية ، التحديات)، دار جدارا للكتاب العالمي للسند والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 152.

³نفس المرجع ، ص ص 159-160.

- أ- الهياكل التنظيمية ،
 ب- أنظمة العمل ،
 ج- نظم معلومات واتصالات ،
 د- ثقافة مؤسسية إيجابية ،
 هـ- مهارات وخبرات وقدرات متميزة ،

و الشكل الآتي يوضح الأنشطة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية:

الشكل رقم (1-1) : الأنشطة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية



المصدر : نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية ، التحديات)، دار جدارا للكتاب العالمي للسند والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص 160.

وحتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، يجب الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي¹:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 161-162.

- بناء المعايير لقياس الأداء .
- الدافعية ونظام الحوافز .
- نظام للعقاب والردع (الجزاءات) .

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من هذه العناصر:

أ. بناء المعايير لقياس الأداء :

أشرنا سابقا إلى ضرورة ترجمة الإستراتيجية المختارة في صورة برامج وموازنات تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقيما في ظل ظروف تشغيل معينة، ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية:

- الواقعية : بما يعني إمكانية تنفيذ تلك المعايير .
- الثبات النسبي : ويشير ذلك على عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة.
- الدقة والوضوح: بما يعني سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

ب. الدافعية ونظم الحوافز

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وذلك في ضوءها تسفر عنه نتيجة التقييم ، وإن كانت صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظرا لطول أجلها، إلا أنه لا يجب الاعتماد على ذلك، من الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة . كما يجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء، وطبيعة العمل، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه. إن الأجور والمكافأة والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة وغيرها. وبالرغم من أن معظم الحوافز الحالية لا تمتلك علاقة مباشرة بالأداء، إلا أنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذي يشكل حافزا للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية.¹

¹ نعيم إبراهيم ظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

ج. نظام للعقاب والردع (الجزءات)

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم ، إذ يهتم نظام المكافأة والحوافز بعملية الحفز و الدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة في إطار التنفيذ الإستراتيجية.¹

المطلب الثالث : أبعاد الإستراتيجية ومبادئها

الفرع الأول: أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المؤسسة ، والبيئة التي تتعامل معها .

*وعليه يحدد الباحث (Tilles ، 1963) أبعاد الإستراتيجية كما يلي: الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة ، الملائمة وفق الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة ، درجة القبول بالمخاطرة ، توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار .

*أما الباحث (Hax ، 1993) : فقد حدد أبعاد الإستراتيجية كالآتي : بعد التنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة ، الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمنظمة ، والأهداف بعيدة الأمد والشاملة ، تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة ، مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية ، إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية (الشامل والأعمال والوظائف) ، وتحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المنظمة تحقيقها لمختلف أصحاب المصالح .

* فيما يرى الباحث (porter 1996) أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن²: مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين، تحديد المركز التنافسي للمنظمة ، المفاضلة و الإختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة، تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون ، الموازنة بين الأنشطة ، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها، أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

1 نعيم إبراهيم ظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

2 نفس المرجع ، ص 23.

أما الباحث (Mizing berg) وزملائه فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها ، ويمكن تلخيصها كآليتي¹ : " إن الإستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها ، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه ، وسياسات النشاطات الرئيسية " .
ويمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مكونات الإستراتيجية كمايلي² :

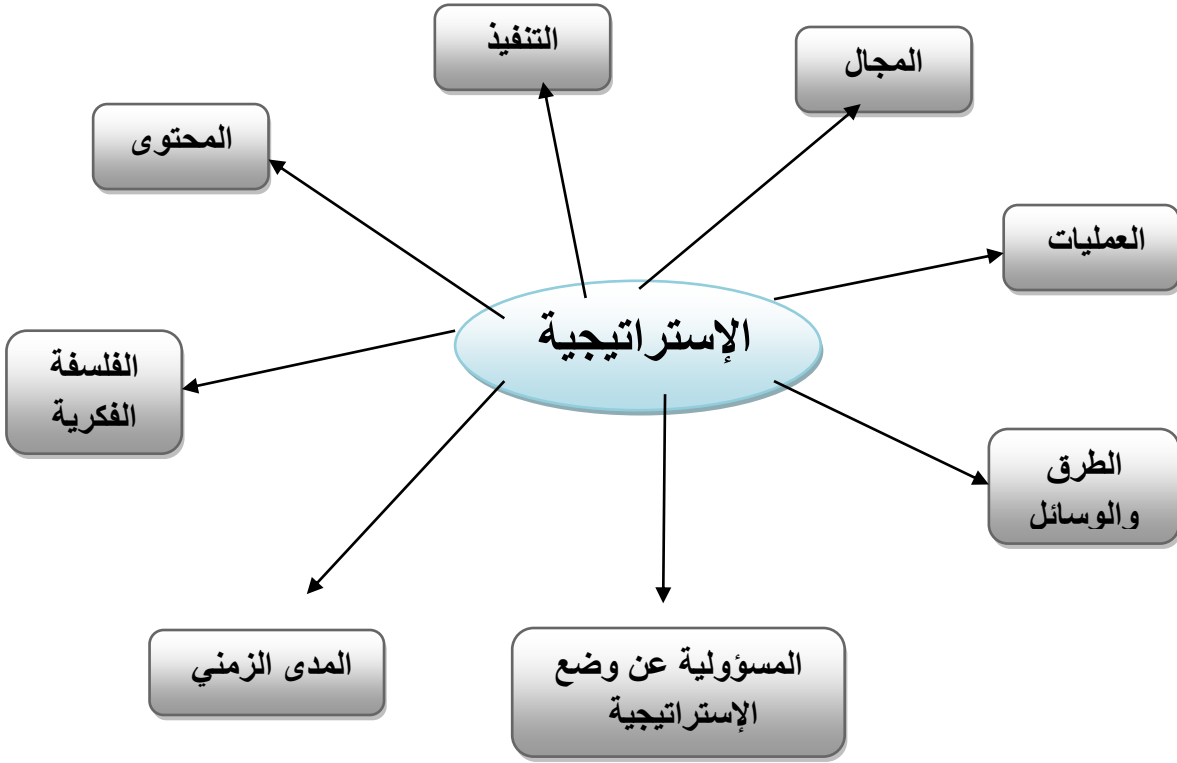
- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا ، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة
- العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل .
- الطرق: والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الإستنباطي والاستقرائي ، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي .
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: وهذه تحدد الجهات المسؤولة ، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة .
- المدى الزمني: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أمر تقارير متنوعة ، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أمر في ضوء نموذج محدد .
- المحتوى: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو متعددة أو مختارة .
- التنفيذ: هل تنفيذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا .

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، ص 23.

² نفس المرجع ، ص ص 23-24.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب :

الشكل رقم (1-2) : أبعاد الإستراتيجية.



المصدر : نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، دار جدارا للكتاب العالمي للسند والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص24.

إن تصور مفهوم الإستراتيجية أو معرفة حقيقة إستراتيجية المنظمة لا يكون حقيقيا وشمولي إلا من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوءها صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية وراقبتها، كما أن الاختلاف في استراتيجيات المنظمات إنما يعود إلى الاختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود اختلاف لواحد أو أكثر من هذه الأبعاد الرئيسية بين المنظمات أو بين إستراتيجيات المنظمة الواحدة عبر اختلاف الأزمات والأسواق¹.

الفرع الثاني: مبادئ الإستراتيجية

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص24

من الصعوبة يمكن أن توشح مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لشكل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم (Liddel Hart) أن نضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الضروري أن الإستراتيجية هي¹:

- إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة ، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور.

-كيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم، فعملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية ، في حين أن الإستراتيجية تمثل الادخار الفكري للعمل والذي بقى في عقول المديرين.

-عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل اجتماعية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها ، فهذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريحة والمريجة.

-من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة ضعيلة، خاصة إذا كانت الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه.

أخذ اتجاهات العمل التكتيكية تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.

-التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن.

-عدم إعادة الكرة ، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد .

-من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الجهات.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25-26.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي تعتمد عليها في إدارة شؤون العمال لديها، فهي المسؤولة عن اختيار وتوظيف العمال، تحديد أجورهم ومكافآتهم، ومتابعة أدائهم لمهامهم بانتظام، وتعتبر المحرك الأساسي لموارد المؤسسة وكفاءتها.

المطلب الأول : تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية والإدارية ، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية ، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين ، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل ، إلا أن المضمون موحدًا، نقد موجزة فيما يلي :

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج البدوية ، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة ، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلة، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة ، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بحياة الكريمة. وقد جاء نظام الاقتطاع في الريف والطوائف في المدن ، فجسد الأولى وجود طبقتين: الملاك، والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين بها، ومثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة ، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي ، تعريف فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها) ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم ، كما¹

¹مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر سكيكدة ، الجزائر ، 2015 ، ص 15.

أدى أيضا إلى رقابة روتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

ثالثا: مرحلة القرن العشرين

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة لها الأثر الواضح على إدراك الموارد البشرية، ومن أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة وأهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها تمثلت هذه المدارس في :
أ- مدرسة الإدارة العامية (1856-1915) : من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور، فقد أعطت حركة الإدارة العامية تصورا محددًا بين العاملين وأرباب العمل، من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الحركة والزمن (Time and motion study) حيث توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة العامة:

- **التطور حقيقي في الإدارة :** يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العامية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أفضل المواد والمعدات المستخدمة¹.
- **الاختبار العامي للعاملين:** يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، فبعد التأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم .
- **الاهتمام بتنمية الأفراد :** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريبًا مناسبًا عليه، إذ يشكل هذا أمرا جوهريا للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .
- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد :** حيث يؤكد تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة صاحب العمل، ذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشاك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية² .

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

² نفس المرجع ، ص 16.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932) : لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعمارة "التون مايو (Mayo Elton)، التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية؛ بل أيضا بالاهتمام بالعاملين، لقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية،...، حيث أشارت إلى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، كان هذا تأكيدا على تغير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات، لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل مايو الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها وأهداف المؤسسة.

ج- مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) : تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية ، وكون إدارة الموارد البشرية محورها الإنسان فقد نُهلت من علوم مختلفة من أمثلتها:

- علم النفس : علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي .
- علم الاجتماع : نظرية المنظمة ، السلوك التنظيمي ... الخ.

حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، كذلك نشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المؤسسة والعاملين¹.

رابعا: مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين :

لقد شهدت المرحلة الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي² :

أ- ظهور العولمة ،

ب- شدة المنافسة العالمية ،

¹ مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17- 18.
² نفس المرجع ، ص 18.

- ج-الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء ،
 د-تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة ،
 ه-الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى ، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار
 و-ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ.
 إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي¹ :
- أ-ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
 ب-أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين .
 ج-بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 د-زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
 ه-التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .
 و-زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء .
 ي-التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " المورد الوحيد الحقيقي " ، ويؤكد (بيتر دركر Peter Drucher) ذلك حيث يقول : إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان² . والموارد البشرية في منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها، والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفة أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويزات ومكافآت ومزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة، وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة ، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية النشاط الخاص بتخطيط³

¹مانع سيربينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.
² ومان محمد توفيق ، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2016 ، ص 11.
³ غزال يزيد، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع. وهي مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع. وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.¹

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في مايلي:

الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف

تلعب عملية تحليل وتوصيف الوظائف دوراً مهماً للغاية؛ إذ تهدف إلى تحديد الواجبات، المسؤوليات، إضافة إلى المتطلبات من المهارات والقدرات، ودعم الخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط الالتحاق بالوظيفة.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تأخذ عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، فترة زمنية تتناسب مع العدد الموجود، ووفقاً للنوعية المناسبة، وفي الوقت المتاح لها؛ وذلك في أنواع المجالات المختلفة بالمؤسسة، سواء في الحاضر والمستقبل.

الفرع الثالث: الاستقطاب والاختيار

تعد خطوة استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، عملية حساسة؛ حيث يتم اختبار أفضل المرشحين، وذلك باستخدام العديد من الاختبارات، إلى جانب تعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

الفرع الرابع: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تنعكس أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية على المؤسسة ككل؛ إذ تُعد من الوظائف المهمة والضرورية بالنسبة للطاقت بأكملة، بداية من الموظفين الجدد والقدامى على حدٍ سواء.²

¹مانع سبرينة،مرجع سبق ذكره، ص 14.

²لمياء حسن، 8 نقاط تحدد وظائف إدارة الموارد البشرية، 2019-10-21، على الموقع:

<https://www.rowadalaamal.com>، تاريخ الاطلاع: 2021-05-29، 11: 29 .

تعمل هذه العملية على تدريب الكوادر الجديدة على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية، وصحيحة تماماً، فضلاً عن تنمية قدرات الموظفين القدامى وتطوير قدرتهم على أداء أعمالهم.

الفرع الخامس: تقييم أداء العاملين

يتم التقييم الدوري لأداء العاملين؛ وذلك عن طريق تحليل وتقييم أداء العاملين لأنفسهم، والنتائج التي قدّموها في العمل، إلى جانب قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كل من الأداء الحالي لهم، وقدراتهم المستقبلية التي تخضع لعوامل تعزيز التنمية السابق شرحها.

الفرع السادس: الأجور والحوافز

يتم وضع وتصميم نظام الأجور، الحوافز، إضافة إلى المكافآت؛ بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين، والمساهمة في رفع الروح المعنوية لفريق العمل، وزيادة الإنتاجية المتوقعة.

الفرع السابع: النقل والترقية

تعتبر وظيفة "الترقية" بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة؛ لذا يجب العمل على أدائها على أعلى المستويات من الكفاءة، والتقييم بحيادية تامة.

الفرع الثامن: تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية

يهدف تصميم برامج الصيانة البشرية إلى تحسين وتطوير بيئة العمل المادية، أو الاجتماعية، أو الصحية، أو النفسية، إضافة إلى تطوير طبيعة العمل وأجوائه، مع الحفاظ على عنصري الأمن والسلامة لكل العاملين¹.

¹المياء حسن، مرجع سبق ذكره .

المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، و ذلك من خلال مجموعة وظائف و ممارسات الموارد البشرية التي تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات إدارات أخرى، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة و معاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل.

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية وأهميتها

عملية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماماً خاصاً لإشباع الرغبات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية، ويتوقف المدى الذي تساهم فيه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية

توفر إستراتيجية الموارد البشرية شكلاً منظوراً للطريقة التي يمكن ربط عوامل النجاح داخل المنظمة بالأفراد، حيث يكمن الهدف الأساسي لها في تفعيل مساهمة العنصر البشري عن طريق التأكد من امتلاك المنظمة للموظفين الماهرين و الملتزمين و المتحمسين الذين تحتاج إليهم للوصول إلى تميز تنافسي مستمر.

من بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم نجد ما يلي :

إستراتيجية الموارد البشرية هي اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة.

كما تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حلاً لمشاكل التي تواجه تطور المنظمات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي.¹

¹ مصنوعة أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثامن، ص ص138-139.

عرفها البعض على بأنها نظام يهدف إلى تحقيق الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال الاعتماد سياسات ملائمة وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة . هي أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية الثقافة المعززة لهذا الأداء. كما عرفت على انها خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي دف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي¹.

الفرع الثاني : أهمية إستراتيجية الموارد البشرية

تبرز أهمية إستراتيجية الموارد البشرية من خلال التزامها بضرورة القيام بالعديد من الأدوار المؤثرة في حياة المنظمة ومن أهم هذه الأدوار نجد ما يلي²:

- **الرصد و التشخيص البيئي:** يعتبر الرصد البيئي متطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي حيث تشكل معرفة المنظمة لبعض المعلومات التي تتوفر في البيئة منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكلها المنافسين، وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم إستراتيجيتها يمثل أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- **كفاءة استغلال الموارد المتاحة:** فالمنظمات التي تتوفر على موارد مادية و تكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب الذي يستطيع -بما يتوفر لديه من مهارة - أن يحقق الاستغلال الجيد لهذه الموارد و بالتالي إنتاج القيم المضافة المستهدفة، و أن تجاهل المنظمة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى هدر كثير من الموارد مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء و النمو.

- **المساهمة في مواجهة التحديات:** تواجه المنظمات عددا من التحديات في كل من عددا العمل الداخلية و الخارجية مما يزيد من حاجتها إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، و من بين التحديات التي تعمل إستراتيجية إدارة الموارد على مواجهتها نجد ما يلي : التطور التكنولوجي السريع و ما صاحبه من ثورة في المعلومات، تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة، زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي و العالمي، التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

1 مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 139-140.

2 نفس المرجع، ص 140.

المطلب الثاني : إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن ما يتطلبه إنجاز وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ، وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية¹.

الفرع الأول: الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد أي أن هدفها يكمن في دفع فترة الموارد وفق إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وهذا يكون مرافق لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها.

الفرع الثاني : تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة ... الخ ، لأن تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة ، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

الفرع الثالث : تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بمجرد الإنتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية ، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من²

¹ مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011، ص 67.

² نفس المرجع ، ص ص 67- 68 .

الأسئلة من بينها : ما هي الإجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة ؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصب على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .¹

الفرع الرابع : تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة ، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيق للإستراتيجية، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة ، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما سيتجدد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتكون هذه التغيرات هي بمثابة الاستجابة لها، وذلك بأحد الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) أو (استجابة ردة فعل) .

الفرع الخامس : تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

وهي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذه الأداء، بحيث لما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة X الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية ، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق إندماجهم في المؤسسة، ولولائهم والتزامهم.²

¹مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 67- 68 .

² نفس المرجع ، ص ص 68- 69 .

خلاصة

تسعى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية والتي تنظر إلى المورد البشري بأنه استثمار طويل الأجل ، كما تطرقنا إلى العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها المتمثلة في التغيرات في القوى العاملة وزيادة حجم العملة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة... الخ ، بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه لمواكبة إستراتيجية المؤسسة من خلال العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل الوصول إلى نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية والمؤسسة ككل وفق إستراتيجية محكمة، حيث سيتم الإلمام بجوانب تحسين الأداء في الفصل الموالي .

الفصل الثاني:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء

المؤسسة

تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة تسيير المؤسسات لذا فقد لقي منذ ظهوره اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية، غير أن التطور في تكنولوجيا المعلومات وتحديد الأسواق واتساعها إلى خارج حدود الدول والانفتاح المتزايد للمنافسة، كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر، الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة ودراية جيدة بطبيعة وأسس وعناصر الأداء ، من جهة أخرى فقد أثرت كذلك التغيرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة لتقييم الأداء تهدف إلى ترشيد القرارات من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة.

في المبحث الأول بعنوان: عموميات حول أداء المؤسسة، سيتم تناول مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

في المبحث الثاني بعنوان: متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة، سيتم تناول مفهوم تحسين الأداء، دوافع ومعوقات تحسين الأداء، وكيفية تحسين أداء المؤسسة، وأهم نماذجه.

في المبحث الثالث بعنوان: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، سيتم تناول دور التدريب في تحسين الأداء، ودور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء، ودور الإبداع الوظيفي في تحسين الأداء.

المبحث الأول : عموميات حول أداء المؤسسة

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات المعاصرة خاصة الصناعية منها اهتمام الباحثين على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ، غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني من صعوبة التحديد.¹

المطلب الأول : عموميات حول أداء المؤسسة

الفرع الأول: القراءة الأدبية لمفهوم الأداء

يراد بالأداء لغة، إلمام إجراء ، إنجاز، تحقيق ، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) والذي يشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ المهمة وتأدية العمل ، أما الأداء اصطلاحاً فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بهما من قبل المنظمة أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة العمل المؤدى.²

ويعرف الأداء أنه إصدار حكم على الشريعة الاجتماعية للنشاط معين، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفضل ومعرفة اجتماعية، بما يعود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشريعة الاقتصادية.³

ويعرف أيضا على أنه مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العددي من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه.⁴

¹ ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 03.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2015 ، ص 29.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2016، ص 15.

⁴ وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، اليازوري لنشر والتوزيع، الطبعة العربية ، عمان، 2002، ص15.

كما يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وإن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.¹

الفرع الثاني: مفهوم تقييم أداء المؤسسة

يقصد بتقييم أداء المؤسسة قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور ، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة .² ويعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم ، فعلي حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، وعلى التعيين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المثالية، يرى الآخر أنها عملية مستمرة لتحقيق الأنشطة .³

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمر صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة ، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي ، ظروف العمل ، حاجات ورغبات الأفراد.⁴ وتتمثل العوامل المؤثرة على الأداء في ما يلي:

أولا: وجود أهداف محددة

1 شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية ، سورية ، 2016، ص33.

2 باباه ولد سيدن ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2010 ، ص 59.

3 مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1 ، مصر ، 2007 ، ص15.

4 عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 47.

فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها ، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم ¹.

ثانيا : المشاركة في الإدارة

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الاجتماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين .

ثالثا : اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على الأداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

رابعا : مشكلات الرضا الوظيفي

فضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل ².

المطلب الثاني : الأساليب والأنشطة الحديثة في تقييم الأداء

لقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من أساليب تقييم الأداء ، ومن أهمها وأكثرها شيوعا أسلوب أصحاب المصالح، أسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: أسلوب أصحاب المصالح

ويطلق على هذا الأسلوب أيضا بأسلوب الجمهورية أو نظام المنتفعين وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية ³. ويعرف أصحاب المصالح حسب فريمان وريد (Freeman and 1983) ، على أن مصطلح أصحاب المصالح يمكن النظر إليه من جانبين الأوسع والضيق، أصحاب المصالح حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فإن أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبطة بهم ⁴.

1 أبو بكر بوسالم ،هدى شهيد ،دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد الثامن، 2017، ص 630.

2 نفس المرجع، ص 630.

3 ريغة أحمد الصغير ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

4 عبد القادر بادن ، عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات نجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، الإكمالية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 17 ، 2017، ص 40.

ويعتبر أسلوب أصحاب المصالح أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على كافة المجاميع والفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة ، كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح.¹

الفرع الثاني : أسلوب لوحة القيادة

يعرف (Sépari) و (Alazard) لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المدني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلغت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. ويضيف (Yves Jean Saulou) ، أن لوحة القيادة هي غرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسيّر، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تبوء تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر². ويعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمار مجدنا بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، وبلغت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم وتطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الأداء إلى المراحل التالية³:

أولاً : تحليل المؤسسة

ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة)، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز المسؤولية فيه.

ثانياً : وضع المؤشرات

وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.

ثالثاً : تحديد المستهدف

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها ، حيث يتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية ، ويمكن أن تتمثل هذه المستهدفات في أهداف تحددها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل ، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.

¹ ريغة أحمد الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

² رحيم حسين ، بونقيس أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الرابع ، ديسمبر 2008، ص 03.

³ ريغة أحمد الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

رابعاً : تقييم الأداء

بعد أن تهتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها وتحديد القيم المستهدفة تقوم المؤسسة بقياس أداء أنشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقديم نحو تحقيق الأهداف عن طريق مقارنة القيمة¹ المنجزة مع القيمة المستهدفة ، وذلك ضمن إطار ما يسمى بمعدل إنجاز الأهداف أين يتم قسمة معدل الإنجاز الفصلي على معدل الإنجاز المتوقع .

خامساً : مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشمولية.²

سادساً : نظام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء والتي جاءت فكرتها انطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء وإنما لكونها أيضاً نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة و إلى الرقابة عليها .

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفصلي للمؤسسة كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في³:

أ- البعد المالي: ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة .

ب- بعد العمليات الداخلية: ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين .

ج- بعد العملاء : يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل .

د- بعد التعليم والنمو: ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة .

¹ريغة أحمد الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

² نفس المرجع ، ص 56.

³ نفس المرجع ، ص 57.

المبحث الثاني : متطلبات تحسين الأداء في المؤسسة

تعمل كل المؤسسات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها على إحداث تحسينات في أنشطتها على عملياتها ومنتجاتها دون توقف نظرا لتغيرات التي يحدث في بيئتها الخارجية خصوصا تغير حاجات توقعات العملاء، وبالتالي فإن على المؤسسة إجراء هذه التحسينات بما يتلاءم مع تلك التغيرات لمواجهة المنافسة القوية في الأسواق ، ويهدف تحسين الأداء إلى العمل على تطوير أنشطة المؤسسة و توفير متطلبات نجاحها.

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيهم"¹. كما اعتبر عبد الحكم أحمد الخزامي تحسين الأداء أنه : "استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويرى عبد الحكم أحمد الخزامي أن تحسين الأداء لأي مؤسسة يتطلب توازن كل من : الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة"². من خلال ما سبق يتضح أن عملية تحسين الأداء نتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته ، تحليل الأداء لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات التصحيحية ، بذلك يمكن القول أن تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء.³

المطلب الثاني: دوافع ومعوقات تحسين الأداء

الفرع الأول : دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:⁴

أولاً: دافع التحسين المستمر:

يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة:

¹ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمود خيضر ، بسكرة، 2017، ص 48.

² نفس المرجع، ص 48.

³ نفس المرجع، ص 49.

⁴ مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/05، ص 29.

أ-معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية ، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، فكلما تميزت البيئة بعم التأكيد نتيجة للكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب-الحفاظ على المكانة : تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ج-الاهتمام بالجودة : إن المتغيرات التي تخطط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تختم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة ، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

د-المنافسة : تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام ، التحديث المستمر لإستراتيجيتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثانيا:تحقيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدام

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : " مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها".¹

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعا وتحسن من أدائها هي:²

أ-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

1 محمد فلاق ،المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" **أنموذجاً**، مجلة الباحث ، عدد 12 ، 2013، ص 31.

2 مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012، ص 56.

ب- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة ، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة ، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية .

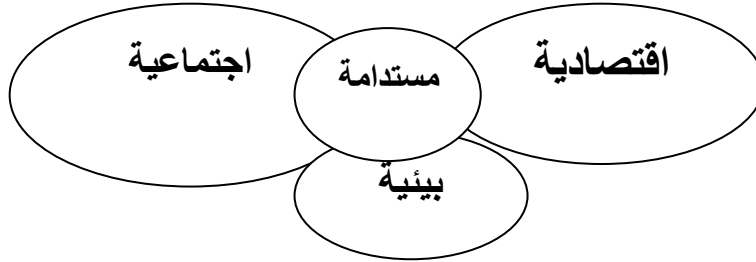
ج- تحفيز العمال ، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

د- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

و- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة ، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي ، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة .

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي : الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإرادة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-1): أبعاد التنمية المستدامة.



المصدر :. مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012، ص 57 .

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ، ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا ، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي ، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.²

الفرع الثاني : معوقات تحسين الأداء

إن معوقات تحسين الأداء إما أن تكون على المستوى الشخصي حيث ترتبط بشخصية رجل الإدارة صاحب السلطة في اتخاذ القرار وإما أن تكون على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة.

¹مؤمن شرف الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

²نفس المرجع ، ص 57.

أولاً: المعوقات الشخصية

ترتبط هذه المعوقات بشخصية المسئول الأول صاحب السلطة في اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية ، ترجع المعوقات الشخصية إلى عدة أسباب منها¹:

أ-المركزية : تخلق المركزية الشديدة على المرؤوسين نوعاً من التباطؤ في تنفيذ المهام مما ينعكس على أدائهم لها بطريقة سلبية وإهدار الموارد المختلفة ، أما تفويض السلطة فيساعد في تخفيض الوقت والتخصص في الإنجاز وهو يتطلب اختيار معاونين الأكفاء الذين يؤدون مهامهم بفعالية .

ب-توقف التفكير : من الضروري التفكير في الأفضل والاستمرار في التجريب والتعديل في الممارسات فلا يوجد سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة .

ثانياً: المعوقات على مستوى المؤسسة

من أهم المعوقات التي تصدر عن المؤسسات ما يلي:²

أ-أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم .

ب-عدم مرونة الوظائف .

ج-بطئ الإجراءات الإدارية .

د-عدم فعالية المعلومات والاتصال بالمؤسسة .

هـ-سوء العلاقات بين البشرية بالمؤسسة.

ثالثاً: المعوقات على مستوى الدولة

تتمثل على مستوى الدولة في القوانين واللوائح التي تحكم العمل في الدولة مقر عمل المؤسسة ، هاته المعوقات قد تكون في شكل تحديد الأسعار وسلم الأجور، الأجهزة الرقابية ووسائل الإعلام.³

في الأخير نستطيع القول أنه مهما كانت طبيعة هذه العراقيل فإنه يمكن تجاوزها إذا تضافرت جهود الموارد البشرية على اختلاف وظائفها، طالما أنها تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة.⁴

¹ بكوش لطيفة ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² حمود حيمر ، معوقات أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 5، العدد 1 جوان 2019 ، ص 160.

³ بكوش لطيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51-52.

⁴ حمود حيمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 160.

المطلب الثالث: كيفية تحسين أداء المؤسسة

لم يعد تحسين الأداء أمراً تلجأ إليه المؤسسة أو تصرف عنه اختياري لكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقائها، لذلك يعتبر اهتمام المؤسسة بتحسين الأداء من منظور كلي وشامل يستهدف أساساً تكوين القدرات التنافسية لها، فنظراً لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، أصبح الحفاظ على المركز التنافسي النسبي للمؤسسة أمراً صعباً إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وإشباع رغبات وحاجات العملاء بشكل يتفوق تماماً على المنافسين، لكن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة والمتعلقة بالأداء هي في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي على الأداء المخطط، مما يتطلب تحسينه باستعمال عدة مداخل، انطلاقاً من أن هدف المؤسسة هو بلوغ الأداء الأفضل، فإنها تسعى إلى تحسينه للبقاء في السوق، والذي يتم وفقاً لعاملين رئيسيين هما:¹

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز، حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء.
- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز.

وهناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر منها:²

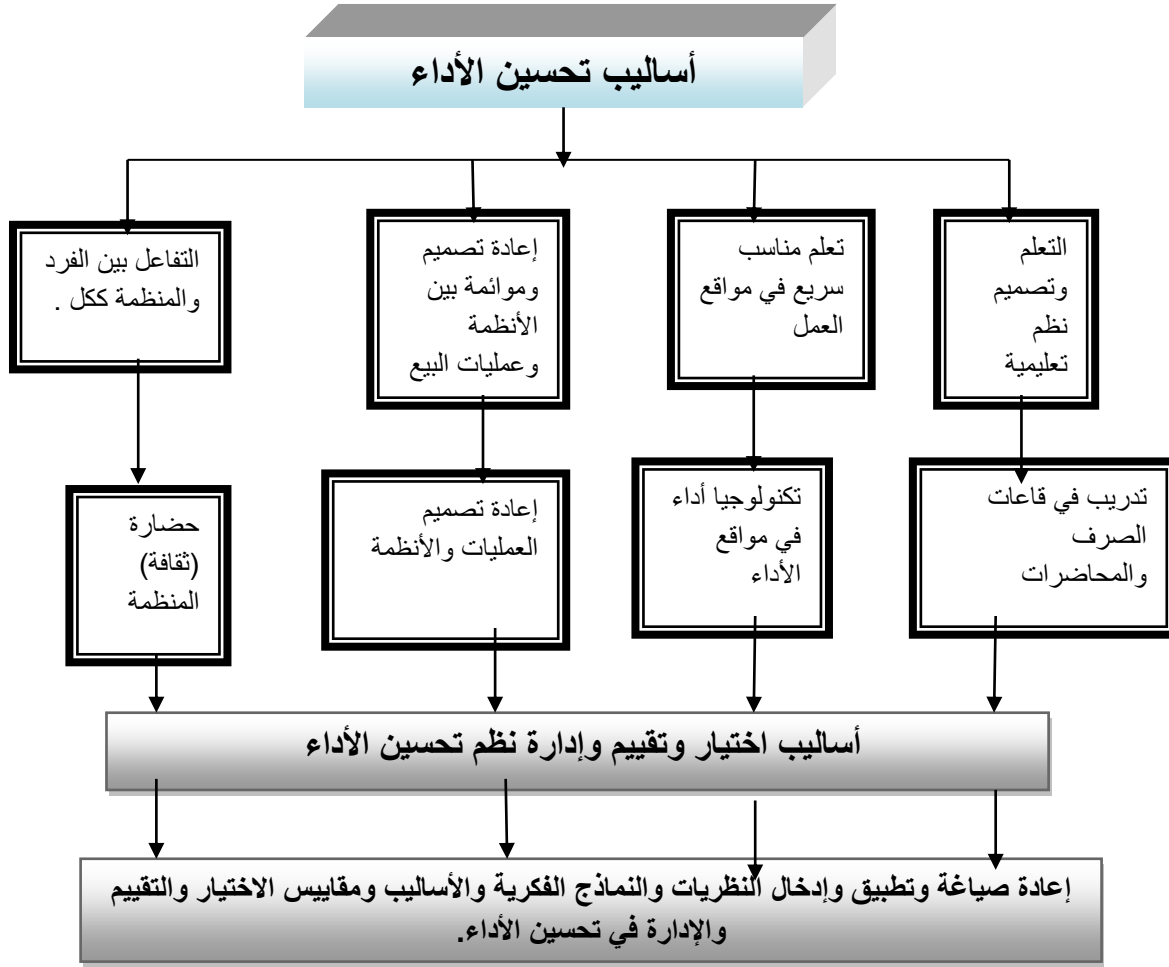
الفرع الأول: نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء

طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد راييلي، ويعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي :

¹ بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، ط1، 2008، ص 180.

شكل رقم (2-2) : نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ،الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، القاهرة ،

ط1، 2008، ص 181

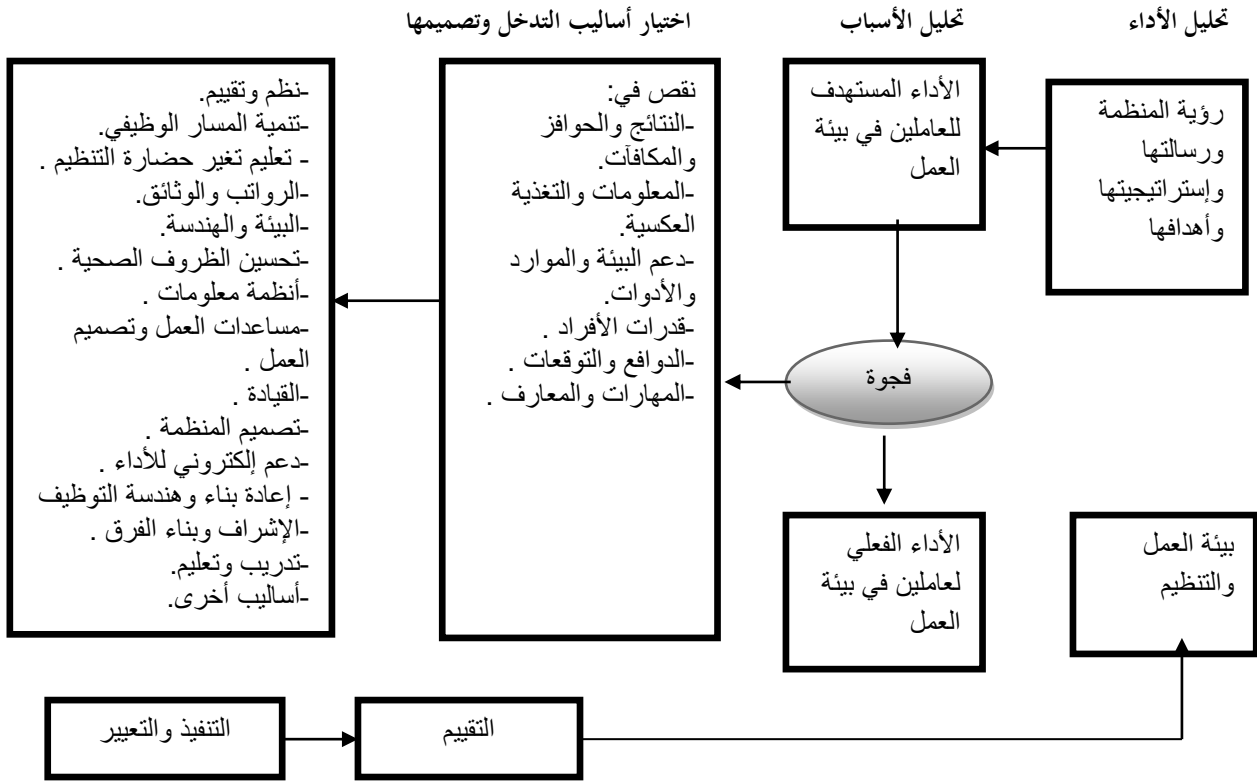
من خلال هذا الشكل، نجد إن التركيز على مايلي:

- التعلم وتصميم نظم تعليمية في المؤسسة، كالتدريب في قاعات الصرف والمحاضرات ،
- تعلم مناسب سريع في مواقع العمل، من خلال التكنولوجيا،
- إعادة التصميم والموائمة بين الأنظمة ،
- التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل من خلال تعزيز الثقافة في المنظمة.

الفرع الثاني : نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (The International Society For 1998) Performance, Improvement) النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينية¹:

شكل رقم (2-3) : نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ،الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، القاهرة ،

ط1، 2008 ، ص 182.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن هذا النموذج يتبع مجموعة من الأساليب من خلال الخطوات الآتية : تحليل الأداء ، تحليل الأسباب ، اختيار أسلوب التدخل وتصميمه ، التنفيذ والتحسين، التقييم.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 182.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة

يعتبر المورد البشري من منظور نظرية الموارد و الكفاءات، أصلا إستراتيجيا ومصدرا أساسيا لخلق القيمة والمحرك الأساسي لمختلف موارد المؤسسة والموجه الأول للأداء، لذا فان صلاح المورد البشري يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: دور التدريب في تحسين الأداء

يمكننا إن نعرف التدريب و التطوير على انه "عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة إلى إكساب عاملها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من اجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.¹ ويعرف التدريب بأنه : " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها".² كما يعرف أيضا بأنه : " إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات المورد البشري لتحقيق هدف محدد".³ وعلى ضوء ذلك يمكن من تحديد الفروقات بين التدريب والتطوير في الجدول التالي :⁴

الجدول رقم (2-1) : الفرق بين التدريب والتطوير.

| أبعاد المقارنة | التدريب | التطوير |
|----------------|------------------------------|---|
| التركيز | الوظائف الحالية | الوظائف الحالية والمستقبلية |
| النطاق | الأفراد العاملين | مجموعات وفرق العمل (جماعي) |
| الإطار الزمني | قصير الأمد | طويل الأمد |
| الأهداف | سد النقص في المهارات الحالية | التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات |

المصدر :. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص34.

1 حاتم فارس الطعان ،أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث، ص 208.

2 مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014 ، ص 26.

3 مانع سبرينة مرجع سبق ذكره ، ص 115.

4باباه ولد سيدن ،مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

على الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى اكتساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.¹

لاشك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الإنجاز ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها ورغبته في ذلك، فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجاز الأعمال، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال، وذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها ، فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حتى ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك ، فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد ، ولتحسين مستوى الأداء لابد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد، ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد، أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملاءمته لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدى الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

مستوى الأداء = القدرة على العمل x الرغبة في العمل.

فكل من الرغبة والمقدرة على العمل يتفاعلا في تحديد مستوى الأداء بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل، والعكس ، فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل. وبناء على ما سبق فإنه يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، ويفهم من هذا أنه حتى تنجح المؤسسة في النهوض بمستوى أداء الأفراد لا بد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير على ذلك، المقدرة أم الرغبة، فقد يكون مستوى الأداء في المؤسسة منخفض نتيجة الرغبة لدى العاملين وليس لضعف قدرتهم على العمل ، فإن لجأت المؤسسة إلى تدريب العاملين بغية تحسين الأداء ، فإن ذلك يكون قرار غير سليم ولن يؤدي ثماره في تحسين أداء الأفراد، وقد يكون مستوى الأداء منخفض نتيجة لضعف المقدرة على العمل وليس الرغبة ، فإذا بادرت المؤسسة إلى تحسين الرغبة في العمل عن طريق تطبيق برنامج للحوافز فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين الأداء.²

¹ باباه ولد سيدين، مرجع سبق ذكره ، ص ص42-43.

² نفس المرجع ، ص ص 43-44.

لذلك ينبغي على الإدارة كخطوة أولى في عملية تحسين الأداء أي العاملين أكثر فعالية في التأثير على مستوى الأداء ، ثم تطبيق الإجراءات المناسبة لذلك حتى تتفادى تضييع الوقت والمال دون الحصول على النتائج المرغوبة . يمكن للمؤسسة أن ترفع القدرة على العمل والرغبة فيه من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية ، حتى يمكن تحسين القدرة من خلال تخطيط الموارد البشرية ، من اختيار وتعيين ، وتدريب وكذا إشراف وقيادة، ويمكن التأثير على درجة الرغبة في العمل من خلال الحوافز ونظام الاتصالات في المؤسسة .

خلاصة ما سبق أن أي جهد تقوم به المؤسسة باتجاه كل من عنصر المقدرة والرغبة في العمل يعني حتما التأثير على مستوى الأداء¹.

المطلب الثاني : دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء

يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لتحسين الأداء لأنه يقع في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، حيث يعرفه (Cavaleri Fearon) بأنه : " جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة "، ويرى (هيوبر، Huber) أن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة . ويشير أيضا إلى أن هناك أربعة عمليات البد من تكاملها معا في التعلم التنظيمي هي : الحصول على المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية².

فالتعلم التنظيمي عملية يتم من خلالها تحويل المعلومة وهي المادة الخام إلى أفعال ، حيث أن المؤسسة التي تهتم بالتعلم التنظيمي تولي أهمية كبيرة للوصول على كل أنواع المعلومات (عملياتية، تكتيكية، إستراتيجية) من المصادر الداخلية والخارجية ، وترجمة هذه المعارف ينعكس في شكل تغيرات إدراكية وسلوكية مثل : جودة المنتجات ، عدد المنتجات ، عدد المنتجات الجديدة، رضا العمال، الجو العام للعمل، مستوى فهم العامل للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة، مستوى فهم العامل للمشاكل الحاصلة في المؤسسة، متوسط الإنتاجية الفردية، سرعة العمليات... ويوجد إجماع على أن أهم ميزة تنافسية للمؤسسة ترتبط بقدرتها على التعلم للتمكن من الاستجابة لتحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها³.

يحمل بيرنادز وآخرون (Berendsetal 2003) الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد كمايلي⁴:

- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.

¹باباه ولد سيدن ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

² بلقاسم جوادي ، التعليم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 25.

³ خديجة بلموهوب ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012، ص 64.

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010 ، عمان ، الأردن ، ص ص 24-25.

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية .
- تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على اكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر .
- في حين نجد أن بيدلر وآخرون يركزون على الفوائد التي تعود على المنظمة جراء التعلم التنظيمي بما يلي¹ :
- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل .
- يؤدي إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة .

المطلب الثالث : دور الإبداع الوظيفي في تحسين الأداء

يشكل الإبداع الوظيفي إستراتيجية هامة، تبعث على تحريك المكونات المعرفية لدى المورد البشري في الجامعة وتفجير طاقاته الإبداعية ومواهبه الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، بذلك يؤثر على مستويات أدائهم ضمن حدود مهامهم وربما تفوقها إلى تقديم الإضافة في مهام الغير في الجامعة، خاصة في إطار ممارسات العمل الجماعي. وعليه يمكن إبراز هذا الأثر من خلال التركيز على تأثير هذه الإستراتيجية على محددات الأداء البشري على النحو²:

الفرع الأول: المؤهلات

إن عمل المؤسسة على تنمية المهارات، معارف وخبرات موظفيها في إطار تبنيتها لإستراتيجية الإبداع الوظيفي و الاستفادة من ممارستها ونواتجها، يلزمها إحاطة موظفيها بكل جديد في مجال تخصصهم وحثهم على الإطلاع الدائم على نتائج المؤتمرات والأبحاث الخارجية، كذا تزويدهم بالتكنولوجيا المساندة على الاستفادة من المخرجات المعرفية والمعلوماتية للغير، هذا يحثهم على الرفع من مؤهلاتهم الوظيفية ليكونوا في مستوى استخدامات هذه التكنولوجيات والممارسات المرتبطة بالإستراتيجية الإبداعية ، بالتالي ارتفاع رصيدهم المعرفي هذا يرفع في منحى الخبرة لديهم مما يؤثر إيجابا في الرفع من أدائهم مما يؤثر إيجابا في الرفع من أدائهم.

الفرع الثاني: المهارات

1 فايز عبد الرحمان الفروخ ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2 مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

تعمل إستراتيجية الإبداع الوظيفي في المؤسسة على تزويد الموظفين بالمهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لمشاكل العمل وقضايا المعقدة من خلال تبصيرهم على آليات التفكير النظمي، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع ، من خلال تزويدهم بالوسائل الإبداعية التي تحث وتنشط تفكيرهم الإبداعي والتي تتمثل أهمها في : أسلوب العصف الذهني ، حلقات الجودة، القبعات الست، التفكير الجماعي، المحاكاة و تداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات ، هذا يؤدي إلى التفعيل من دورهم والرفع من أدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية.¹

الفرع الثالث: التحفيز

يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية و ذلك أن الفرد بحاجة للاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات إبداعية وابتكاره في أدائه للعمل ، وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالاً وأساليب متعددة منها تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنع شهادات الشكر والتقدير ومنح شهادات التفوق في الأداء المتميز أو في المشاركة بالأفكار الإبداعية والإبتكارية أو منح الأوسمة...الخ.²

الفرع الرابع: الثقافة

تعمل المؤسسة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها، من ثم حثهم على تبني السلوك الإبداعي في أداء مهامهم ضمن حدود وظائفهم وإشراكهم في أهدافها وغاياتهم ، وبالتالي توجيه ثقافة الموظفين الإبداعية لتكون جزءاً من ثقافة المؤسسة تستمد من قيمتها وتنهل من سلوكياتها، هذا يوجد توجهات المؤسسة وتوجهات مواردها البشرية ، مما يوحد أهدافهم ويحثهم على الرفع من أدائهم مما يؤثر إيجاباً عليه.³

¹ مانع سبرينة ، بتصرف، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

² خلوف زهرة ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02 ، العدد 17، 2017 ، ص 33.

³ مانع سبرينة ، بتصرف، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

الفرع الخامس: القيادة

تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي والإبتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على أعمالهم ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها باستمرار.¹

¹ خلوف زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32-33.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حاولنا الإلمام بعدة جوانب تخص الأداء، حيث تم التطرق إلى المورد البشري من خلال إبراز أهميته وطرق قياسه، تقييمه وتحسينه وكذلك أداء المؤسسة وتم التوصل إلى أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى أعلى مستوى للأداء من خلال الاستغلال الأمثل لكافة مواردها واستخدامها بشكل فعال كفاء، كما يعد المورد البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة ، إذ بدونها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة ، لذا الأبد من تأهيلهم جيداً، وعلى مستوى عال من الكفاءة وتدريبهم على وسائل من أجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة، من خلال الاعتماد على مجموعة من المداخل والأساليب، "التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي... الخ، إذ يعتبر الأداء وعملية تحسينه من أهم الغايات التي تحرص أي مؤسسة على الوصول إليها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الطارف

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحسين الأداء داخل المؤسسة، من حيث عملية تحسين أداء الموارد البشرية عن طريق برامج التدريب والتحفيز، بحيث يعتبر تحسين الأداء من أهم الغايات التي تحرص عليها المؤسسة من خلال مجموعة من الإستراتيجيات من بينها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، سنحاول إسقاط المضامين النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة في مديرية التجارة بولاية الطارف، وسيم تقسيم هذا الجزء إلى :

في المبحث الأول بعنوان: التعريف بمديرية التجارة بولاية الطارف، سيتم تناول لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية الطارف ومهامها، وهيكلها التنظيمي.

في المبحث الثاني بعنوان: منهجية وأدوات الدراسة، سيتم تناول مجتمع وعينة الدراسة، منهجية وأدوات الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

في المبحث الثالث بعنوان: تحليل النتائج واختبار الفرضيات، سيتم تناول عرض البيانات العامة لعينة الدراسة، تحليل وتفسير نتائج الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : التعريف بمديرية التجارة بولاية الطارف

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة، وتستمد أيضا بالمصالح الخارجية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الأول : لمحة تاريخية وتقديم عام لمديرية التجارة لولاية الطارف**الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مديرية التجارة لولاية الطارف**

قبل التطرق إلى التعريف بمديرية التجارة والنظام القانوني لها من خلال التقرير نتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ العهد الاستعماري ، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا والتي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادرة سنة 1930.

وبعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للموارد الفلاحة النباتية والحيوانية وهذا طبقا للأحكام والقوانين الصادرة سنة 1966 والمتضمنة للقانون الجنائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار و تكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين ، وكذا في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة سلامته، وكذا تماشيا والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة وحرية أكبر للمبادرة للخوخاص بالاستيراد والتصدير والإنتاج والتصنع، وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة ، وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة بقانون 89/02 المؤرخ في 1989/02/07 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، وكذا الأمر 95/06 المؤرخ في 1995/01/25 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السالفة الذكر.

الفرع الثاني: تقديم مديرية التجارة لولاية الطارف

تم إنشاء إعادة تنظيم مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 + قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 أفريل 2012).¹

¹ وثائق إدارية مقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف .

تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب ومفتشين حدوديتين "العيون والسوارخ ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية " بن مهدي - الذرعان - القالة".

تبعاً إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر وكذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية ، ارتأت وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم والتطورات التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالتالي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي؛

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة ؛

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش؛

-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية؛

-مصلحة الإدارة والوسائل.

العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة إلى غاية 2018/12/31 هو 190 عون 26 منهم ضمن الأسلاك المشتركة 141 الباقية بالسلك التقني و 23 عون متعاقد موزعين على المصالح السالفة الذكر.

المطلب الثاني : مهام مديرية التجارة لولاية الطارف

تكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات والمهن المقننة والمراقبة الاقتصادية وقمع الغش ، حيث تحرص على¹:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات

التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها؛

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين

المتعاملين الاقتصاديين؛

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛

- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية؛

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛

¹ وثائق إدارية مقدمة من مديرية التجارة بولاية الطارف.

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء؛
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات؛
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية؛
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

الجدول رقم (3-1): توزيع عدد مناصب مديرية التجارة حسب كل مصلحة.

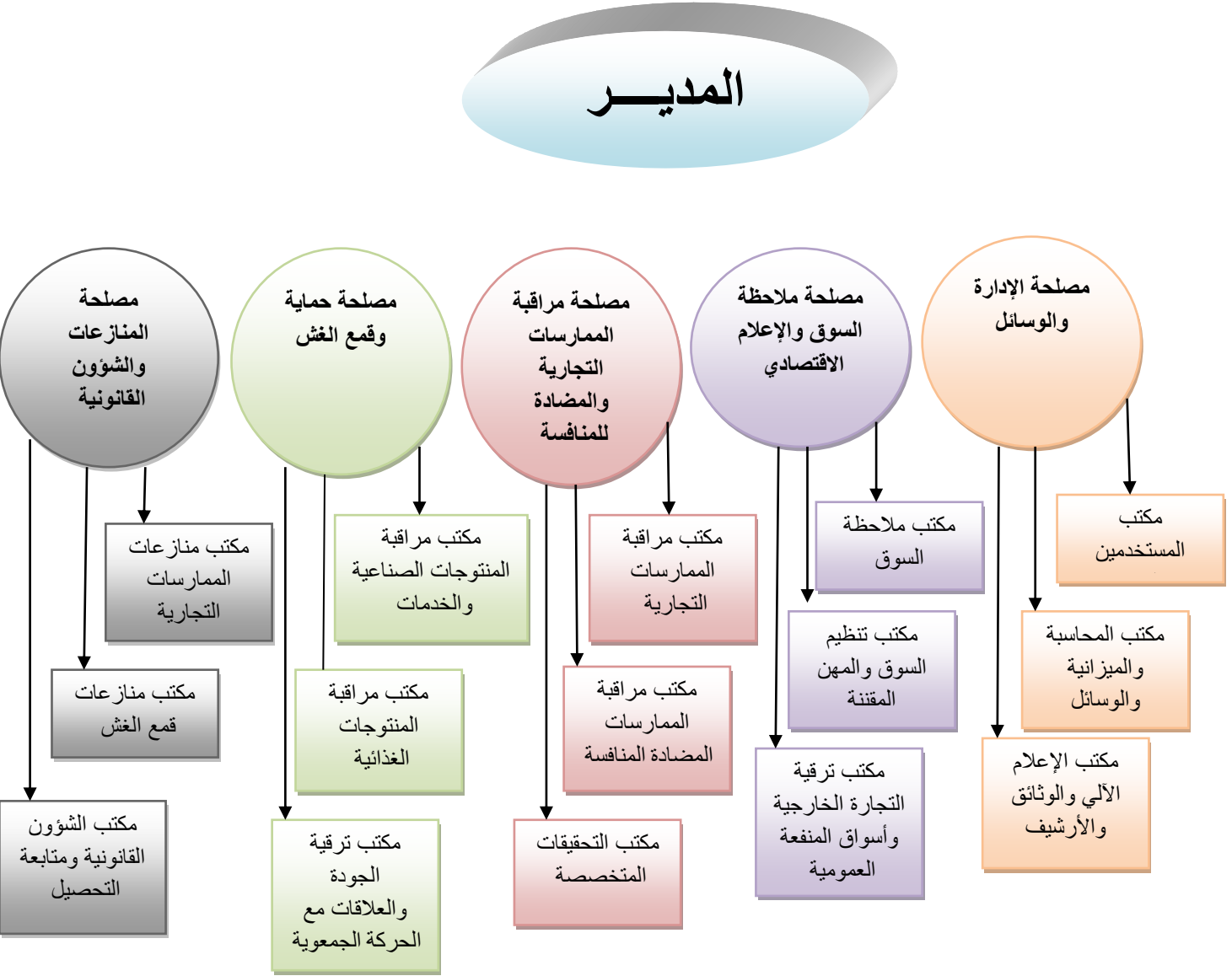
| الرقم | المصلحة | عدد الأعوان |
|-------|---|-------------|
| 01 | مصلحة الإدارة والوسائل | 25 |
| 02 | مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش | 34 |
| 03 | مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة | 29 |
| 04 | مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي | 14 |
| 05 | مصلحة المنازعات والشؤون القانونية | 13 |
| 06 | المفتشية الإقليمية لدائرة الذرعان | 20 |
| 07 | المفتشية الإقليمية لدائرة القالة | 14 |
| 08 | المفتشية الإقليمية لدائرة بن مهيدي | 22 |
| 09 | المفتشية الحدودية العيون | 08 |
| 10 | المفتشية الإقليمية أم الطبول (غير عملية) | 00 |
| | المجموع | 179 |

المصدر: وثائق إدارية مقدمة من مديرية التجارة بولاية الطارف.

المطلب الثالث : التنظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية الطارف

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف.



المصدر : وثائق إدارية مقدمة من مديرية التجارة بولاية الطارف.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالأداة المستخدمة لجميع البيانات ومجتمع الدراسة والعينة التي وزعت عليها أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كافة الإداريين والعمال التقنيين ورؤساء الأقسام في مديرية التجارة لولاية الطارف والبالغ عددهم 190 عامل اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من إدارة المستخدمين، وتتكون عينة الدراسة من 40 عامل بالمديرية ، أي ما نسبته 21.05% من المجتمع الكلي للدراسة، وتنقسم العينة إلى مجموعة الفئات التالية: أعوان التحكم أي مدراء الأقسام، أعوان التنفيذ أي عمال المديرية.

وقد تم توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة منها 38 صالحة للتحليل الإحصائي، وكان سبب عدم تمكن الطالب من استرداد النسبة المتبقية البالغة 5% استبيانات هو اعتذار المسؤولين عن تعبئتها نتيجة للاهتمام بمتطلبات العمل، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المستردة من مجتمع الدراسة :

الجدول رقم(3-2): الاستبيان الموزعة و المستردة.

| اسم المؤسسة | الاستبيانات الموزعة | نسبة التوزيع إلى حجم العينة | الاستبيانات المستردة | نسبة الاسترداد إلى حجم العينة |
|------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| مديرية التجارة لولاية الطارف | 40 | 100% | 38 | 95% |

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: منهجية و أدوات الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة أدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف والتحليل.

الفرع الأول: الملاحظة

خلال الزيارات الميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف ، تم الاعتماد على الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات، حيث تم التركيز من خلالها على خلفيات موضوع الدراسة داخل أقسام و مصالح المديرية .

الفرع الثاني : المقابلة

كون المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما، فقد اعتمدنا عليها لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا من خلالها على طريقة سير العمل الإداري بمديرية التجارة لولاية الطارف.

الفرع الثالث: الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وتم الاعتماد في إعداد استبيان الدراسة على سلم ليكارت الخماسي ذو الخمس مستويات (موافق بشدة، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) واحتوي الاستبيان على جزئين:

أولا: الجزء الأول

يشتمل على البيانات العامة لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي (الدراسي)، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة بالإضافة إلى عقد العمل.

ثانيا: الجزء الثاني

يشمل محاور وفقرات الدراسة، حيث تم تشكيل مجموعة من الفقرات التي لها صلة بالموضوع انطلاقا من الدراسة النظرية، بعدها تم صياغة الاستبيان الأول الذي يتكون من 30 عبارة، مقسمة إلى محورين: المحور الأول بعنوان: مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ويتكون من 18 فقرة. المحور الثاني بعنوان: مدى تحسين الأداء في المؤسسة، ويتكون من 12 فقرة.

ثالثا: قياس صدق الاتساق الظاهري للاستبيان

تم قياس صدق الاتساق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على الأستاذة المشرفة، ثم تحكيمه من طرف أربعة أساتذة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير لجامعة الطارف ، وبعد المناقشة مع المحكمين حاولنا الأخذ بنصائحهم التالية:

أ- تجنب استعمال الأسئلة أو العبارات المركبة؛

ب- إعادة صياغة بعض الأسئلة أو العبارات الصعبة بأسلوب واضح وبسيط ليفهمها المستجوب؛

ج- عدم تكرار الأسئلة التي تؤدي إلى نفس الإجابة؛

د- إعادة ترتيب بعض العبارات.

وعلى ضوء ذلك كله تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات القيمة وإجراء بعض التعديلات على الاستبيان، وكخطوة أخيرة تم ملء الاستبيان من خلال المقابلة مع أفراد العينة المدروسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى معنوية (0.05) لتفسير نتائج اختبارات الدراسة، ولوصف إجابات المبحوثين على فقرات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من خلال المقاييس التالية :

- حساب التكرارات و النسب المئوية؛
- حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري؛
- حساب معامل الثبات الفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات محاور الاستبيان؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار نموذج الدراسة، والفرضية الرئيسية للدراسة؛
- اختبار المتوسط الحسابي One simple test، لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف - سميرونوف؛
- حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

الفرع الثاني: قياس صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً: قياس ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة، أي الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرات أخرى، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال عدة طرق من بينها معامل الثبات الفا كرونباخ، وقد تم استخراج معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): حساب معامل الفا كرونباخ.

| اختبار الثبات | المحور الأول | المحور الثاني | الاستبيان ككل |
|---------------|--------------|---------------|---------------|
| الفا كرونباخ | 0.773 | 0.862 | 0.873 |
| عدد المفردات | 18 | 12 | 30 |

المصدر: مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ثبات المحور الأول بعنوان "مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف" من خلال معامل يساوي %77.3 وثبات المحور الثاني بعنوان "مدى تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف " من خلال معامل يساوي %86.2 بينما معامل ثبات الفا كرونباخ للاستبيان ككل هو %87.3 وهي نسب مرتفعة تدل على مستوى عالي من الثبات لأداة الدراسة.

ثالثاً: قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يحقق معامل الارتباط الخطي المتباينة $-1 \leq R \leq 1$ ، أي أن القيمة المحصورة بين ال 1 و 1 - لمعامل الارتباط تدل على وجود علاقة بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية ، متوسطة ، أو ضعيفة، و الجدول الآتي يوضح معاملات الارتباط بين فقرات محاور الاستبيان:

الجدول رقم (3-4): حساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان.

| Corr élations | | | |
|---------------|------------------------|-------|-------|
| | X | Y | |
| X | Corr éation de Pearson | 1 | 0.529 |
| | Sig. (bilat érale) | | 0.077 |
| | N | 18 | 12 |
| Y | Corr éation de Pearson | 0.529 | 1 |
| | Sig. (bilat érale) | 0.077 | |
| | N | 18 | 12 |

المصدر: مخرجات برنامج الspss (انظر الملحق رقم 04)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أعلاه أن معامل الارتباط للمتغير المستقل X أي مدى تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع Y مدى تحسين الأداء في المؤسسة، حيث نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.529 وهي قيمة موجبة أي أن العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع علاقة ارتباطية طردية متوسطة.

ومن خلال الملحق رقم(11) يظهر مستوى المعنوية لأغلب فقرات المحور الأول بعنوان "مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة " أقل من 0.05 ذات إشارة موجبة و هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية فيما بينها و ذلك من خلال ملاحظة نسبة المستوى المعنوي لكل عبارة $Sig \leq 0.05$.

ومستوى المعنوية لأغلب فقرات المحور الثاني بعنوان "مدى تحسين الأداء في المؤسسة" أقل من 0.05 ذات إشارة موجبة و هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية فيما بينها و ذلك من خلال ملاحظة نسبة المستوى المعنوي لكل عبارة $Sig \leq 0.05$.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح البيانات العامة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، الوظيفة وعقد العمل.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 23.7 | 9 | ذكور |
| 76.3 | 29 | أنثى |
| 100 | 38 | المجموع |

المصدر: مخرجات برنامج spss (الملحق انظر رقم 05)

يوضح الجدول والتمثيل البياني أن أعلى نسبة كانت للإناث والتي قدرت ب 76.3% حيث بلغ عددهم 29 فرد ، في حين سجلت الذكور بنسبة صغيرة قدرت ب 23.7% مقارنة بنسبة الإناث، بلغ عددهم 9 أفراد يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط في المؤسسة.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب السن

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف توزيع عينة الدراسة حسب السن في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|------------------|
| 0 | 0 | من 19 الى 20 سنة |
| 63,2 | 24 | من 30 الى 39 سنة |
| 31.5 | 12 | من 40 الى 49 سنة |

| | | |
|-------------|----|-----|
| من 50 فأكثر | 02 | 5,3 |
| المجموع | 38 | 100 |

المصدر: مخرجات ال SPSS (انظر للملحق رقم 05).

يتضح من خلال الجدول رقم(07) انا اغلب المشاركين في الدراسة هم من الذين تتراوح اعمارهم بين 30 و 39 سنة حيث بلغ عددهم 24 موظف بنسبة %63.2، ويأتي بالمرتبة الثانية الذين تتراوح اعمارهم بين 40 و 49 سنة بعدد 12 موظف ونسبة %31.5 بينما الذين تتراوح اعمارهم 50 سنة يشكلون % 5.3 بموظفين ، بينما لا يوجد اي موظف عمره اقل من 30 سنة ، مما يدل على ان معظم موظفي المؤسسة من المتقدمين بالعمر ذوي الخبرة الكبيرة مع انخفاض اعتماد الشركة على عنصر الشباب .

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي

لقد تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف توزيع عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب مستوي التعليمي.

| النسبة % | التكرار | المستوي التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 2.6 | 01 | دون ثانوي |
| 21,1 | 08 | ثانوي |
| 73,7 | 28 | جامعي |
| 2,6 | 01 | دبلوم مهني |
| 100 | 38 | المجموع |

المصدر: مخرجات spss (انظر للملحق رقم 05)

يتضح من خلال بيانات الجدول والشكل اعلاه ان معظم العينة ذو مستوي جامعي بحيث يبلغ عددهم 28 فردا بنسبة %73,7 وذلك بحكم نشاط المؤسسة الذي يتطلب حاملي شهادات جامعية، أما المستوي الثانوي فقد قدر بنسبة %21,1 في حين المستوى اقل من الثانوي والدبلوم المهني فقد قدر كل منهما بنسبة %2.6 ، حيث أن المؤسسة تعتمد بشكل عام في عملية التوظيف على شهادات جامعية .

الفرع الرابع : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

لقد تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

| النسبة % | التكرار | النوع |
|----------|---------|--------------------|
| 10.5 | 04 | اقل من 5 سنوات |
| 44.7 | 17 | من 6 الى 10 سنوات |
| 13,2 | 05 | من 11 الى 15 سنة |
| 31,6 | 12 | من 16 سنة فما اكثر |
| 100 | 38 | المجموع |

المصدر : مخرجات برنامج الspss (انظر الملحق رقم 05).

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الأفراد الموظفين في مؤسسة مديرية التجارة بولاية الطارف اغلبهم من الفئة المستهدفة أي المرغوبة من 06 إلى 10 حيث بلغت نسبتهم %44,7 و عددهم 17 موظف، تليها في المرتبة الثانية الفئة التي لها أكبر خبرة في العمل الأكثر من 16 سنة بنسبة %31,6 بمعدل 12 موظف، وهناك 5 موظفين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة %13,2، في حين 4 موظفين من العينة خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة %10.5 .

الفرع الخامس :توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع الأفراد العاملين في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

| النسبة % | التكرار | المنصب الوظيفي |
|----------|---------|----------------|
| 65.8 | 25 | عون تنفيذ |
| 34.2 | 13 | عون تحكم |
| 100 | 38 | المجموع |

المصدر : مخرجات برنامج الspss (انظر الملحق رقم 05).

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أعوان تنفيذ بنسبة %65.8، وهذا راجع إلى المستوى الجامعي للأفراد وكذلك عقد عملهم الدائم والذي يمكنهم من كسب مناصب داخل المؤسسة، ثم نجد أعوان التحكم في المرتبة الثانية بنسبة %34.2 .

الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عقد العمل

لقد تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عقد العمل في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عقد العمل.

| النسبة % | التكرار | عقد العمل |
|----------|---------|-----------|
| 0 | 0 | دائم |
| 100 | 38 | مؤقت |
| 100 | 38 | المجموع |

المصدر : مخرجات برنامج الـ spss (انظر الملحق رقم 05).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع عقود العمل للأفراد دائمة، وهذا يدل على أقدمية العمال في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعدما استرجعنا الاستبيانات الموزعة على إدارات مؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS فتحصلنا على النتائج التي نعرضها في مايلي :

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

يظهر الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف:

الجدول رقم (3-11): مدى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

| الاهمية النسبية | المتوسط الحسابي | المقياس | | | | | العبارات | الرقم |
|-----------------|-----------------|----------------------|-----------|-------|-------|------------------|-----------|-------|
| | | غير موافق عليها بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق عليها بشدة | | |
| مرتفعة | 4.1053 | 0 | 03 | 01 | 23 | 11 | التكرارات | 01 |
| | | 0 | 07.9 | 02.6 | 60.5 | 28.9 | النسبة % | |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|------|------|------|-----------|---|----|
| مرتفعة | 3.6842 | 0 | 03 | 10 | 21 | 04 | التكرارات | استراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية | 02 |
| | | 0 | 07.9 | 26.3 | 55.3 | 10.5 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.1316 | 2 | 13 | 5 | 14 | 4 | التكرارات | يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا | 03 |
| | | 5,3 | 34,2 | 13,2 | 36,8 | 10,5 | النسبة % | | |
| مرتفعة | 4.0000 | 0 | 03 | 0 | 29 | 6 | التكرارات | تتم الادارة بمنح العمال فرص التكوين من اجل تطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم | 04 |
| | | 0 | 07.9 | 0 | 76,3 | 15,8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.3947 | 03 | 06 | 08 | 15 | 06 | التكرارات | تحرص الادارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال . | 05 |
| | | 07.9 | 15.8 | 21.1 | 39.5 | 15.8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3,1842 | 03 | 08 | 07 | 19 | 01 | التكرارات | تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال . | 06 |
| | | 07.9 | 21.1 | 18.4 | 50 | 02.6 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.2895 | 03 | 11 | 03 | 14 | 07 | التكرارات | هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في المؤسسة . | 07 |
| | | 07.9 | 28.9 | 07.9 | 36.8 | 18.4 | النسبة % | | |
| متوسطة | 2,7895 | 07 | 08 | 09 | 14 | 0 | التكرارات | يتم تغيير استراتيجية تحفيز العمال دوريا | 08 |
| | | 18.4 | 21.1 | 23.7 | 36.8 | 0 | النسبة % | | |
| ضعيف | 2.2368 | 13 | 10 | 08 | 07 | 0 | التكرارات | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الاجور المغربية | 09 |
| | | 34.2 | 26.3 | 21.1 | 18.4 | 0 | النسبة % | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|------|------|------|-----------|---|----|
| متوسطة | 2.7105 | 10 | 07 | 09 | 08 | 04 | التكرارات | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في ادائهم | 10 |
| | | 26.3 | 18.4 | 23.7 | 21.1 | 10.5 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.1579 | 05 | 07 | 09 | 11 | 06 | التكرارات | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال | 11 |
| | | 13.2 | 18.4 | 23.7 | 28.9 | 15.8 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.2105 | 06 | 05 | 08 | 13 | 06 | التكرارات | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية والسلوك الوظيفي | 12 |
| | | 15.8 | 13.2 | 21.1 | 34.2 | 15.8 | النسبة % | | |
| مرتفعة | 3.9737 | 01 | 01 | 06 | 20 | 10 | التكرارات | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الاكاديمية | 13 |
| | | 2.6 | 2.6 | 15.5 | 52.6 | 26.3 | النسبة % | | |
| ضعيفة | 2.5000 | 09 | 14 | 08 | 01 | 06 | التكرارات | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة او الصداقة مع عمال الشركة . | 14 |
| | | 23.7 | 36.8 | 21.1 | 02.6 | 15.8 | النسبة % | | |
| مرتفعة | 3.6579 | 0 | 04 | 09 | 21 | 04 | التكرارات | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية . | 15 |
| | | 0 | 10.5 | 23.7 | 55.3 | 10.5 | النسبة % | | |
| مرتفعة | 4,0789 | 0 | 01 | 05 | 22 | 10 | التكرارات | يخضع العمال الجدد لمرحلة تجريبية مؤقتة لتقييم ادائهم | 16 |
| | | 0 | 2.6 | 13.2 | 57.9 | 26.3 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.6053 | 03 | 02 | 12 | 11 | 10 | التكرارات | المؤسسة تتبنى خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية | 17 |
| | | 07.9 | 05.3 | 31.6 | 28.9 | 26.3 | النسبة % | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|--------|------|------|------|------|---|-----------|-------------------------------------|----|
| ضعيفة | 1.6842 | 20 | 13 | 02 | 03 | 0 | التكرارات | عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم | 18 |
| | | 52.6 | 34.2 | 05.3 | 07.9 | 0 | النسبة % | | |

المصدر: مخرجات spss (انظر للملحق رقم 06).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

العبارة رقم (1): من خلال بيانات الجدول يتضح لنا ان 89.4 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وقد توزعت هذه النسب بين 60.5% بمعدل 23 موظف موافق و 28.9% بمعدل 11 موظف موافقين بشدة ، وهذا ما يؤكد وعي الموظفين بأهمية التكوين الدوري للعمال ، كما نلاحظ 7.90% بمعدل 3 موظفين غير موافقين، أما نسبة غير موافق عليها بشدة فهي منعدمة، و قدر المتوسط الحسابي ب 4.1053 و ها ما يدل على ارتفاع الأهمية النسبية لهذا العبارة محل الدراسة.

العبارة رقم(2): من خلال استقراء بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 65.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن إستراتيجية المواد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية، وقد توزعت النسبة بين 55.3% بمعدل 21 موظف موافق و 10.5% بمعدل 4 موظفين موافقين بشدة، ويمكن تفسير ذلك بان المؤسسة تتأثر بالمتغيرات الخارجية التي تواجهها في حياتها اليومية، كما نلاحظ نسبة 26.3% بمعدل 10 موظفين محايدين و 7.9% بمعدل 3 موظفين غير موافقين ، ويقابلها متوسط حساب قدره 3.6842، وما يدل على ارتفاع الأهمية النسبية لهذا العبارة محل الدراسة.

العبارة رقم (3): من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 36,8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على انه يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا في المؤسسة ، ونلاحظ تسجيل النسبة % 34,2 من الموظفين غير موافقين على ذلك، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.1316 ، وهذا ما يوضح تسجيل أهمية نسبية متوسطة محل الدراسة .

العبارة رقم (4) : من بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76,3% يؤكدون على أن الإدارة تهتم بمنح العمل فرص التكوين من اجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم ، وهذا ما يفسر أهمية فرص التكوين بالنسبة إلى الموظفين من اجل تطوير مهاراتهم وتحسين مستوي أدائهم وتبادل الخبرات للقيام بمهام أخرى، كما نجد نسبة % 7,9 بمعدل 3 موظفين غير موافقين، ومتوسط حسابي قدره 4.0000 وهذا ما يفسر تسجيل نسبة مرتفعة في الأهمية النسبية لهذه العبارة محل الدراسة .

العبارة رقم (5): من خلال بيانات الجدول تتضح لنا نسبة % 55.3 يوافقون أن الإدارة تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، حيث توزعت هذه النسبة بين % 39.5 موافقون بمعدل 15 موظف، و % 15.8 موافقون عليها بشدة بمعدل 6 موظفين، ويمكن تفسير ذلك بشعور الموظف براحة النفسية وحب العمل والوظيفة في المؤسسة، كما نلاحظ تسجيل نفس النسبة % 15.8 غير موافقين، بمعدل 10 موظفين ونسبة % 21.1 بمعدل 8 أفراد محايدين، بالإضافة إلى غير الموافقين عليها بشدة بنسبة % 7.9 ومعدل 3 موظفين، ومتوسط حسابي قدره 3.3947، وهذا ما يدل على تسجيل الأهمية النسبية للعبارة في مجال الدراسة.

العبارة رقم (6): يتضح من خلال الجدول أن اعلي نسبة هي % 52.6 كانت من قبل الموظفين الذين كانوا موافقين على أن المؤسسة تعمل على توفير مراكز التدريب المناسب للعمال، وتوزعت النسبة بين % 2.6 بموظف واحد، ونسبة % 50 بمعدل 19 موظف، ومن زاوية أخرى نلاحظ أن نسبة % 21.1 بمعدل 8 موظفين غير موافقين، ونسبة % 18.4 كمحايدين بالإضافة إلى نسبة % 8 بمعدل 3 موظفين غير موافقين عليها بشدة، وتسجيل متوسط حسابي بقيمة 3,1842، أي تسجيل أهمية نسبية متوسطة حسب مجال قياس المتوسط الحسابي.

العبارة رقم (7): من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين بنسبة % 55.2 على أن هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد توزعت هذه النسبة إلى % 36.8 بمعدل 14 موظف موافق و % 18.4 بمعدل 7 موظفين موافقين بشدة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تنمية الكفاءات والخبرات والمهارات الموجودة في الموظفين لتحقيق أهدافها المنشودة، وفي المقابل نجد % 36.8 غير موافقين مقسمين إلى % 28.9 بمعدل 11 موظف غير موافقين و % 7.96 بمعدل 3 موظفين غير موافقين بشدة، كما نلاحظ % 7.9 بمعدل ثلاثة موظفين، كانوا محايدين ومتوسط حسابي قدره 3.2895، وتسجيل أهمية نسبية متوسطة حسب المجال المحدد للمتوسط الحسابي في مكان الدراسة.

العبارة رقم (8): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة متقاربة جدا بين الموافقين وغير الموافقين على انه تتم استراتيجية تحفيز العمال دوريا في المؤسسة وتوزعت هذه النسب إلى % 36.8 موافقين بمعدل 14 موظف و % 12.1 بمعدل 8 موظفين غير موافقين، % 18.7 بمعدل 7 موظفين غير موافقين بشدة، وهناك نسبة % 23 موظفين محايدين أما نسبة الموافقين بشدة فهي معدومة هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بالتغيير الدوري لإستراتيجية تحفيز العمال دوريا وسجلت متوسط حسابي قدره 2,7895 بنسبة متوسطة.

العبارة رقم (9): من خلال الجدول الموجود أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60.5% يؤكدون على أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغربية، وقد توزعت هذه النسبة بين 26.3% بمعدل 10 موظفين غير موافقين، % 34.2 بمعدل 13 فردا غير موافقين عليها بشدة، ومنها نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة الجور المغربية عند تحفيز عمالها في المؤسسة فنلاحظ أن نسبة 18.4% بمعدل 7 موظفين موافقين أما نسبة الموافقين بشدة فهي معدومة، وتسجيل متوسط حسابي قدره 2.2368 ومن خلال ذلك نسجل أهمية نسبية منخفضة حسب المجال الدراسي.

العبارة رقم (10): من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 44.7% من أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم ، وتوزعت هذه النسبة بين 36.3% بمعدل 10 موظفين غير موافقين عليها بشدة ونسبة 18.4% بمعدل 7 موظفين غير موافقين، ونلاحظ ان نسبة % 21.1 بمعدل 8 موظفين موافقين ونسبة % 10.5 بمعدل 4 موظفين موافق عيها بشدة كما نلاحظ % 23.7 بمعدل 9 موظفين محايدين ومتوسط حسابي قدرة 2.7105 لهذا نلاحظ تسجيل أهمية نسبية متوسطة محل الدراسة .ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة لا تمتلك ثقافة منظومة الحوافز ، وهذا ما جعلها لا تهتم بحاجة الموظفين الي تحفيز ليقدموا الافضل .

العبارة رقم (11): من خلال الجدول الموجود أعلاه يتضح لنا أن نسبة % 44.7 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال، وتوزعت هذا النسبة بين 28.9% بمعدل 11 موظف، و نسبة 15.8% موافق عليها بشدة، وهذا ما نفسره بان المؤسسة تعتبر التحفيز وظيفية من وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال دورها في تدعيم الأداء الجيد وإشعار الموظفين بدورهم في انجاز عمل المؤسسة، غير أننا نجد أن 18.4% بمعدل 7 موظفين غير موافقين ونسبة 13.2% بمعدل 5% من الموظفين غير موافقين عليها بشدة ، كما نلاحظ % 23.7 بمعدل 9 موظفين محايدين ، ومتوسط حسابي 3.1579 و نلاحظ تسجيل أهمية نسبية متوسطة .

العبارة رقم (12): من خلال الجدول تتضح لنا نسبة % 50 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون انه يتم اختيار العمال في المؤسسة على أساس اختبارات الشخصية والسلوك الوظيفي، وقد توزعت هذه النسبة ب % 34.2 بمعدل 13 موظف موافقين ، ونسبة 15.8% بمعدل 6 موظفين موافقين عليها بشدة، وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة بمعرفة المعلومات الديموغرافية الخاصة بالموظفين . كما نلاحظ نسبة 13.2% بمعدل 5 موظفين غير موافقين ونسبة % 15.8 بمعدل 6 موظفين غير موافقين عليها بشدة، وهناك نسبة % 21.1 بمعدل 8 موظفين محايدين ، وتسجيل متوسط حسابي ب 3.2105 ومن خلال هذه النتائج نسجل نسبة متوسطة من أهمية النسبية محل الدراسة .

العبارة رقم (13): من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن % 78.9 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون انه يتم اختبار العمال في المؤسسة على أساس شهادتهم الأكاديمية ، وتوزعت هذه النسبة بين % 52.6 بمعدل 20 موظف موافقين ، ونسبة % 26.3 بمعدل 10 موظفين موافقين عليها بشدة، ونلاحظ نسبة % 5.2 غير موافقين من أفراد عينة الدراسة، موزعة بتساوي بين الغير موافقين والغير موافقين عليها بشدة بنسبة % 2.6 وموظف واحد، ومتوسط حسابي 3,9737 وحسب هذه النتائج نلاحظ تسجيل أهمية نسبية مرتفعة في مجال الدراسة .

العبارة رقم (14): يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة % 60.5 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة لاختيار العمال على أساس القرابة أو الصداقة مع عمال المؤسسة ، وتوزعت هذه النسبة بين % 36.8 بمعدل 14 موظف غير موافقين ، و % 23.7 بمعدل 9 موظفين غير موافقين عليها بشدة ، ومن خلال هذه النسب يتبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على الوساطة ، بل يتم اختيار العمال قانونيا . كما نجد نسبة % 15.8 بمعدل 6 موظفين موافقين عليها بشدة ونسبة % 2.6 بمعدل موظف واحد موافق و % 21.1 بمعدل 8 موظفين محايدين ، بإضافة إلى متوسط حسابي 2.5000 وتسجيل أهمية نسبية ضعيفة في المجال الدراسي .

العبارة رقم (15): بعد استقراء بيانات الجدول يتضح لنا نسبة % 65.8 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تقوم باختبار العمال على أساس خبرتهم المهنية ، وقد توزعت هذه النسبة بين % 55.3 بمعدل 21 موظف موافقين ، ونسبة % 10.5 بمعدل 4 موظفين موافقين عليها بشدة، ونلاحظ أن نسبة % 10.5 بمعدل 4 موظفين غير موافقين، ونسبة % 23.7 بمعدل 9 موظفين محايدين وتسجيل متوسط حسابي ب 3.6579 ، ذات أهمية نسبية مرتفعة حسب مجال الدراسة .

العبارة رقم (16): نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت موافق بنسبة % 57.9 وبمعدل 22 موظف، و% 26.3 بمعدل 10 موظفين موافقين عليها بشدة على أن العمال يخضعون لمرحلة تجريب مؤقتة لتقييم أدائهم ، تليها نسبة المحايدين % 13.2 وبمعدل 5 موظفين ، ثم نسبة % 2.6 أي موظف واحد غير موافق، ومتوسط حسابي قدره 4.0789، وهذا ما يدل علي تسجيل أهمية نسبية مرتفعة في مجال الدراسة المعتمد عليها ، لان المؤسسة تضع الموظف تحت المراقبة لمدة محددة قبل البدء في العمل بشكل رسمي .

العبارة رقم (17): من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة % 54.6 من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث توزعت هذه النسبة بين % 26.3 بمعدل 10 موظفين موافقين عليها بشده ونسبة % 28.9 بمعدل 11 موظف موافقين، وهذا ما نفسره باهتمام المؤسسة بالموارد البشرية خاصة في وقت أصبح فيه ندرة الموارد عائقا أمام تحقيق

المؤسسة أهدافها، ونلاحظ أن هناك نسبة % 31.6 بمعدل 12 موظف محايدين، وتسجيل نفس النسبة % 7.9 بمعدل 3 موظفين عن كل من الغير موافق و الغير موافق عليها بشدة، وتسجيل متوسط حسابي قدره 3.6053 بأهمية نسبية متوسطة في مجال الدراسة .

العبارة رقم (18): يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ % 86.8 غير راضين عن رواتبهم، حيث نجد نسبة % 34.2 بمعدل 13 موظف غير موافقين، ونسبة % 52.5 غير موافقين عليها بشدة، وهذا ما يدل علي ضعف الراتب الشهري للموظفين في المؤسسة، ومن زاوية أخرى نجد نسبة % 7.9 بمعدل 3 موظفين موافقين ونسبة % 5.3 بموظفين محايدين، أما نسبة الموافقين عليها بشدة فهي معدومة، ومتوسط حسابي قدره 1.6842 وتسجيل أهمية نسبية ضعيفة حسب مجال الدراسة .

من خلال النتائج السابقة حول مدى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية، نلاحظ تسجيل أغلب النتائج الاهمية النسبية محصورة بين مرتفعة ومتوسطة، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 4.1053 نجده في العبارة الأولى التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتكوين دوري للعمال حول متطلبات استراتيجية ادارة الموارد البشرية، و هذا يعكس أنه توجد ثقافة استراتيجية من خلال عمل المؤسسة و بدورها الادارة على صياغة استراتيجية واضحة تستجيب للمتغيرات كذلك نجد أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز لذلك يمكننا القول بأن المنطق أو قاعدة تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية تتطلب تحقيق رسالة المؤسسة، فهي الضابط الأول و العام لجميع الأنشطة والأعمال التي تتم في المؤسسة و كذلك تمثل الرؤية المستقبلية لأي مؤسسة و الصورة التي تريد أن تصبح عليها مستقبلياً، أما عيوبها تتمثل في: قلة رواتبهم، و عدم وضع خطط مستقبلية لإستراتيجية ادارة الموارد البشرية، و عدم المتابعة المستمرة لتقوم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بمدى تحسين الأداء في المؤسسة.

يظهر الجدول الآتي نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية

الطارف:

الجدول رقم (3-12): يبين مدى تحسين الأداء في المؤسسة.

| الرقم | العبارات | المقياس | | | | | المتوسط الحسابي | الاهمية النسبية |
|-------|--|------------------|-------|-------|-----------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | | موافق عليها بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق عليها بشدة | | |
| 19 | يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم اداء المؤسسة | 04 | 23 | 05 | 03 | 03 | 3.5789 | مرتفعة |
| | | النسبة % | 10.5 | 60.5 | 13.2 | 07.9 | | |
| 20 | يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة | 01 | 26 | 02 | 06 | 03 | 3.4211 | متوسطة |
| | | النسبة % | 02.6 | 68.4 | 05.3 | 15.8 | | |
| 21 | تتوفر المؤسسة علي جميع الظروف الملائمة لتحقيق اداء افضل | 05 | 06 | 09 | 13 | 05 | 2,8158 | ضعيفة |
| | | النسبة % | 13.2 | 15.8 | 23.7 | 34.2 | | |
| 22 | يتم تحقيق اهداف المؤسسة المخطط لها دوريا | 02 | 16 | 10 | 10 | 0 | 3.2632 | متوسطة |
| | | النسبة % | 05.3 | 42.1 | 26.3 | 26.3 | | |
| 23 | يتم تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف | 01 | 11 | 12 | 14 | 0 | 2.9737 | متوسطة |
| | | النسبة % | 02.6 | 28.9 | 31.6 | 36.8 | | |
| 24 | يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم اداء المؤسسة دوريا | 01 | 09 | 18 | 10 | 0 | 3.0263 | متوسطة |
| | | النسبة % | 02.6 | 23.7 | 47.4 | 26.3 | | |
| 25 | يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم اداء المؤسسة دوريا | 02 | 18 | 08 | 08 | 02 | 3.2632 | متوسطة |
| | | النسبة % | 05.3 | 47.4 | 21.1 | 21.1 | | |
| 26 | يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم اداء المؤسسة دوريا | 01 | 14 | 14 | 08 | 01 | 3.1579 | متوسطة |
| | | النسبة % | 02.6 | 36.8 | 36.8 | 21.1 | | |

| | | | | | | | | | |
|--------|--------|------|------|------|------|------|-----------|---|----|
| متوسطة | 3.0526 | 02 | 09 | 13 | 13 | 01 | التكرارات | يتم الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء المؤسسة دوريا | 27 |
| | | 05.3 | 23.7 | 34.2 | 34.2 | 02.6 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.2368 | 03 | 06 | 13 | 11 | 05 | التكرارات | تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في تحسين ادائها | 28 |
| | | 7.9 | 15.8 | 34.2 | 28.5 | 13.2 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.3158 | 02 | 05 | 10 | 21 | 0 | التكرارات | تطبق المؤسسة ادارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الاداء | 29 |
| | | 05.3 | 13.2 | 26.3 | 55.3 | 0 | النسبة % | | |
| متوسطة | 3.1579 | 06 | 02 | 14 | 12 | 04 | التكرارات | تعمل المؤسسة علي تلبية طلبيات الزبائن والعملاء في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة | 30 |
| | | 15.8 | 05.3 | 36.8 | 31.6 | 10.5 | النسبة % | | |

المصدر: مخرجات spss (انظر للملحق رقم 06) .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

العبارة رقم(19): يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون علي انه يتم إعداد تقرير دوري حول تقييم اداء المؤسسة ،وقد توزعت النسبة بين 60.2% بمعدل 23 موظف موافق ونسبة 10.5% بمعدل 4 موظفين موافق بشدة ، وهذا ما يدل علي ان المؤسسة تطبق الرقابة مستمرة علي تقييم الأداء، كما نلاحظ أن 15.8% غير موافقين مقسمين الى غير موافق وغير موافق عليها بشدة بتساوي بنسبة 7.9% وبمعدل 3 موظفين، و متوسط حسابي قدره 3.5789 ، و تسجيل أهمية نسبية مرتفعة محل الدراسة .

العبارة رقم (20): يتضح من خلال الجدول ان اكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة والمقدرة ب71% يؤكدون أن المؤسسة تقوم بمقارنة التقييم الدوري لأداء العاملين مع السنوات السابقة ، وقد توزعت هذه النسبة بين 68.4% بمعدل 26 موظف موافق ، ونسبة 2.6% بموظفين موافقين عليها بشدة ، و نسبة 2.6% بموظف واحد موافق بشدة ، وفي المقابل نجد أن 15.8% غير موافقين بمعدل 6 موظفين و7.9% بمعدل 3 موظفين غير موافقين بشدة ، و متوسط حسابي قدرة 3.4211 ونسجل أهمية نسبية مرتفع محل الدراسة .

العبارة رقم (21): من خلال بيانات الجدول يتضح لنا ان نسبة 47.4% من أفراد عينة الدراسة قد عارضوا أن المؤسسة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل، وتوزعت هذه النسبة بين 34.2% بمعدل 13 موظف غير موافقين ، و 13.2% بمعدل 5 موظفين غير موافق عليها بشدة ،

يمكن تفسير ذلك بان المؤسسة لا تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل ، كما نلاحظ نسبة 15.8% بمعدل 6 موظفين موافقين وهناك نسبة 13.2% بمعدل 5 موظفين موافق عليها بشدة ، و متوسط حسابي قدره 2,8158 وتسجيل أهمية نسبية منخفضة في مجال الدراسة .

العبارة رقم (22): من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.1% بمعدل 16 موظف موافقين على انه يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا ، و نلاحظ تسجيل نفس النسبة عند المحايدين و الغير موافقين بنسبة 26.3% وبمعدل 10 موظفين ، وهناك نسبة 5% بمعدل موظفين وتسجيل أهمية نسبية بمتوسط حسابي 3.2632 تعتبر متوسطة، إذا المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها حسب ما تم التخطيط له .

العبارة رقم (23) : من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 36.8% بمعدل 14 موظف، يؤكدون أن المؤسسة لا تحقق أهدافها في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف ، ونسبة 31.6% بمعدل 12 موظف موافقون على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب ، أما بنسبة إلي المحايدين فقدره نسبتهم بـ 31.6% بمعدل 12 موظف ، و متوسط حسابي قدرة 2.9737، هذا ما يدل على تسجيل أهمية نسبة متوسطة محل الدراسة .

العبارة رقم (24) : نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة محايدين بنسبة 47.5% وبمعدل 18 موظف، على انه يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة ، تليها نسبة 23.7% بمعدل 9 موظفين موافق ، وموظف واحد بنسبة 2.6% ، بإضافة إلى نسبة 26.3 % بمعدل 10 موظفين غير موافقين ، وتسجيل متوسط حسابي قدرة 3.0263 بنسبة متوسطة حسب مجال الدراسة.

العبارة رقم (25) : من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 52.7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون ان المؤسسة تعتمد علي وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء لمؤسسة دوريا ، و توزعت هذه النسبة بين 47.4% بمعدل 18 موظف موافقين و نسبة 5.3% بمعدل موظفين موافقين عليها بشدة ، كما نلاحظ تسجيل نسبة 21.1 % بمعدل 8 موظفين غير موافقين ، ونسبة 5.3% بمعدل موظفين غير موافق عليها بشدة ، و بمتوسط حسابي قدره 3.2632 ، وتسجيل أهمية نسبة متوسطة في مجال الدراسة .

العبارة رقم (26): من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 36.8 % بمعدل 14 موظف موافقين على ان المؤسسة تعتمد علي الموازنات التقديرية لتقييم الأداء في المؤسسة ، تليها نسبة 22.7% غير موافقين بمعدل 8 موظفين ، وهناك موظف واحد موافق عليها بشدة بنسبة 2.6% ، و تسجيل موظف واحد ايضا

موافق عليها بشدة بنفس المعدل، وتسجيل متوسط حسابي ب 3.1579 وأهمية نسبية متوسطة في المجال الدراسي.

العبارة رقم (27): من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 45.8% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازنة، توزعت النسبة بين 34.2% بمعدل 13 موظف موافقين، و2.6% بموظف واحد موافقين عليها بشدة، و نسبة 23.7% بمعدل 9 موظفين غير موافقين و5.3% بمعدل موظفين غير موافقين عليها بشدة، و متوسط حسابي قدر 3.0526 وتسجيل أهمية نسبية متوسطة حسب منهج الدراسة.

العبارة رقم (28): من خلال استقراء بيانات الجدول يتضح لنا أن نسبة 28.5% بمعدل 11 موظف يوافقون أن المؤسسة تعتمد على لوحة القيادة في تحسين أدائها، تليها نسبة 15.8% بمعدل 6 موظفين غير موافقين، ونسبة 7.9% بمعدل 3 موظفين غير موافقين عليها بشدة، وتسجيل متوسط حسابي قدره 3.2368 وتبين أهمية نسبية متوسطة حسب مجال الدراسة.

العبارة رقم (29): من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 55.3% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء بمعدل 21 موظف ونسبة 26.3% بمعدل 10 موظفين محايدين، ونسبة 17.5% مشتركة بين الغير موافقين و الغير موافقين بشدة بمعدل 7 موظفين، وتسجيل متوسط حسابي ب 3.3158 بأهمية نسبية متوسطة.

العبارة رقم (30): من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 42.1% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعمل على تلبية طلائيات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجود المطلوبة، توزعت هذه النسب بين 10.5% بمعدل 4 موظفين موافقين عليها بشدة، ونسبة 31.5% بمعدل 12 موظف موافق، كما نلاحظ نسبة 36.8% بمعدل 12 موظف محايدين، وهناك نسبة 15.8% بمعدل 6 موظفين غير موافق عليها بشدة ونسبة 5.3% بموظفين غير موافق، وتسجيل متوسط احتسابي ب 3.1579 ذات أهمية نسبية محل الدراسة،

من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها من خلال الاستعانة بلوحة القيادة، و كذلك المراقبة المستمرة و تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أدائها بنسبة متوسطة حسب الأهمية النسبية بالنظر الى اجابات المبحوثين فهي تعبر على التطور المستمر للعمليات الادارية و ذلك بمراجعتها و البحث عن الوسائل و الطرق لتحسين الأداء و هناك نسب مرتفعة في اجابة المحايدين بنسبة متوسطة، هذا ما يدل على أن مديرية التجارة لا توفر الشروط اللازمة لإنجاز الوظائف على أكمل وجه.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل اختبار بيانات العينة اذا كانت تتبع توزيع طبيعي او لا تتبع توزيع طبيعي، تم استخدام اختبار كولمغروف سيمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test حيث تم الاعتماد على قاعدة القرارات التالية :

- إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05، معناه توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - إذا كان مستوى المعنوية Sig اصغر من 0.05 معناه لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم(3-13): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| x | .168 | 12 | .200* | .962 | 12 | .812 |
| y | .109 | 12 | .200* | .988 | 12 | .999 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات برنامج الspss-انظر الملحق رقم (07).

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية Sig أكبر من 0.05 بين متوسطات المحورين الدراسة مما يؤكد على اقتراب المحورين من التوزيع الطبيعي، و يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضيات و نموذج الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية و الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وبعد الاطلاع على الدراسة الميدانية، وعلى ضوء اشكالية الدراسة وأهدافها، تم تشكيل نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة، و يظهر نموذج الدراسة من خلال معادلة انحدار خطي بسيط في المعادلة التالية:

$$Y = aX + b$$

و بإسقاط العلاقة على متغيرات الدراسة نجد المعادلة التالية:

$$IP = aHRS + b$$

حيث أن:

IP: المتغير التابع، و الذي يمثل مدى تحسين الأداء في المؤسسة، تم قياسه من خلال المتوسط الحسابي للمحور الثاني.

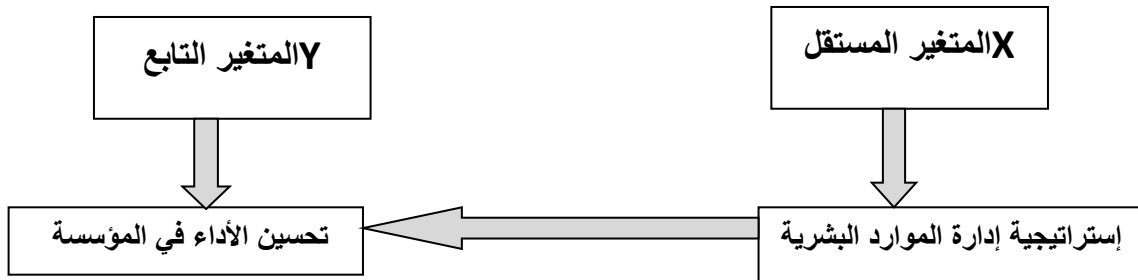
HRS: المتغير المستقل، والذي يمثل مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تم قياسه من خلال المتوسط الحسابي للمحور الأول.

a: معامل الانحدار.

b: ثابت الانحدار.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لإيجاد اثر دور تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة مديرية التجارة لولاية الطارف، سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار المتوسط الحسابي للفرضيات الفرعية للدراسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وبغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة ارتأينا تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تم صياغة الفرضية المتعلقة بمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف كما يلي :

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

وكانت نتيجة اختبار المتوسط $One\ simple\ test$ كما يلي:

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

| Test sur échantillon unique | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|------------|
| | Valeur de test = 0 | | | | | |
| | T | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| x1 | 20,612 | 17 | 0,000 | 3,244151111 | 2,91208850 | 3,57621372 |

مستوى المعنوية: 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج spss (انظر للملحق رقم 08).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 ،وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة أي انه توجد مؤشرات إحصائية تدل على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف.

ثانيا :اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تمت صياغة الفرضية المتعلقة بمدى تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف كما يلي :

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف.

وكانت نتيجة اختبار المتوسط One simple test كما يلي:

الجدول رقم(3-15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

| Test sur échantillon unique | | | | | |
|-----------------------------|-----|------------------|--------------------|---|------------|
| Valeur de test = 0 | | | | | |
| t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | Inférieur | Supérieur |
| 53,555 | 11 | 0,000 | 3,188595833 | 3,05755280 | 3,31963887 |

مستوى المعنوية :0.05.

المصدر: مخرجات برنامج spss(انظر للملحق رقم 09).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ظهور قيمة المستوى المعنوي Sig أقل من 0.05 ، وبالتالي سنرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء في المؤسسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضية المتعلقة بدور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين

الأداء بمديرية التجارة لولاية الطارف ، تم الاعتماد على قاعدة القرارات التالية:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

الفرضية البديلة H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

وبعد تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين، المتغير التابع Y و المتغير المستقل X ، تم الحصول على نتيجة المينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-16): اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

| Coefficientsa | | | | | | |
|---------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|-------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,519 | 0,344 | | 7,318 | 0,000 |
| | X | 0,207 | 0,105 | 0,529 | 1,969 | 0,077 |

a. Variable dépendante : y

المستوى المعنوي: 0.05

المصدر : مخرجات برنامج spss - (انظر للملحق رقم 10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة معامل الانحدار موجبة وهي تعبر العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما يظهر مستوى معنوية Sig أكبر من 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية أي أنه لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف، ونفسر ذلك بأن تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف لا يرتبط بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بل بعوامل أخرى تتمثل في العمليات التنظيمية للشركة التي لها تأثير كبير على أداء الموظف، و كذلك تعتبر مموله من الدولة فلا تعاني من نقص موارد مالية مما حسن من الأداء، فالموارد المادية للمؤسسة كالتيكنولوجيا المستخدمة و الأدوات و الأجهزة و المعدات و غيرها يعتبر دافع لتحسين الأداء، كما تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء.

خلاصة

في ضوء التحليلات العلمية لهذه الدراسة، يمكن استخلاص أنه توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية الطارف ، وكذلك توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء بمديرية التجارة بولاية الطارف ، في حين لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية التجارة بولاية الطارف ، مما يدل على أن تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف يرتبط بعوامل أخرى تتمثل في تمويلها من طرف الدولة باستمرار إضافة إلى استخدامها للتكنولوجيا.

الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في زيادة الاهتمام بعمال المؤسسة من خلال العمل على تحسين أدائهم وذلك عن طريق الرقابة على أدائهم لأعمالهم المنجزة وتصحيحها، و دعمها من خلال مختلف الأساليب كالتحفيز و التدريب وتقديم المكافآت باستمرار مما يجعل أداءهم أفضل، ويسمح له من خلق القيمة وإكساب المؤسسة الميزة التنافسية.

ومن خلال الاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، و يتم ذلك من خلال وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية، بحيث يسمح كل من التدريب و التعلم التنظيمي و الإبداع للفرد أن يزيد من مهاراته و مؤهلاته وخبراته مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة، كما تم تسليط الضوء في الجانب التطبيقي للدراسة على حالة مديرية التجارة لولاية الطارف.

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل لعدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية،
- يعتبر المورد البشري في المؤسسة المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة الإنتاجية،
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء من خلال تبني المؤسسة التدريب والتحفيز والتقييم.
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية الطارف،
- توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تحسين الأداء بمديرية التجارة بولاية الطارف،
- لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور استراتيجيه إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء بمديرية التجارة بولاية الطارف.

ثانياً: الإقتراحات

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتمام كبير للعنصر البشري بأنه استثمار طويل الأجل.

- ضرورة الحرص على إشراك عمال المؤسسة في صياغة الأهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- على المؤسسات النظر إلى رواتب العاملين لأن تبدو لهم غير كافية و غير مرضية بالنسبة لهم و هذا مما يؤدي إلى فشلهم في تحقيق الأهداف.
- ضرورة العمل على زيادة نشر الوعي حول مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمختلف الموارد البشرية من خلال إقامة ندوات ونشاطات.
- ضرورة الحرص على وجود دور بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و عملية تحسين أدائها.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- يمكن تقديم بعض المواضيع المستقبلية لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردتها فيما يلي:
- أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية.
 - التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
 - الإبداع الوظيفي ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات.
 - إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على تحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. باللغة العربية :

- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، مصر ، 2007.
- الظاهر نعيم إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية ، التحديات) ، دار جدار للكتاب العالمي للسند والتوزيع ، عمان، ط1، 2019.
- الفروخ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010.
- الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2015.
- جودة أحمد ، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ، دار مجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2015.
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2016.
- وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، عمان ، 2002.

ثانيا : المجالات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية :

- الطعان حاتم فارس، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
- بادن عبد القادر، بريش عبد القادر، إدارة أصحاب المصلحة أحد متطلبات نجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، الإكمالية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 7 ، 2017.

- بوسالم أبو بكر، هدى شهيد ، دور أسلوب كايزن(الأناموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد الثامن ، 2017.
- حسين رحيم ،بونفيس أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد الرابع ، ديسمبر 2008.
- حيمر حمود، معوقات أداء الموارد البشرية من جهة نظر العالمين، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 5 ، العدد 1 جوان ، 2019.
- خلود زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02، العدد 17 ، 2017.
- فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي سونطراك الجزائرية، رامكو السعودية "أنموذجا ، مجلة الباحث ، عدد12، 2013 .
- مسعودي منى ، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 5، 2014.
- مصنوعة أحمد ،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمة الأعمال مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثامن.

ثالثا : الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- بلموهوب خديجة، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- بومجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- جوادي بلقاسم، التعليم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم النفس كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- حنفي محمد تبيدي نور، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال ،جامعة الخرطوم ، 2010 .

- كرو شفاء، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سورية، 2016.

- كيلاني صونيا، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2005، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

- مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء أفراد في الجامعات رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، سكيكدة ، الجزائر ، 2015.

- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011.

، على أداء العاملين في المنظمات ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية سوريا ، 2016.

-باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

-بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

-ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، إدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 02 ، 2014.

-ساكر دنيا ، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، الطور الثالث لعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019.

-علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

-مساعدية عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2014.

-مؤمن شرف الدين، دور الإدارة للعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

-ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

رابعاً: مواقع الانترنت الرسمية

- حسن لمياء، 8 نقاط تحدد وظائف إدارة الموارد البشرية، 2019-2021، على الموقع :

.11.29 : <https://www.rowadalaamal.com> : 2021/05/29 ، على الساعة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق (01) : تصريح بإجراء التربص

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université chadli benjdid - el tarf-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم علوم التسيير
Département Des Sciences De Gestion

الطارف في : 2021/02/14

رقم : 43.../ج ب ج ك ع ا ق ع ت / 2021

إلى السيد / هادي الزحاري
بالطارف

رقم 43

الموضوع : تصريح بإجراء تربص

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مساهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لمذكرة التخرج، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك، والسماح للطلبة الآتية أسماءهم من إعداد تربص قصير الأجل:

- الطالب (ة) : لاسلامية وحيدة
- الطالب (ة) : تين همار

وعليه فإننا نلتزم منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الدكتور : سفيان بن قديدح

امضاء وختم الهيئة المستقبلية
التجارية
شعبانية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الشادلي بن جديد-الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-EL-TAREF

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع: استبياناه حول دراسة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

تهدف الاستمارة للتعريف على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والى اى مدى يمكن إن تساهم هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء داخل المؤسسة ،وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات نيل شهادة الماستر حيث اننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص.

إن حرصكم على تقديم معلومات كافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة ، مما سيعود بالنفع لما فيه مصلحة مؤسستكم علما إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع خالص التحية وبالغ التقدير الاحترام

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطالبين :

- سلمي وحيدة

- تين منار

تحت إشراف : أ. فداوي أمينة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (*) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

1-المعلوماتية (البيانات الشخصية)

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

من 40 الى 49 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 20 الى 29 سنة

من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي (الدراسي) :

جامعي

ثانوي

اقل ثانوي

دبلوم مهني

دراسات آخر

سنوات الخبرة :

من 6 إلى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

16 سنة فأكثر

الوظيفة:

عون تنفيذ

عون تحكم

عقد العمل :

مؤقت

دائم

المحور الأول:مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية الطارف

| الرقم | الفقرة | موافق عليها بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق عليها بشدة |
|-------|--|------------------|-------|-------|-----------|----------------------|
| 01 | تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. | | | | | |
| 02 | إستراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية. | | | | | |
| 03 | يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا. | | | | | |
| 04 | تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. | | | | | |
| 05 | تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال. | | | | | |
| 06 | تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال. | | | | | |
| 07 | هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. | | | | | |
| 08 | يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا | | | | | |
| 09 | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغربية. | | | | | |
| 10 | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم. | | | | | |
| 11 | تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال. | | | | | |
| 12 | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. | | | | | |
| 13 | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية. | | | | | |
| 14 | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. | | | | | |
| 15 | يتم اختيار العمال في المؤسسة على | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | اساس خبرتهم المهنية. |
| | | | | | 16 يخضع العمال الجدد لمرحلة تجريب مؤقتة لتقييم أدانهم. |
| | | | | | 17 المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. |
| | | | | | 18 عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. |

المحور الثاني: مدي تحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية الطارف

| الرقم | الفقرة | موافق عليها بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق عليها بشدة |
|-------|--|------------------|-------|-------|-----------|----------------------|
| 19 | يتم إعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة . | | | | | |
| 20 | يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة. | | | | | |
| 21 | تتوفر المؤسسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل . | | | | | |
| 22 | يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا. | | | | | |
| 23 | يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. | | | | | |
| 24 | يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | | | | | |
| 25 | يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | | | | | |
| 26 | يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | | | | | |
| 27 | يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | | | | | |
| 28 | تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في تحسين أدائها . | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 29 | تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء. |
| | | | | | 30 | تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة |

الملحق (03) : الاختبار الفيا كرونباخ حسب مخرجات SPSS.

| Statistiques de fiabilité | | Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,773 | 18 | .873 | 30 |
| Statistiques de fiabilité | | | |
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments | | |
| ,862 | 12 | | |

الملحق رقم (04) : معاملات الارتباط Pearson بين محاور الاستبيان

| | | Corrélations | |
|---|------------------------|--------------|------|
| | | X | Y |
| x | Corrélation de Pearson | 1 | .529 |
| | Sig. (bilatérale) | | .077 |
| | N | 18 | 12 |
| y | Corrélation de Pearson | .529 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .077 | |
| | N | 12 | 12 |

الملحق رقم (05) : النسب المئوية و التكرارات للبيانات العامة لعينة الدراسة

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر | 9 | 23,7 | 23,7 | 23,7 |
| Valide أنثى | 29 | 76,3 | 76,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 30-39 | 24 | 63,2 | 63,2 | 63,2 |
| 40-49 | 12 | 31,5 | 31,5 | 92,1 |
| Valide أكثر من 50 | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

التعليم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| دون الثانوي | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| ثانوي | 8 | 21,1 | 21,1 | 23,7 |
| Valide جامعي | 28 | 73,7 | 73,7 | 97,4 |
| دبلوم مهني | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| من 6 الى 10 سنوات | 17 | 44,7 | 44,7 | 55,3 |
| Valides من 11 الى 15 سنة | 5 | 13,2 | 13,2 | 68,4 |
| سنة فأكثر 16 | 12 | 31,6 | 31,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| عون تحكم | 13 | 34,2 | 34,2 | 34,2 |
| Valides عون تنفيذ | 25 | 65,8 | 65,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

عقد العمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valides دائم | 38 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

الملحق (6): الاحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حسب مخرجات برنامج ال SPSS

المتوسط الحسابي:

| Statistiques descriptives | | | |
|--|---------|------------|----|
| | Moyenne | Ecart-type | N |
| تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | 4,1053 | ,79829 | 38 |
| إستراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية. | 3,6842 | ,77478 | 38 |
| يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا. | 3,1316 | 1,16645 | 38 |
| تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من اجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. | 4,0000 | ,69749 | 38 |
| تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال. | 3,3947 | 1,17495 | 38 |
| تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال. | 3,1842 | 1,06175 | 38 |
| هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. | 3,2895 | 1,29255 | 38 |
| يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا | 2,7895 | 1,14273 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغربية. | 2,2368 | 1,12548 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم. | 2,7105 | 1,35383 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال. | 3,1579 | 1,28455 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. | 3,2105 | 1,31843 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية. | 3,9737 | ,88491 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. | 2,5000 | 1,33052 | 38 |

| | | | |
|---|--------|---------|----|
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية. | 3,6579 | ,81461 | 38 |
| يخضع العمال الجدد لمرحلة تجربة مؤقتة لتقييم أدائهم. | 4,0789 | ,71212 | 38 |
| -المؤسسة تتبنى خططا إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | 3,6053 | 1,17495 | 38 |
| عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. | 1,6842 | ,90360 | 38 |
| يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة. | 3,5789 | 1,05604 | 38 |
| يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة. | 3,4211 | 1,05604 | 38 |
| تتوفر المؤسسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل. | 2,8158 | 1,24890 | 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا. | 3,2632 | ,92076 | 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. | 2,9737 | ,88491 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | 3,0263 | ,78798 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | 3,2632 | 1,03151 | 38 |
| يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | 3,1579 | ,88612 | 38 |
| يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | 3,0526 | ,95712 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة TableauDeBord في تحسين أدائها. | 3,2368 | 1,12548 | 38 |
| تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء. | 3,3158 | ,90360 | 38 |
| تعمل المؤسسة على تلبية طيببات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة | 3,1579 | 1,19744 | 38 |

التكرارات و النسب المئوية

تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| محايد | 1 | 2,6 | 2,6 | 10,5 |
| موافق | 23 | 60,5 | 60,5 | 71,1 |
| موافق عليها بشدة | 11 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

إستراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| محايد | 10 | 26,3 | 26,3 | 34,2 |
| موافق | 21 | 55,3 | 55,3 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| غير موافق | 13 | 34,2 | 34,2 | 39,5 |
| محايد | 5 | 13,2 | 13,2 | 52,6 |

| | | | | |
|------------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من اجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| موافق | 29 | 76,3 | 76,3 | 84,2 |
| موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 6 | 15,8 | 15,8 | 23,7 |
| محايد | 8 | 21,1 | 21,1 | 44,7 |
| موافق | 15 | 39,5 | 39,5 | 84,2 |
| موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 8 | 21,1 | 21,1 | 28,9 |
| محايد | 7 | 18,4 | 18,4 | 47,4 |
| موافق | 19 | 50,0 | 50,0 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 11 | 28,9 | 28,9 | 36,8 |
| محايد | 3 | 7,9 | 7,9 | 44,7 |
| موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 81,6 |
| موافق عليها بشدة | 7 | 18,4 | 18,4 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 7 | 18,4 | 18,4 | 18,4 |

| | | | | |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 8 | 21,1 | 21,1 | 39,5 |
| محايد | 9 | 23,7 | 23,7 | 63,2 |
| موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المعرفية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 13 | 34,2 | 34,2 | 34,2 |
| غير موافق | 10 | 26,3 | 26,3 | 60,5 |
| Valide محايد | 8 | 21,1 | 21,1 | 81,6 |
| موافق | 7 | 18,4 | 18,4 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 10 | 26,3 | 26,3 | 26,3 |
| غير موافق | 7 | 18,4 | 18,4 | 44,7 |
| Valide محايد | 9 | 23,7 | 23,7 | 68,4 |
| موافق | 8 | 21,1 | 21,1 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 5 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| غير موافق | 7 | 18,4 | 18,4 | 31,6 |
| محايد | 9 | 23,7 | 23,7 | 55,3 |
| موافق | 11 | 28,9 | 28,9 | 84,2 |
| موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| غير موافق | 5 | 13,2 | 13,2 | 28,9 |
| محايد | 8 | 21,1 | 21,1 | 50,0 |
| موافق | 13 | 34,2 | 34,2 | 84,2 |
| موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| محايد | 6 | 15,8 | 15,8 | 21,1 |
| موافق | 20 | 52,6 | 52,6 | 73,7 |
| موافق عليها بشدة | 10 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 9 | 23,7 | 23,7 | 23,7 |
| غير موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 60,5 |
| محايد | 8 | 21,1 | 21,1 | 81,6 |
| موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 84,2 |
| موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |

| | | | | |
|------------------|----|-------|-------|-------|
| محايد | 9 | 23,7 | 23,7 | 34,2 |
| موافق | 21 | 55,3 | 55,3 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يخضع العمال الجدد لمرحلة تجريبية مؤقتة لتقييم أدائهم.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| محايد | 5 | 13,2 | 13,2 | 15,8 |
| Validé موافق | 22 | 57,9 | 57,9 | 73,7 |
| موافق عليها بشدة | 10 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

المؤسسة تتبنى خططا استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 2 | 5,3 | 5,3 | 13,2 |
| محايد | 12 | 31,6 | 31,6 | 44,7 |
| Validé موافق | 11 | 28,9 | 28,9 | 73,7 |
| موافق عليها بشدة | 10 | 26,3 | 26,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

.عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 20 | 52,6 | 52,6 | 52,6 |
| غير موافق | 13 | 34,2 | 34,2 | 86,8 |
| Valide محايد | 2 | 5,3 | 5,3 | 92,1 |
| موافق | 3 | 7,9 | 7,9 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

.يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 3 | 7,9 | 7,9 | 15,8 |
| Valide محايد | 5 | 13,2 | 13,2 | 28,9 |
| موافق | 23 | 60,5 | 60,5 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

.يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 6 | 15,8 | 15,8 | 23,7 |
| محايد | 2 | 5,3 | 5,3 | 28,9 |
| موافق | 26 | 68,4 | 68,4 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

. تتوفر المؤسسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل .

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 5 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| غير موافق | 13 | 34,2 | 34,2 | 47,4 |
| محايد | 9 | 23,7 | 23,7 | 71,1 |
| موافق | 6 | 15,8 | 15,8 | 86,8 |
| موافق عليها بشدة | 5 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

. يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا .

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé غير موافق | 10 | 26,3 | 26,3 | 26,3 |

| | | | | |
|------------------|----|-------|-------|-------|
| محايد | 10 | 26,3 | 26,3 | 52,6 |
| موافق | 16 | 42,1 | 42,1 | 94,7 |
| موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 36,8 |
| محايد | 12 | 31,6 | 31,6 | 68,4 |
| Valides موافق | 11 | 28,9 | 28,9 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق | 10 | 26,3 | 26,3 | 26,3 |
| محايد | 18 | 47,4 | 47,4 | 73,7 |
| Valides موافق | 9 | 23,7 | 23,7 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| غير موافق | 8 | 21,1 | 21,1 | 26,3 |
| محايد | 8 | 21,1 | 21,1 | 47,4 |
| موافق | 18 | 47,4 | 47,4 | 94,7 |
| موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| غير موافق | 8 | 21,1 | 21,1 | 23,7 |
| محايد | 14 | 36,8 | 36,8 | 60,5 |
| موافق | 14 | 36,8 | 36,8 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |
| غير موافق | 9 | 23,7 | 23,7 | 28,9 |
| محايد | 13 | 34,2 | 34,2 | 63,2 |
| موافق | 13 | 34,2 | 34,2 | 97,4 |
| موافق عليها بشدة | 1 | 2,6 | 2,6 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

. في تحسين أداؤها **TableauDeBord** تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 3 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| غير موافق | 6 | 15,8 | 15,8 | 23,7 |
| محايد | 13 | 34,2 | 34,2 | 57,9 |
| موافق | 11 | 28,9 | 28,9 | 86,8 |
| موافق عليها بشدة | 5 | 13,2 | 13,2 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

. تطبيق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Validé غير موافق عليها بشدة | 2 | 5,3 | 5,3 | 5,3 |

| | | | | |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| غير موافق | 5 | 13,2 | 13,2 | 18,4 |
| محايد | 10 | 26,3 | 26,3 | 44,7 |
| موافق | 21 | 55,3 | 55,3 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل المؤسسة على تلبية طيبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| غير موافق عليها بشدة | 6 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| غير موافق | 2 | 5,3 | 5,3 | 21,1 |
| محايد | 14 | 36,8 | 36,8 | 57,9 |
| موافق | 12 | 31,6 | 31,6 | 89,5 |
| موافق عليها بشدة | 4 | 10,5 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم(07) : اختبار التوزيع الطبيعي حسب مخرجات spss.

Tests de normalité

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Statistiques | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| x | .168 | 12 | .200* | .962 | 12 | .812 |
| y | .109 | 12 | .200* | .988 | 12 | .999 |

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم(08): اختبار فرضية مدى تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة حسب مخرجات برنامج الspss

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 0 | | | | | |
|----|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| x1 | 20,612 | 17 | ,000 | 3,244151111 | 2,91208850 | 3,57621372 |

الملحق رقم(09): اختبار فرضية مدى تحسين الاداء في المؤسسة حسب مخرجات برنامج الspss

Test sur échantillon unique

| | Valeur de test = 0 | | | | | |
|--|--------------------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--------|----|------|-------------|------------|------------|
| X2 | 53,555 | 11 | ,000 | 3,188595833 | 3,05755280 | 3,31963887 |
|----|--------|----|------|-------------|------------|------------|

الملحق رقم(10): اختبار فرضية دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسة حسب مخرجات برنامج spss

Coefficientsa

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | | |
| 1 (Constante) | 2,519 | ,344 | | | 7,318 | ,000 |
| X | ,207 | ,105 | ,529 | | 1,969 | ,077 |

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم (11): مصفوفة الارتباط بيرسون بين فقرات المحاور حسب مخرجات برنامج SPSS

- مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الاول

Corrélations

| | تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال | تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال | تطور مهاراتهم وتحسين أدائهم | يتم تغيير استراتيجياتهم وتحسين تدريب العمال دوريا | تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية | تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية |
|--|--|---|-----------------------------|---|---------------------------------|--|
| تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال | .327* | .185 | .049 | .420** | .492** | 1 |
| تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال | .185 | .049 | .420** | .492** | .492** | .327* |
| تطور مهاراتهم وتحسين أدائهم | .049 | .420** | .420** | .492** | .492** | .327* |
| يتم تغيير استراتيجياتهم وتحسين تدريب العمال دوريا | .420** | .420** | .420** | .420** | .492** | .327* |
| تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية | .492** | .492** | .492** | .492** | .492** | .327* |
| تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية | .327* | .327* | .327* | .327* | .327* | .327* |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الإستراتيجيات المتطلبات الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية | Sig. (bilatérale) | | .002 | .009 | .772 | .266 | .045 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية | Corrélation de Pearson | .492** | 1 | .556** | -.200- | .111 | .368* |
| N | Sig. (bilatérale) | .002 | | .000 | .229 | .507 | .023 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا | Corrélation de Pearson | .420** | .556** | 1 | -.033- | .395* | .307 |
| N | Sig. (bilatérale) | .009 | .000 | | .843 | .014 | .061 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم | Corrélation de Pearson | .049 | -.200- | -.033- | 1 | .165 | -.146- |
| N | Sig. (bilatérale) | .772 | .229 | .843 | | .323 | .382 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال | Corrélation de Pearson | .185 | .111 | .395* | .165 | 1 | .265 |
| N | Sig. (bilatérale) | .266 | .507 | .014 | .323 | | .108 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال | Corrélation de Pearson | .327* | .368* | .307 | -.146- | .265 | 1 |
| N | Sig. (bilatérale) | .045 | .023 | .061 | .382 | .108 | |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة | Corrélation de Pearson | .336* | .364* | .368* | -.240- | .243 | .610** |
| N | Sig. (bilatérale) | .039 | .025 | .023 | .147 | .141 | .000 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا | Corrélation de Pearson | .617** | .442** | .528** | -.170- | .527** | .501** |

| | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
| Sig. (bilatérale) | .000 | .005 | .001 | .309 | .001 | .001 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغربية. Corrélation de Pearson | .363* | .367* | .346* | -.207- | .438** | .234 |
| Sig. (bilatérale) | .025 | .023 | .033 | .213 | .006 | .158 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم. Corrélation de Pearson | .354* | .400* | .436** | -.029- | .567** | .395* |
| Sig. (bilatérale) | .029 | .013 | .006 | .865 | .000 | .014 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال. Corrélation de Pearson | .062 | .296 | .383* | .030 | .262 | .216 |
| Sig. (bilatérale) | .710 | .071 | .018 | .857 | .112 | .193 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. Corrélation de Pearson | -.047- | -.013- | .421** | -.029- | .346* | .242 |
| Sig. (bilatérale) | .778 | .940 | .009 | .861 | .033 | .144 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية. Corrélation de Pearson | -.264- | -.249- | -.075- | .394* | -.354-* | -.081- |
| Sig. (bilatérale) | .110 | .132 | .654 | .014 | .029 | .629 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. Corrélation de Pearson | -.178- | .131 | -.078- | -.349-* | -.130- | .048 |
| Sig. (bilatérale) | .285 | .433 | .640 | .031 | .438 | .776 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس Corrélation de Pearson | -.109- | .124 | .134 | .143 | .201 | .231 |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------|--------|-------|------|---------|--------|-------------------|
| خبرتهم المهنية. | Sig. (bilatérale) | .513 | .458 | .423 | .393 | .225 | .163 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يخضع العمال الجدد لمرحلة تجربة مؤقتة لتقييم أدائهم. | Corrélation de Pearson | -.015- | .144 | .280 | .109 | .059 | .302 |
| | Sig. (bilatérale) | .929 | .387 | .089 | .515 | .726 | .065 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| المؤسسة تتبنى خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | Corrélation de Pearson | .103 | .364* | .078 | -.429** | -.041- | .536** |
| | Sig. (bilatérale) | .538 | .025 | .640 | .007 | .808 | .001 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. | Corrélation de Pearson | .310 | .278 | .246 | .172 | .273 | .372 ⁺ |
| | Sig. (bilatérale) | .059 | .091 | .137 | .303 | .097 | .021 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

Corrélations

| | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|-------------------|------|--------|
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. | تعمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم | تعمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغرية. | هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة | يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا | | | |
| تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. | Corrélation de Pearson | .363 ⁺ | .617** | .336* | .354 ⁺ | .062 | -.047- |
| | Sig. (bilatérale) | .025 | .000 | .039 | .029 | .710 | .778 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| إستراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب | Corrélation de Pearson | .367 ⁺ | .442** | .364* | .400 ⁺ | .296 | -.013- |
| | Sig. (bilatérale) | .023 | .005 | .025 | .013 | .071 | .940 |

| | | | | | | | |
|---|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| لمتغيرات البيئة الخارجية N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | |
| يتم تغيير استراتيجية تدريب العمال دوريا | Corrélation de Pearson | .368* | .528** | .346* | .436** | .383* | .421** |
| | Sig. (bilatérale) | .023 | .001 | .033 | .006 | .018 | .009 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم | Corrélation de Pearson | -.240- | -.170- | -.207- | -.029- | .030 | -.029- |
| | Sig. (bilatérale) | .147 | .309 | .213 | .865 | .857 | .861 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال | Corrélation de Pearson | .243 | .527** | .438** | .567** | .262 | .346* |
| | Sig. (bilatérale) | .141 | .001 | .006 | .000 | .112 | .033 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على توفير مراكز التدريب المناسبة للعمال | Corrélation de Pearson | .610** | .501** | .234 | .395* | .216 | .242 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .001 | .158 | .014 | .193 | .144 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة | Corrélation de Pearson | 1 | .646** | .379* | .404* | .232 | .185 |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .019 | .012 | .161 | .265 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم تغيير استراتيجية التحفيز العمال دوريا | Corrélation de Pearson | .646** | 1 | .523** | .466** | .005 | .174 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .001 | .003 | .977 | .297 |
| N | | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في سياسة الأجور المغربية | Corrélation de Pearson | .379* | .523** | 1 | .632** | -.008- | -.107- |
| | Sig. (bilatérale) | .019 | .001 | | .000 | .963 | .521 |

| | | | | | | | |
|--|------------------------|--------|--------|----------|----------|--------|--------|
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | |
| تتعمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم. | Corrélation de Pearson | .404* | .466** | .632** | 1 | .353* | .202 |
| | Sig. (bilatérale) | .012 | .003 | .000 | | .030 | .225 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تتعمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال. | Corrélation de Pearson | .232 | .005 | -.008- | .353* | 1 | .427** |
| | Sig. (bilatérale) | .161 | .977 | .963 | .030 | | .008 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. | Corrélation de Pearson | .185 | .174 | -.107- | .202 | .427** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .265 | .297 | .521 | .225 | .008 | |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية. | Corrélation de Pearson | -.111- | -.300- | -.672-** | -.571-** | .051 | .051 |
| | Sig. (bilatérale) | .506 | .068 | .000 | .000 | .760 | .760 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. | Corrélation de Pearson | .024 | .018 | .027 | -.233- | -.016- | -.108- |
| | Sig. (bilatérale) | .888 | .916 | .872 | .160 | .925 | .519 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية. | Corrélation de Pearson | .199 | .269 | .032 | .202 | .053 | .295 |
| | Sig. (bilatérale) | .230 | .103 | .850 | .224 | .752 | .072 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يخضع العمال الجدد لمرحلة تجريبية مؤقتة لتقييم أدائهم. | Corrélation de Pearson | .297 | .054 | -.159- | -.004- | .459** | .385* |
| | Sig. (bilatérale) | .070 | .747 | .341 | .982 | .004 | .017 |

Corrélations

| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | |
|--|------------------------|-------|------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| المؤسسة تتبنى خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | Corrélation de Pearson | .398* | .279 | .359 ⁺ | .283 | -.065- | -.154- |
| | Sig. (bilatérale) | .013 | .090 | .027 | .085 | .698 | .355 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. | Corrélation de Pearson | .104 | .248 | .501** | .321 ⁺ | .067 | .057 |
| | Sig. (bilatérale) | .536 | .133 | .001 | .049 | .688 | .733 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

Corrélations

| | يتم اختيار العمال في | يتم اختيار المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. | يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية. | يخضع العمال الجدد لمرحلة تجربة مؤقتة لتقييم أدائهم. | المؤسسة . تتبنى خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية | عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. | |
|--|------------------------|--|---|---|---|--------------------------------|------|
| تقدم المؤسسة تكوين دوري للعمال حول المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | Corrélation de Pearson | -.264- | -.178- | -.109- | -.015- | .103 | .310 |
| | Sig. (bilatérale) | .110 | .285 | .513 | .929 | .538 | .059 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| إستراتيجية الموارد البشرية المحددة من قبل المؤسسة تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية. | Corrélation de Pearson | -.249- | .131 | .124 | .144 | .364 ⁺ | .278 |
| | Sig. (bilatérale) | .132 | .433 | .458 | .387 | .025 | .091 |
| N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------|---------|--------|------|--------|---------|--------|
| تدريب العمال دوريا يتم تغيير استراتيجية | Corrélation de Pearson | -.075- | -.078- | .134 | .280 | .078 | .246 |
| | Sig. (bilatérale) | .654 | .640 | .423 | .089 | .640 | .137 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من اجل | Corrélation de Pearson | .394* | -.349* | .143 | .109 | -.429** | .172 |
| | Sig. (bilatérale) | .014 | .031 | .393 | .515 | .007 | .303 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تحقق الرضا الوظيفي للعامل تحرص الإدارة على | Corrélation de Pearson | -.354* | -.130- | .201 | .059 | -.041- | .273 |
| | Sig. (bilatérale) | .029 | .438 | .225 | .726 | .808 | .097 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| مراكز التدريب المناسبة للعامل تعمل المؤسسة على توفير | Corrélation de Pearson | -.081- | .048 | .231 | .302 | .536** | .372* |
| | Sig. (bilatérale) | .629 | .776 | .163 | .065 | .001 | .021 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية | Corrélation de Pearson | -.111- | .024 | .199 | .297 | .398* | .104 |
| | Sig. (bilatérale) | .506 | .888 | .230 | .070 | .013 | .536 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| التحفيز العمال دوريا يتم تغيير استراتيجية | Corrélation de Pearson | -.300- | .018 | .269 | .054 | .279 | .248 |
| | Sig. (bilatérale) | .068 | .916 | .103 | .747 | .090 | .133 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| الأجور المغربية الحوافز المتمثل في سياسة تعتمد المؤسسة على نظام | Corrélation de Pearson | -.672** | .027 | .032 | -.159- | .359* | .501** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .872 | .850 | .341 | .027 | .001 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

| | | | | | | | |
|--|------------------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|
| تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في مكافأة العمال المبدعين في أدائهم. | Corrélation de Pearson | -.571** | -.233- | .202 | -.004- | .283 | .321* |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .160 | .224 | .982 | .085 | .049 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| تتعتمد المؤسسة على نظام الحوافز المتمثل في ترقية العمال. | Corrélation de Pearson | .051 | -.016- | .053 | .459** | -.065- | .067 |
| | Sig. (bilatérale) | .760 | .925 | .752 | .004 | .698 | .688 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس اختبارات الشخصية و السلوك الوظيفي. | Corrélation de Pearson | .051 | -.108- | .295 | .385* | -.154- | .057 |
| | Sig. (bilatérale) | .760 | .519 | .072 | .017 | .355 | .733 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس شهادتهم الأكاديمية. | Corrélation de Pearson | 1 | -.011- | .100 | .389* | -.452** | -.180- |
| | Sig. (bilatérale) | | .945 | .552 | .016 | .004 | .280 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس صلة القرابة أو الصداقة مع عمال الشركة. | Corrélation de Pearson | -.011- | 1 | -.237- | -.271- | .182 | -.067- |
| | Sig. (bilatérale) | .945 | | .152 | .100 | .275 | .687 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يتم اختيار العمال في المؤسسة على اساس خبرتهم المهنية. | Corrélation de Pearson | .100 | -.237- | 1 | .374* | .025 | .033 |
| | Sig. (bilatérale) | .552 | .152 | | .021 | .884 | .845 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| يخضع العمال الجدد لمرحلة تجربة مؤقتة لتقييم أدائهم. | Corrélation de Pearson | .389* | -.271- | .374* | 1 | -.026- | .292 |
| | Sig. (bilatérale) | .016 | .100 | .021 | | .875 | .075 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

| | | | | | | | |
|---|------------------------|---------|--------|------|--------|------|------|
| المؤسسة تتبنى خطط . استراتيجية لإدارة الموارد البشرية | Corrélation de Pearson | -.452** | .182 | .025 | -.026- | 1 | .236 |
| | Sig. (bilatérale) | .004 | .275 | .884 | .875 | | .154 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| عمال المؤسسة راضون عن رواتبهم. | Corrélation de Pearson | -.180- | -.067- | .033 | .292 | .236 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .280 | .687 | .845 | .075 | .154 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

- مصفوفة الارتباط بين فقرات المحور الثاني

Corrélations

| | يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة . | يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة | تتوفر المؤسسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل . |
|---|---|---|--|
| يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة . | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 .842** 38 | .472** .003 38 |
| يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .842** .000 38 | .491** .002 38 |
| تتوفر المؤسسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل . | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .472** .003 38 | 1 .002 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .617** .000 38 | .560** .000 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت | Corrélation de Pearson | .479** | .436** |

| | | | | |
|---|------------------------|--------|--------|--------|
| المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. | Sig. (bilatérale) | .002 | .009 | .006 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .111 | .051 | .142 |
| | Sig. (bilatérale) | .507 | .760 | .394 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .427** | .268 | .144 |
| | Sig. (bilatérale) | .008 | .104 | .390 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .391* | .245 | -.071- |
| | Sig. (bilatérale) | .015 | .139 | .673 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .531** | .539** | .370* |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .000 | .022 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في تحسين أدائها TableauDeBord . | Corrélation de Pearson | .132 | .073 | .224 |
| | Sig. (bilatérale) | .431 | .663 | .176 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسن الأداء. | Corrélation de Pearson | .483** | .452** | .221 |
| | Sig. (bilatérale) | .002 | .004 | .183 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على تلبية طيبيات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة | Corrélation de Pearson | .674** | .566** | .345* |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .034 |
| N | | 38 | 38 | 38 |

Corrélations

| | يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف | يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | |
|---|---|---|----------------------|
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .617** .000 38 | .479** .002 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .111 .507 38 | .051 .760 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .578** .000 38 | .417** .009 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة على جميع الظروف . الملائمة لتحقيق أداء أفضل | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .142 .394 38 | .560** .000 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .027 .870 38 | 1 .000 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .272 .098 38 | .705** .000 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 .098 38 | .027 .870 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .523** .001 38 | .181 .276 38 |
| يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية | Corrélation de Pearson | .342* | .113 .143 |

| | | | | |
|--|------------------------|--------|-------|-------|
| لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Sig. (bilatérale) | .498 | .391 | .035 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن | Corrélation de Pearson | .475** | .385* | .392* |
| لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Sig. (bilatérale) | .003 | .017 | .015 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة | Corrélation de Pearson | .225 | .386* | .358* |
| في تحسين أدائها TableauDeBord | Sig. (bilatérale) | .174 | .017 | .027 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة | Corrélation de Pearson | .417** | .247 | .102 |
| كأسلوب لتحسين الأداء | Sig. (bilatérale) | .009 | .134 | .543 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن | Corrélation de Pearson | .501** | .310 | .053 |
| و العملاء في الوقت المناسب بالجودة | Sig. (bilatérale) | .001 | .058 | .753 |
| المطلوبة | N | 38 | 38 | 38 |

Corrélations

| | يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا | يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا |
|--|---|---|--|
| يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة | Corrélation de Pearson | .427** | .391* |
| | Sig. (bilatérale) | .008 | .015 |
| | N | 38 | 38 |
| يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة | Corrélation de Pearson | .268 | .245 |
| | Sig. (bilatérale) | .104 | .139 |
| | N | 38 | 38 |
| تتوفر المؤسسة على جميع الظروف | Corrélation de Pearson | .144 | -.071- |
| | | | .370* |

| | | | | |
|--|------------------------|--------|--------|--------|
| الملائمة لتحقيق أداء أفضل | Sig. (bilatérale) | .390 | .673 | .022 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا. | Corrélation de Pearson | .181 | .113 | .475** |
| | Sig. (bilatérale) | .276 | .498 | .003 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. | Corrélation de Pearson | .067 | .143 | .385* |
| | Sig. (bilatérale) | .689 | .391 | .017 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .523** | .342* | .392* |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .035 | .015 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | 1 | .604** | .369* |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .023 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .604** | 1 | .627** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا. | Corrélation de Pearson | .369* | .627** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .023 | .000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة TableauDeBord في تحسين أدائها | Corrélation de Pearson | .038 | .205 | .440** |
| | Sig. (bilatérale) | .821 | .216 | .006 |
| | N | 38 | 38 | 38 |
| تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء | Corrélation de Pearson | .488** | .341* | .168 |
| | Sig. (bilatérale) | .002 | .036 | .314 |

| | | | | |
|--|---|----------------|---------------|--------------|
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | .469** .003 | .358* .027 | .228 .168 |
| N | | 38 | 38 | 38 |

Corrélations

| | تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة TableauDeBord . في تحسين أدائها | تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب . لتحسن الأداء | تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة |
|--|--|---|--|
| يتم اعداد تقرير دوري حول تقييم أداء المؤسسة . | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .132 .431 38 | .483** .002 38 |
| يتم التقييم الدوري لأداء العمال بمقارنته مع السنوات السابقة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .073 .663 38 | .452** .004 38 |
| تتوفر المؤسسة على جميع الظروف . الملائمة لتحقيق أداء أفضل | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .224 .176 38 | .221 .183 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها دوريا. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .225 .174 38 | .417** .009 38 |
| يتم تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | .386* .017 38 | .247 .134 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التحليل المالي . لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | .358* .027 | .102 .543 |
| | | | .053 .753 |

| | | | | |
|--|------------------------|--------|--------|--------|
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson | .038 | .488** | .469** |
| | Sig. (bilatérale) | .821 | .002 | .003 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على الموازنات التقديرية لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson | .205 | .341* | .358* |
| | Sig. (bilatérale) | .216 | .036 | .027 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| يتم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة دوريا | Corrélation de Pearson | .440** | .168 | .228 |
| | Sig. (bilatérale) | .006 | .314 | .168 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في تحسين أدائها TableauDeBord | Corrélation de Pearson | 1 | .110 | .052 |
| | Sig. (bilatérale) | | .509 | .758 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء | Corrélation de Pearson | .110 | 1 | .877** |
| | Sig. (bilatérale) | .509 | | .000 |
| N | | 38 | 38 | 38 |
| تعمل المؤسسة على تلبية طيبات الزبائن و العملاء في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة | Corrélation de Pearson | .052 | .877** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .758 | .000 | |
| N | | 38 | 38 | 38 |