



Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2021-2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل
لرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة

تحت إشراف:

د. سنوسي سعيدة ○

من إعداد الطالبان:

○ سعيدي مروى فاطمة الزهرة

○ بليلي مروى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ
الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
خَبِيرٌ (11)"

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية 11

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمختلف أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، وتحديد أثرها على أداء العاملين، من خلال دراسة عينة مكونة من (30) مفردة من عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، واستخدمنا استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss). ومن بين أهم النتائج التي أفضت إليها الدراسة أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، كما أن لمختلف وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تأثير على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، أداء العاملين، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

Résumé

Cette étude vise à révéler la réalité de l'application de la gestion stratégique des ressources humaines dans divers ses dimensions (planification stratégique, recrutement et nomination, formation et développement, évaluation de la performance), et la détermination de son impact sur la performance des employés, en étudiant un échantillon de (30) travailleurs de fonds individuels.

L'Institut national d'assurance-chômage, et nous avons utilisé un questionnaire pour recueillir des données auprès des répondants

Ces données ont été analysées à l'aide du Programme d'analyse statistique pour les sciences sociales (SPSS). Parmi les résultats les plus importants de l'étude, mentionnons que la gestion stratégique des ressources humaines a un effet statistiquement significatif sur l'amélioration de la performance dans l'institution à l'étude, et que les différentes fonctions de la gestion stratégique des ressources humaines ont un impact sur la performance des employés.

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, planification stratégique, recrutement et nomination, formation et développement, évaluation de la performance, performance des employés, Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

شكر وتقدير

قال رسول الله صل الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله، أشكره على عظيم نعمته وأصلي وأسلم

على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى

الأستاذة المشرفة " سنوسي سعيدة "

التي بذلت جهد كبير وقدمت لنا إرشادات ونصائح قيمة وتوجيهات

والتي ساهمت بالكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام.

" د. قروي صباح، د. نعيجي عبد الكريم، د. مرابطي عبد الغاني، د.

منية غريب "

وإلى جميع أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي مؤسسة الصندوق الوطني

لتأمين عن البطالة بالطارف

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد بكلمة تشجيعية



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و اقترن رضاها

برضا الرحمان و ارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

"والدتي حفظها الله و بارك في عمرها"

إلى من يسر لي طريق العلم و علمني حب العمل و الصبر و المثابرة

"والدي حفظه الله و بارك في عمره"

"إلى زوجي الغالي قرّة عيني"

"إلى أختي العزيزة حفظها الله"

"إلى أصدقائي و أحبائي و أخص بالذكر التي ساعدتني في مشواري الدراسي "



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي طوال حياتي الدراسية إلى
من ساندتني في صلاتها و دعائها، إلى أجمل ابتسامة في حياتي

" أمي الغالية حفظها الله "

إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة

" أبي العزيز حفظه الله "

إلى من ظفرت بهم هدية من الرحمن

" إخوتي سندي في الحياة "

إلى أصدقائي و أحبائي و أخص بالذكر عمتي حفظها الله



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	(01-01)
17	نموذج التفاعل البيئي	(01-02)
19	نموذج جامعة هارفارد	(03-01)
21	نموذج التطابق الإستراتيجي	(04-01)
30	عناصر محددات تقييم الأداء	(05-01)
36	سلسلة أداءات الفرد	(06-01)
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	(01-02)
56	نموذج الدراسة	(02-02)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين	(01-01)
35	نموذج قائمة مراجع تقييم أداء كاتب مبيعات	(02-01)
43-42	تأثير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	(03-01)
58	أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	(01-02)
58	محور أداء العاملين	(02-02)
59	درجات مقياس ليكرت الحماسي	(03-02)
59	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	(04-02)
60	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	(05-02)
65-63	خصائص أفراد عينة الدراسة	(06-02)
65	درجة أهمية المقياس	(07-02)
66-65	تحليل عبارات متغير الإدارة الإستراتيجية	(08-02)
68	تحليل فقرات المتغير التابع لأداء العاملين	(09-02)
69	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين	(10-02)
70	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين	(11-02)
71	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب و التطوير على أداء العاملين	(12-02)
72	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على أداء العاملين	(13-02)
74	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي	(14-02)
75	تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس	(15-02)
76	تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن	(16-02)
78-77	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(17-02)
79	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة	(18-02)

80	تحليل وجود فروق لمستوى التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة	(19-02)
82-81	تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية	(20-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	الاستبيان	(01-03)
94	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة "الاستمارة"	(02-03)
97	ثبات الاستبيان	(03-03)

جدول المحتويات

الصفحة	المكونات
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الفرنسية
III	الشكر والتقدير
IV	الإهداء
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	جدول المواد
أ	المقدمة
ب	1- طرح الإشكالية
ب	2- فرضيات الدراسة
ج	3- أهداف الدراسة
ج	4- أهمية الدراسة
ج	5- منهج الدراسة
د	6- تقسيمات الدراسة
هـ	7- الدراسات السابقة
و	8- موقع الدراسات الحالية من الدراسات السابقة
و	9- صعوبات البحث
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين	
2	التمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: إطار مفاهيمي للموارد البشرية
4	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

4	أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية
4	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية
5	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
6	أولاً: إستراتيجية الاستقطاب والتعيين
7	ثانياً: إستراتيجية التدريب والتطوير
8	ثالثاً: إستراتيجية التحفيز
9	رابعاً: إستراتيجية تقييم الأداء
10	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الإستراتيجية
12	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
13	ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
13	ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
14	رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية
15	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
15	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
16	ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
17	ثالثاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
18	المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
18	أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة
21	ثانياً: نموذج هارفارد
22	ثالثاً: نموذج التطابق الإستراتيجي
23	المطلب الرابع: علاقة إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة
25	المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين

25	المطلب الأول: مفاهيم حول أداء العنصر البشري
25	أولاً: تعريف الأداء
26	ثانياً: مكونات الأداء
26	ثالثاً: أنواع الأداء
27	رابعاً: صعوبات الأداء
28	المطلب الثاني: أداء العاملين في المنظمة
28	أولاً: مفهوم أداء العاملين
28	ثانياً: أهمية أداء العاملين
28	ثالثاً: أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين
30	رابعاً: عناصر أداء العاملين
30	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
30	أولاً: تعريف تقييم الأداء
31	ثانياً: محددات تقييم الأداء
33	ثالثاً: أبعاد تقييم الأداء
34	رابعاً: مراحل تقييم الأداء
35	خامساً: طرق تقييم الأداء
38	سادساً: معايير تقييم الأداء
41	سابعاً: مزايا وعيوب تقييم الأداء
44	المطلب الرابع: تأثير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
45	المطلب الخامس: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة LA Cnac	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
51	المطلب الأول: نبذة ونشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

52	المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
55	المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
58	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
59	المطلب الثالث: تصميم وجودة أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
82	خاتمة الفصل
84	خاتمة عامة
87	قائمة المراجع
92	قائمة الملاحق



مقدمة

إن البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة تفرض عليها مواكبة التغيرات في مجالات الأعمال من خلال الكفاح المستمر لبناء مركز استراتيجي يضمن لها النمو والاستمرار، هذا مما أدى إلى تسليط الضوء على الاهتمام الذي تحظى به إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، فبكون المورد البشري الركيزة الأساسية التي تبنى عليه إدارة الموارد البشرية ركزت هذه الأخيرة على الاهتمام بتنمية كفاءته و قدراته بما يتلاءم مع هذه التطورات .

ولأن المورد البشري أصبح من أهم عوامل النجاح والتنافسية للمؤسسات، ارتأت هذه الأخيرة إلحاقه بإدارتها الإستراتيجية، فأنتجت بذلك إدارة جديدة تعرف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة فيها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وهذا الفهم لكلت البيئتين يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن الملائمة الكبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والتحديات والتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية، حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من أجل القيام بعملية استقطاب الموارد البشرية كأول خطوة ما يمكنها من اختيار الكفاء منهم وتعيينهم وتدريبهم لتطوير قدراتهم وقيادتهم ورقابتهم وزرع روح التنافس بينهم من أجل الوصول إلى طموحات المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتم هذه العملية بشكل جيد وبسيرورة مناسبة عندما تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إيجابيا كان أم سلبيا، ومعرفة مكامن القوة والتميز لدى الأفراد يمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجح أداء ممكن ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عملية التدريب والتكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم مع المتغيرات الجديدة.

وحتى تتمكن المؤسسات من الارتقاء إلى مستوى أذواق زبائناتها، والحصول على ولائهم الدائم، لا بد لها من البحث عن التحسين المستمر لأدائها، حيث أن الموارد البشرية تبقى أهم عنصر قادر على ذلك، فأداء المؤسسة، المحور الرئيسي الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة في المحافظة على مكانتها في السوق. وعليه فإن تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يسمح بشكل كبير في تحسين أدائها.

✓ الإشكالية الرئيسية:

للوقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال

الرئيسي التالي:

- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير إستراتيجية التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير إستراتيجية الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر إستراتيجية التدريب والتطوير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر إستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

● الفرضية الرئيسية الأولى :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة .

ومنه تتفرع لدينا الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط الإستراتيجي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاستقطاب والتعيين على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الأداء على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

● الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية.

ويندفق عليه الأسئلة الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية السن ؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية المستوى التعليمي ؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية الخبرة المهنية ؛
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية الوظيفة.

✓ أهداف الدراسة:

- تناول الموضوع أهم الاستراتيجيات التي ساعدت في تقييم أداء العاملين وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذا معرفة أهم العوامل المؤثرة فيه و محدداته.
- التعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العنصر البشري من خلال دراسة تأثير الاستراتيجيات على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.
- هدف الدراسة هو هدف علمي للحصول على جميع المعلومات المتوفرة والمتنوعة عن إدارة الموارد البشرية و عن أهمية عملية التقييم لهذا المورد.
- التعرف على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC.

✓ أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي:
- أن الموضوع يلقي في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي ويولي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة؛
- أهمية موضوعنا والمتمثل في أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة؛
- إن الدراسة التي سنقوم بها تعمل على تحديد أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، من خلال دراسة مفصلة لكل إستراتيجية على حدى وتأثيرها على أداء العاملين؛

✓ منهج الدراسة:

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة

بالظاهرة موضوع البحث، وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، والإنترنت، أما

فيما يتعلق بالجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدأ فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي Spss ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان، ومن ثم تحليل المعطيات و المؤشرات الإحصائية الخاصة بالشركة عن طريقه.

✓ تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى (فصلين بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة)، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصل للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

- في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تقييم أداء العاملين، وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مضمون الإدارة الإستراتيجية، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى أساسيات حول أداء العاملين.

- وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى واقع تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثالث وصف وتشخيص متغيرات الدراسة أما المبحث الرابع فهو تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

✓ الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها:

- أجرى الباحثين أمينة بوحجر ونعيمة مزيان بطاهر مزيان من جامعة الجيلاني بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2019/2018 دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، بعنوان:

الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء المؤسسة، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق كيفية تأثير الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء مؤسسة باتيميتال، وقد تضمنت هذه الدراسة فصلين فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها: أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية كنظام يتكون من بنية متفاعلات من الأنظمة الوظيفية الفرعية إلى جانب التحليل للمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية و ما يتضمن من هذه المجالات وأنظمة من عناصر قوة وضعف.

- أجرى الباحث عبد الحكيم قاضي من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2018/2017 دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وقد تضمنت هذه الدراسة فصلين فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها: أن هناك علاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين من خلال رسم السياسات التي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والاختيار وتعيين المورد البشري اللازم، وتدريب و تنمية هذا المورد لمواجهة التحديات المستقبلية وتحفيز والحفاظة على سلامة هذا المورد الهام.

- أجرى الباحثين سعيد سمير أبو جليدة من جامعة الشرق الأوسط بالأردن، كلية الأعمال، سنة 2018 دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بوجود أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) في شركة الاتصالات الليبية؟، وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول فصلين للجانب النظري وثلاث فصول للجانب التطبيقي، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها: أنه يجب مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشاهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لا نجاز أعمالهم بشكل أفضل، والاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ سياسات الموارد البشرية واستكمال جوانبها المتعددة والذي يقود شركات الاتصالات الليبية إلى التنافس والتميز في ظل عولمة الاتصالات الحالية.

✓ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى عديدة سنحاول فيما يلي تلخيص أهمها.

● أوجه التشابه: وتتمثل في :

- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في أنها تعالج إشكالية تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء العاملين داخل مؤسسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في كونها تعالج الإشكالية في مستوى مؤسسة اقتصادية يتم فيها إجراء الدراسة الميدانية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تدرس الموضوع دراسة إحصائية عن طريق الاستبيان وتحليله بواسطة برنامج SPSS.

● أوجه الاختلاف:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تتميز الدراسة بنظرتها الشمولية لموضوع الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء، إذ أخذت بعين الاعتبار مبادئ وأبعاد الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء العاملين، ثم التطرق إلى أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة عامة على الأداء
- انفردت الدراسة الحالية في تناولها لإشكالية الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. وهي حالة جديدة يتم دراستها.

✓ صعوبات البحث:

العديد من الصعوبات واجهتنا أثناء إنجازنا لهذه الدراسة منها تضارب وتباين كبير في الإجابة عن الأسئلة في الاستبيان من طرف العمال، وكذلك المفاهيم المتعددة في تقييم الأداء وتداخلها مما يصعب الوصول إلى إطار نظري دقيق وخاص به، والتحفيز والحذر الذي واجهناه من طرف المسؤول خلال عملية المقابلة رغم أهمية المعلومات والبيانات بالنسبة لنا.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
للموارد البشرية وأداء العاملين

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل نجاحة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعد إستراتيجي في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التنفيذي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تتطلب إدارتها وفقا لمنظور إستراتيجي ما يدفع إلى حشد الطاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة على المديين القريب والبعيد.

ونظرا لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام الإدارة الحديثة به، من خلال العمل على ابتكار أفضل السبل لاستثمار طاقاته والعمل على تحسين مستوى أدائه ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا وأنه بمثابة قوة للمؤسسة التي تجعلها تستمر وتنمو بشكل كبير وتصل إلى أهدافها المسطرة في الوقت المحدد والمكان المناسب.

ومن هنا نتطرق إلى تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرا على الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد.

المطلب الأول: إطار مفاهيمي للموارد البشرية

سنشير إلى تعريف الموارد البشرية وإظهار مدى أهميتها في المؤسسة.

تعريف الموارد البشرية:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر:¹

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي. ويؤكد ذلك "بيتر دركار" حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

الموارد البشرية كما يشير "سيد الهواري" هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

الموارد البشرية كما يشير "أحمد سيد مصطفى" لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل حاد وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

¹ بوخديمي نريمان، بوجوان سلمى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2017، ص3.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بشكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها¹ :

- " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وعلاقاتهم داخل المنظمة. حيث ركز هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية وظيفة بالعلاقات الإنسانية "
- كما يرى 'شرمان وشودن' 'Coudenh Sherman' أن " إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، كذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية.

تعرف إدارة الموارد البشرية **Human resource management** من خلال واتخاذ الإجراءات والقرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة، وتعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن من الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصالحهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة².

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تنمي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة.

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف وهي كالتالي³:

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015، ص 22.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 18.

³ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 94 - 95.

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الآخرين بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذه من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منظمة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم؛

- إنتاج سياسات مخططة للحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3. أهداف المنظمة: تتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تجريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛

- وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون والتشارك وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية¹:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛

- تنمية العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعالية وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع؛

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في جودة المنتج النهائي؛

- المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛

¹ صفوان محمد المبيضين وعالض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

- العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلاله المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

قد تم اختيار أربعة أبعاد إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاما متكاملا ومتفاعلا لأنشطة ووظائف الموارد البشرية وتعبّر عن المنهج الإستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة.

1. إستراتيجية الاستقطاب والتعيين:

إن التوجه في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في الوظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة ضمن العمل الجماعي. حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حاليا بالجماعية من خلال فرق العمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد مهامها متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق. أصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذات رؤية استشرافية وليست آنية، أو لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط، بقدر ما هو إسهام في إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الحالية والمستقبلية. ويعرف الاستقطاب والتعيين على أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول إليها والحصول على أفضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعدادا لاختيار الأفضل والإصلاح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف. تستند عملية الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما:¹

المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي: ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري.

¹ العززي سعد، الساعدي، مؤيد، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد، العدد45، المجلد13، سنة 2007، ص14.

أما الاستقطاب الخارجي: فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي ومما سهل تلك العملية هي عوامة الأعمال وسهولة إمكانية الوصول والحصول على الأفراد الراغبين والقادرين على شغل الوظائف. وتستكمل تلك العملية بانتقاء من هو الأفضل من حيث درجة صلاحيته لتلك الوظيفة، واستناد العمل رسمياً وصولاً لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهذا عادة ما يتم عبر مجموعة الخطوات وإجراءات عملية تتبعها المنظمات، وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لتلك الوظيفة، وهذا ما جعل البعض يستخدم كلمة التوظيف بدلا عن الاستقطاب والتعيين.

2. التدريب والتطوير

تهدف إستراتيجية التدريب والتطوير إلى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل وأجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير إضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلاقي الاحتمالات الطارئة¹.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاثة عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، وتنمية القدرات والإمكانات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مسار آخر ضمن نفس التوجه لما بعد إحالته على التقاعد في كثير من الأحيان.

التدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العام الأكثر انسجاما وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادر على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق إرضاء المستهلكين ويشبع رغباتهم ومن ثم تقنية المركز التنافسي في سوق العمل.

هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناء على الدراسات والمؤلفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد أو من خلال المصادر التي تناولت إدارة الموارد البشرية بصورة عامة رغم اختلافها إلا أنها تتفق بتحقيق الهدف الأساسي للتدريب والذي يركز على تطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب وبناء على ذلك يعرف التدريب بالاتي: «هو نشاط مستمر يسعى إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه

¹ عامر، سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3 (6)، سنة 2015، ص ص 112-

شخصاً صالحاً لمزاولة العمل المطلوب". أن التعريف العام للتدريب هو " ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يسعى إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات في شخص المتدرب بهدف إحداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الأداء وطرق العمل والتأثير بشكل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".

3. إستراتيجية التحفيز:

تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، بمستوى عالي من الأداء المتميز والمطلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمنظم وتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين التحفيز الفردي والتحفيز الجماعي على هذا الأساس بدأت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فتح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح ووضع النظام وأساليب معنوية تحفيزية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظم وتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء تجاهها.

تغيرت فلسفة التحفيز بما تحويه على عنصري المكافأة والتعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم و رغباتهم المختلفة، إضافة إلى كونها تضيف بعداً اعتبارياً للفرد داخل المنظمة والمجتمع.

وأصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبنى على إطار المعيارية الآتية: أن نظام المكافأة والحوافز ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة للمؤسسة مثل: جودة المنتج ورضاء العملاء والنمو في المبيعات، المكافأة العالية التي تعطى للموظفين، تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي في ما بينهم وبين الإدارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، الأجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أعلى. ويذكر أن أهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين ويقلل معادلات دوران العمل ويحفزهم على تطوير أدائهم ويساعد المنظمات

في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين، ويعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الآخرين.

¹ حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة للإدارة الموارد البشرية في مواجهة البيئة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص30-31.

وعليه فإن إستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بالصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما، أو أداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما، مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما ينتغيه وتطمح إليه إدارة المنظمة.

4. إستراتيجية تقييم الأداء:

إن معيار النجاح الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى إسهامها في تحقيق فاعلية أعلى لمستويات أداء العاملين، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيم بشري على المستوى مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها العامة¹.

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي ومستويات إنتاجيتهم، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة مسبقا تتوافق مع متطلبات العمل وظروفه، ومن ثم تقييم الأداء الفعلي قياسا بهذه المعايير، لوضع تصور نهائي عن ما يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء.

على هذا الأساس يعتبر البعض أن تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة الإنتاجية للموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، فضلا عن الإسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم ويعاد من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

ومع تطور الفكر الإداري والحاجة في تطور عمل المنظمات وطرق حديثة في تقييم أداء العاملين إلى جانب الطرق التقليدية المعروفة ومن أهم تلك الطرق الحديثة هي:

3.4. طريقة الإدارة بالأهداف أو تقييم النتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة وآليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الأداء التي تعتمد وطريقة قياسها ثم بعد ذلك تكون هناك اجتماعيات دورية بين الطرفين أثناء تنفيذ تقييم مستويات الأداء المتحقق وسبل تجاوز معيقاتها، حتى لو تطلب ذلك بعض التعديلات على الأهداف والآليات الموضوعة والمتفق عليها.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص ص 23-34.

ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي طبيعة الدور الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في تجاوز الأخطاء وإشكاليات التنفيذ وصولاً إلى الأهداف المتفق عليها.

3.5. طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بدايتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف إلى اعتماد أكثر من مصدر أو مركز للتقييم، إذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف (الزملاء في العمل، المرؤوسين المباشرين، المدراء، الزبائن بالإضافة إلى تقييم الذاتي ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي أنها تسمح لأكثر من فرد أو وجهة بعملية التقييم، مع اختلاف المعايير التي يتم على أساسها تنفيذ تلك العملية. وهذه الطرق الحديثة من شأنها أن تعزز الطرق المستدامة بين العاملين من جهة وبينهم وبين الإدارة وإحداث حالة التفاعل التشاركي والإيجابي بينهم بما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في إدارة الموارد البشرية ونذكر منها ما يلي¹:

1. **العوامل البيئية:** عادة ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات العامة فيه، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وينبغي التأكيد أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمات، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل المحيطة.

2. **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوك العام للبشر، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة والأفراد ومنها:

- النظرة للعمل؛
- الزيادة السكانية؛
- المسؤولية الاجتماعية؛
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والإنجاز؛
- التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 47-48.

- النظرة إلى تحميل المخاطر والإقدام عليها؛
- النظرة إلى التغيير الاجتماعي والثقافي.

3. العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات وقوانين يمثل عاملا هاما ومؤثرا

على إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه العوامل:

أ- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال؛

ب- السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المنظمات أو الدول الأجنبية، تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد؛

ت- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية والحصص، الجمارك، والتبادل التجاري؛

ث- الاستقرار السياسي؛

ج- مرونة الأنظمة والتشريعات.

4. العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي

هو الذي يمد المنظمات باحتياجاتها من الموارد البشرية، من حيث الأعداد المطلوبة والتخصصات.

5. العوامل الاقتصادية: تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إدارة الموارد البشرية مما يتطلب ضرورة

القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومن هذه العوامل:

✚ البنية الاقتصادية للدولة (النظام الاقتصادي)؛

✚ النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ودور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك وفوائد القروض؛

✚ الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الانكماش واستقرار الأسعار

ومعدات النمو الاقتصادي؛

✚ القوى الشرائية في السوق المحلي وتوفر التصدير للخارج؛

✚ مدى توفير المرافق العامة مثل: الكهرباء، المياه، النقل، الاتصالات، المخازن والمستودعات والإسكان.

ولتوضيح مدى تأثير التفاعل بين العوامل البيئية وبين إدارة الموارد البشرية فيما يلي بعض العناصر ونواحي اتخاذ

القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر بهذه العوامل البيئية:

الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية؛

معايير اختيار وترقية الموارد البشرية؛

الأساليب المستخدمة في تقييم العاملين ومستويات الأجور؛

طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف

المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز وفي بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجال العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة من هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية ومنها ما يلي¹:

- حسب DAVID هي " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها " .

- ويؤكد العالمان STRICK LQND , THMP SON على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

- أم VINCW , HIGINS يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها " .

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 17-18.

- كما يعرف ANSSOF الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة التي بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"¹.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية :

- تشير الدراسات والبحوث إلى أن تتبنى الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي²:
 - توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
 - التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
 - إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
 - تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
 - توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛
 - تضع أساس عملية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة والوظائفية في المؤسسة.

ثالثا: مستويات الإدارة الإستراتيجية :

- تتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في تكامل وتناسق بغية تحقيق أهدافه وإستراتيجياته وهذا بمشاركة أفراد المنظمة كل حسب مستواه، حيث توضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات هي:³

¹ زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكونز للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 35.

² بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماستر، التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015، ص 12.

³ عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 47.

1. مستوى الإدارة العليا: ويطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي الإستراتيجيات التي توضع من طرف مجلس الإدارة وتتمم بأهداف المنظمة ككل.

2. مستوى الوحدات الرئيسية: يتمحور عمل وحدات الأعمال الإستراتيجية حول البيئة التنافسية لتحديد الفرص والتهديدات، وتوضح الخطوات التي يجب على المنظمة انتهاجها من أجل أن يكون في الموقع المناسب في مواجهة تنافسية في مجال معين.

3. المستوى الوظيفي: توضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنظمة ككل، وإستراتيجية الوحدات الرئيسية، حيث يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة، أي أنها تهتم بشكل عام بالبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. وتتميز هذه الإستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة ومن أمثلتها:

- القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين، والمناطق الجغرافية الذي سيتم التركيز عليها؛
- الإعلان والعلاقات العامة؛
- التسعير والتخزين؛
- التعيين والتحفيز.

رابعا: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية:

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها¹ :

1. التحديات الخارجية: تتمثل فيما يلي:

1-1 تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالم اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

2-1 ازدياد شدة المنافسة: وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ص ص 21-23.

3-1 ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد المقدره وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

4-1 التحالفات الإستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري....، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الاخر.

2. التحديات الداخلية: تكمن في¹:

1-2 تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، والتي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، بعد تحديا كبيرا يواجهه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة .

2-2 تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية: يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية ظهور ممارسة جديدة يطلق عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعرف بأنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة". وهذا يعني قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجيات المؤسسة أو من تنفيذ تلك الإستراتيجيات عن طريق ممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتحفيز وغيرهم.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ظهر بداية من سنة 1970 إلا أنه عرف تسارعا في سنوات الثمانينات ثم التسعينات، أين ظهرت العديد من التعاريف حول الموضوع نذكر منها:²

¹ فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 37 – 38.

² جارى ديسلر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 08، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص 56.

- **تعريف Miller:** " تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة والقرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة".
- **يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** " بأنها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تفاعلها بأبعادها وعناصرها المختلفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها المستقبلية"¹.

مما سبق فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.

وتتضمن عناصر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- ✚ دراسة الظروف البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة ونظام الموارد البشرية؛
- ✚ وضع أهداف نظام الموارد البشرية مما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- ✚ وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة².

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

- تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ضمان ما يلي³ :
- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعيات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل؛
 - المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها؛
 - تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات وتحديد الموارد المتاحة وفقا لهذه الأولويات؛

¹ ولكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2015، ص 250.

² محمد عبد القادر علام، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات أمنية، العدد 04، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2011، ص 102.

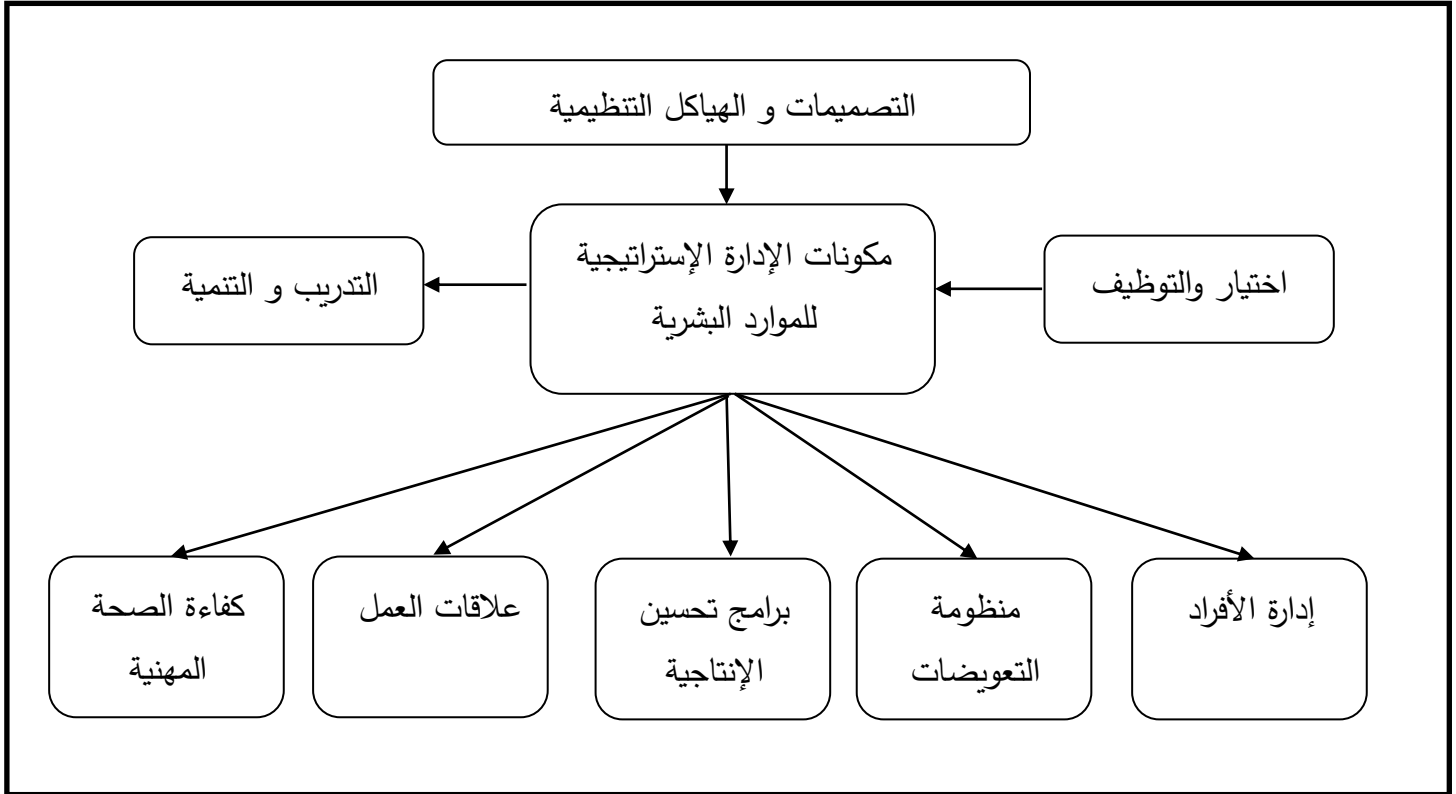
³ سلمى رزق الله، مساك أمنية، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، العدد الثامن عشر، جامعة البليدة 2، الجزائر، سنة 2017، ص 308.

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية؛
- اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها، حيث تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنظمة.

ثالثا: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية¹ :

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تابعة بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، يمكن عرض مكوناتها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 92.

¹ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 92-93.

1. التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التمييز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية، تحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي؛
2. الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين والقيادات؛
3. التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب؛
4. إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير؛
5. منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية الإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى؛
6. برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادرة والمداخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات البيئية، الإدارة والتحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين؛
7. علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام في تطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، المعاشات، العلاج، الدواء، تحقيق الرضا الوظيفي؛
8. كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

المطلب الثالث: نماذج تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

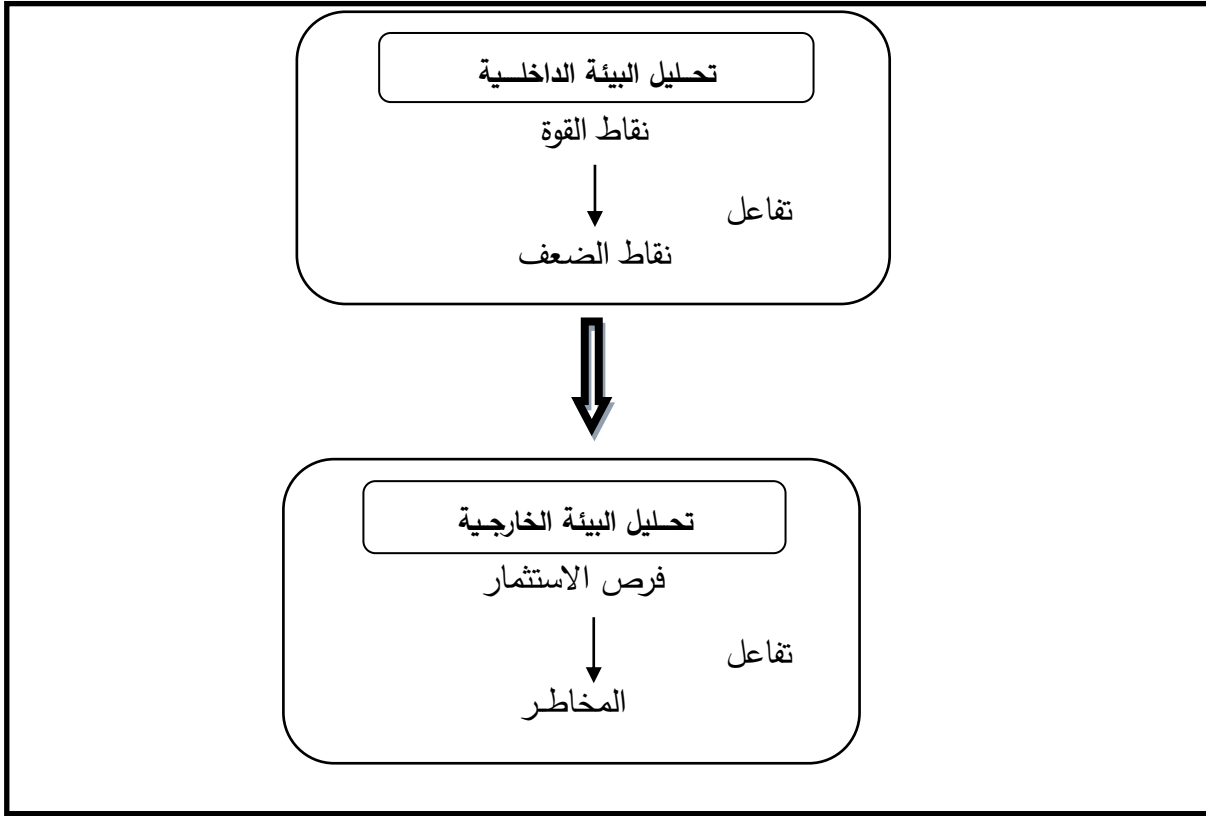
نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة.

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية فمن المتعارف عليه أن بناء إستراتيجية عامة والإستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والإستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهو ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهو ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية)¹.

¹ عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2005، ص 115.

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها.

الشكل رقم (01-02): نموذج التفاعل البيئي



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2005، ص 11.

1. المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة¹: ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية: ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية: ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

¹ محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى اللوكة الثقافية، قسم الثقافة والمعرفة، عمان، الأردن، ص 415.

2. الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

أ- النوع الأول: الموارد المادية .

ب- النوع الثاني: الموارد البشرية، والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية. ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها...إلخ

3. تعليم وتدريب الموارد البشرية¹ : إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

4. التقنية: يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية، أيضا على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة كذلك المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى له الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

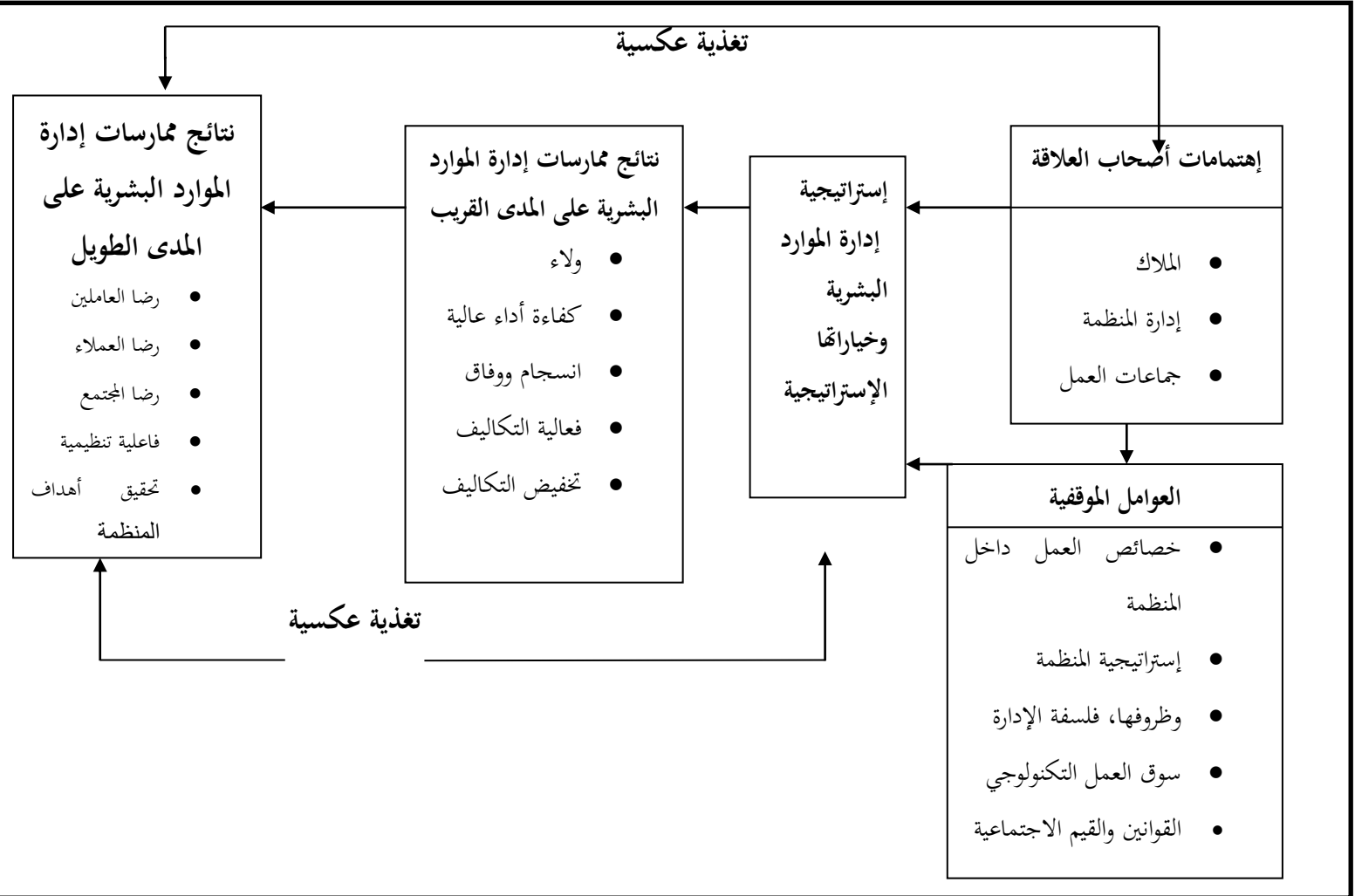
5. التحفيز: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدر لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

¹ محمود عيسى مرجع سبق ذكره ص 24.

ثالثاً: نموذج جامعة هارفارد

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 125.

فيما يلي توضيح للنموذج هارفارد¹:

- الملاحظ من الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الوقفية،

نظراً لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح **FACTORS STTUATIONAL**

- تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

✓ ولاء عالي من الموارد البشرية؛

¹ القظامين أحمد، الإدارة لإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 24.

✓ انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛

✓ تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق؛

✓ أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

- إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

✓ رضا العملاء من خلال إنتاج السلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب؛

✓ رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم؛

✓ رضا المحيط المجتمعي؛

✓ تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

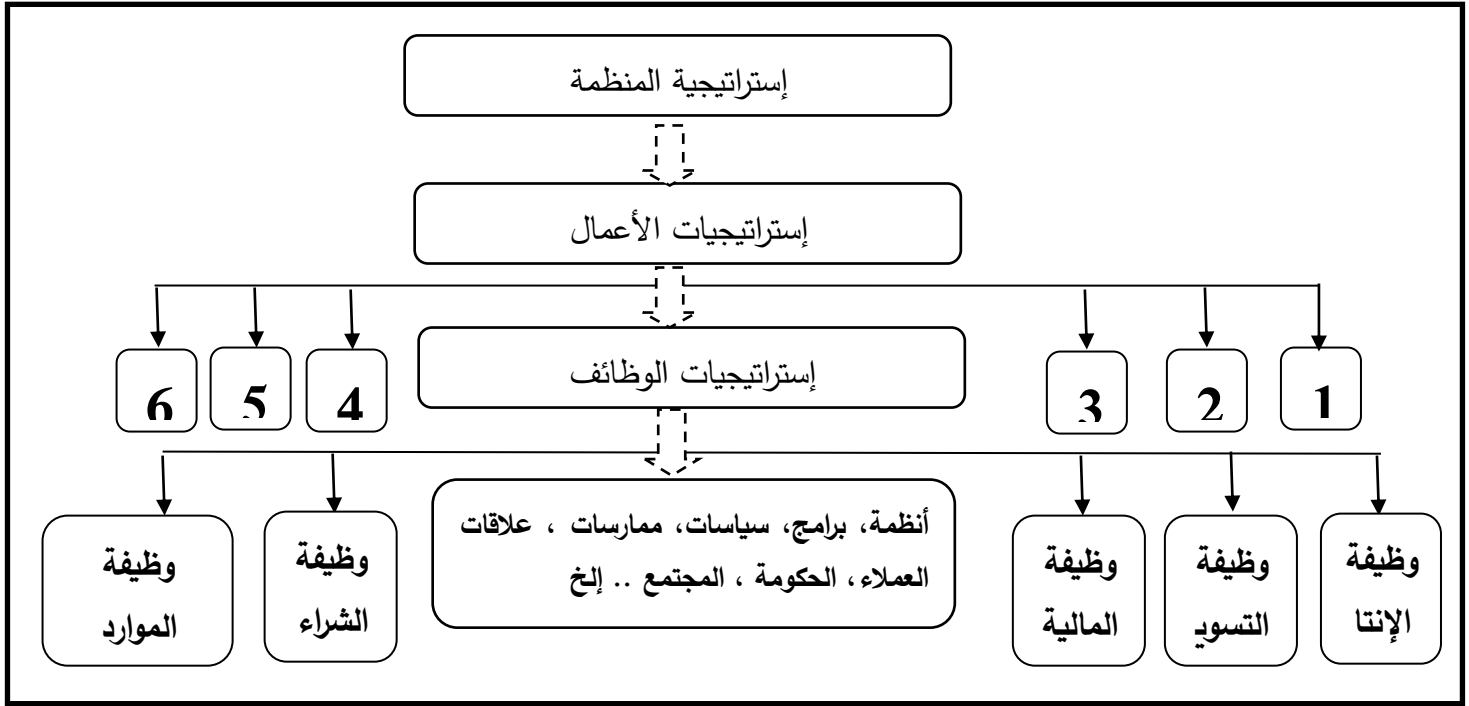
- يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الدروس المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتلائم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

رابعا: نموذج التطابق الإستراتيجي:

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقا لمفهوم نموذج التطابق الإستراتيجي والذي يعتمد نموذج على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة العامة. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... الخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتوافق والتكامل في ما بين إدارة الموارد البشرية، نشاطاتها وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة، فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل إستراتيجيتها، وفقا لنموذج التطابق الإستراتيجي فإن أي تغيير في الإستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة. إن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس "بل يتوقف" على

استقرار إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.¹

الشكل رقم (01-04): نموذج التطابق الإستراتيجي



المصدر: محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة و معرفة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ:

<http://www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4pelgG93c>:(2017/07/10)

المطلب الرابع: علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة

علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة:

لقد اختلف العديد من الباحثين حول جدلية الربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية حيث أن درجة التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية قد تختلف باختلاف المنظمات ذاتها، وبالتالي تم تطوير خمسة نماذج تظهر طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية من قبل الباحثين "تورينتون" و "هال" وهي كالتالي¹:

¹محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، ص 45

- أ- **النموذج المستقل:** حسب هذا النموذج لا توجد علاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائدا لأكثر من عشرين عاما، وقد يكون موجودا اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة العاملة في الدول النامية، وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بإستراتيجية الموارد البشرية.
- ب- **النموذج التوافقي:** حسب هذا نموذج تعد الموارد البشرية مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، يتم تصميم إستراتيجية الموارد البشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهدافها نزولا إلى مستويات التنفيذ، ويجب هنا على إدارة الموارد البشرية الاستجابة الإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد إستراتيجية التوائم وتنسج مع الحاجات التنظيمية والمتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.
- ت- **النموذج التحويري:** حسب هذا النموذج تحتاج العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة ثم تحتاجه إستراتيجية المنظمة ربما لا تنظر إليه إستراتيجية الموارد البشرية كبديل واجب التطبيق، لهذا وجب تبدل وجهات النظر والتحاور لضمان تبادل واشتراك أكبر للإستراتيجيتين .
- ث- **النموذج الشمولي:** حسب هذا النموذج ينظر لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ج- **النموذج التكاملي:** حسب هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزا رئيسيا، حيث إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد البشرية.

¹ العنوزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص

المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة مكوناته وأنواعه وصعوباته

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه.

أولاً: تعريف الأداء :

لغويًا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية "To Perform" الذي اشتق بدوره من الفرنسية "Performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكّمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ".¹

ما سبق يمكن القول ان الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة¹. يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد².

الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة³.

¹ يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 37.

² فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 07.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص

ثانيا: مكونات الأداء :

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء¹.

- **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛
- **نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛
- **نمط الأداء:** الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.

ثالثا: أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية الذي يقسم الهدف إلى كلية وجزئية.

¹ جباس خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 3-4.

يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو؛

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة؛

مشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

رابعا: صعوبات الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها على مستوى المؤسسة الاقتصادية أهمها¹:

- ❖ صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيانات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛
- ❖ عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس، التي تتعرض لها المؤسسة لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير قيمة؛
- ❖ تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجز عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف؛
- ❖ صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
- ❖ سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولتها؛
- ❖ غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج؛
- ❖ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره ص98.

المطلب الثاني: أداء العاملين في المنظمة

أولاً: مفهوم أداء العاملين¹:

هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فهذا يشير إلى الطاقة المبدولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ثانياً: أهمية أداء العاملين:

يحتل الأداء مكانة خاصة في أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً.

ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة²:

وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، ومن ثم فإن قدرة المنظمة تتخطى مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

كما يعتبر الأداء حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف، لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة.

ثالثاً: أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين³:

1. عوامل خاصة بالفرد العامل:

1-1 الاختلاف في السمات الفردية: مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت، وقد

تؤثر سلباً وإيجاباً على أداء العامل.

¹ جدي فتيحة، أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 12.

² أحمد إبراهيم عبد الهادي، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2016، ص 46.

³ أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1-2 مستوى التعليم: الخبرات والخلفية الشخصية، ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي، والتي تؤثر في توجهاته نحو العمل بكفاءة ودرجة دافعية العامل، كذلك مجموعة الاحتياجات، التوقعات، الأهداف، الطموحات، المركز الاجتماعي للمنطقة التي يعيش فيها، نوعية الأصدقاء المرتبطين بهم.

1-3 مدى التطابق التنظيمي: ويقصد به الاتساق بين العامل والمنظمة في القيم والاتجاهات، والأهداف المستهدفة، وإدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها، والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل.

1-4 الكفاءة الذاتية للعامل: وتتضمن القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات: مثل الإنترنت والبرمجيات الحديثة، التكيف مع التغييرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن الفريق، القدرة على اكتساب مهارات أكثر، وكلما توفرت في العامل ارتفع معدل آدائه.

1-5 الدورات والبرامج التدريبية: قبل الالتحاق بالوظيفة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، مما يكون له تأثير إيجابي على أداء العامل.

1-5 التركيب الاجتماعي النفسي: تتمثل في القدرات والمهارات لدى العامل، عمر العامل، الأقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل، شخصية العامل، واتجاهه وطموحه.

2 عوامل خاصة بالمنظمة:

الثقافة التنظيمية القوية تساعد في تعزيز أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخططة، ويؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحتوي على ما يلي:

2-1 مدى مشاركة العاملين: ترتبط إيجابا بالفعالية بشكل عام على مستوى المنظمة، وتتضمن أيضا تفويض المهام والمسؤوليات، مما يزيد من قبول الأهداف، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2-2 الابتكار وتحمل المخاطرة: أي مدى تشجيع المنظمة لتحويل العامل ما لديه من معارف وخبرات إلى سلع وخدمات. ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا البعد هو: "تصميم الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية".

2-3 الاتصالات التنظيمية المفتوحة: تساعد الاتصالات الجيدة العاملين في الحفاظ على إدارة العمليات الداخلية بشكل ثابت، والمساعدة على بناء الترابط بين الأفراد، داخل وخارج المنظمة.

رابعاً: عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **جودة العمل:** تتمثل في مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة:** وتشمل الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف تقييم الأداء

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على العملية، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها. فذهب البعض على عددها " الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها " ².

ووصفها آخرون بكونها " العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة".

وإن ما يطغى على هذه التعريفات الثلاثة، هي العمومية وعدم الدقة الكافية لوصف هذه العملية فهي لا توضح لا الجزء المستهدف من الأداء ولا الغرض من هذه العملية.

وفيما يلي بعض من التعريفات الأكثر تحديداً ودقة " إلى حد ما " لتقييم الأداء: ³

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 128.

² بسيوني محمد البرداعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل عملي"، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 34.

³ عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 61-62.

- **تقييم الأداء هي:** " العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم".

وبالتدقيق في هذه التعريفات، يمكن استخلاص العناصر الأساسية التالية:

- تقييم الأداء يشمل تتبع وقياس كل من سلوك أو تصرفات الفرد في عمله اتجاه رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل أو المتعاملين معه خارج المؤسسة. وكذا النتائج المحققة عن سلوكه لهذا الاتجاه، وأيضا قدراته وإمكانياته التي يمكن أن يتحدد مستقبله الوظيفي على أثرها؛
- إن التقييم عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة؛
- إن تقييم الأداء عملية منظمة، تمارس وفق إجراءات وطرق معينة.

ثانيا: محددات تقييم الأداء

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي¹:

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

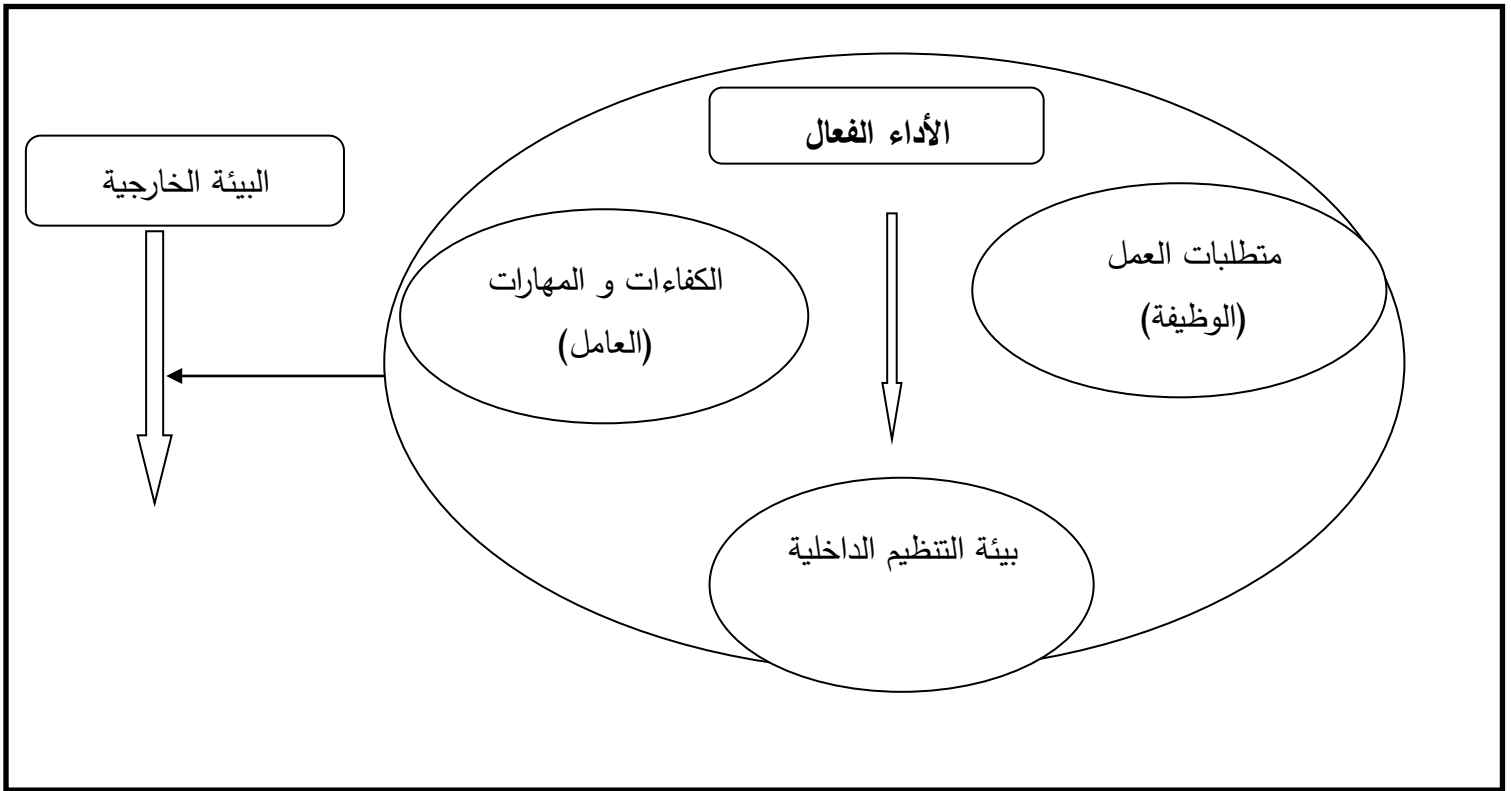
بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة (الجهد، القدرات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في:

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقياد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 50.

- الوظيفة (متطلبات العمل): وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها هذا العامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يوجهها من محيطه الخارجي، ويمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-05): عناصر محددات تقييم الأداء



نلاحظ من خلال الشكل أن عناصر محددات تقييم الأداء الفعال يتأثر بكل ما يحيط بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وكذلك نجد متطلبات العمل وكل ما يتعلق به من كفاءات العامل ومهاراته.

ثالثاً: أبعاد تقييم الأداء:

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة. ومن هنا كان إلزاماً على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنا محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما¹:

البعد التنظيمي: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهداف ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات والإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.

البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل من له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

رابعاً: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي¹:

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

2. إجراء ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

أنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3. إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بما التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختلافات.

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛

التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛

تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها؛

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 39.

✚ معالجة تلك الانحرافات.

خامسا: طرق تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين بعدة طرق، منها ما هو كلاسيكي، ومنها من يعتبر حديثا حيث تحاول المؤسسات اعتماده مجارات للتغيرات التنظيمية المتسارعة.

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيههم وإذ كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها¹.
أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء السيئ إلى الأداء الأحسن وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية المقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.
وفيما يلي جدول يوضح طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين:

الجدول رقم (01-01): طريقة الترتيب البسيط لتقييم أداء العاملين

الترتيب	1	2	3	4	5	6	7	8
الاسم	عامل A							عامل H
أفضل		عامل B						أسوء
عامل					عامل E		عامل G	عامل
أعلى			عامل C	عامل G		عامل F		أدنى
رتبة								رتبة

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 260.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 20.

ت- طريقة المقارنة المزدوجة: يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد. أي واحد تلو الآخر ثم إعطاء الموظف درجة واحدة في كل من يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفوج موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة¹.

ج - طريقة التوزيع الإجباري: يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يتحصل عليها الأفراد، ووفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين، فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- 15 % معدلات أداء مرتفعة؛
- 20 % معدلات أدائهم فوق المتوسط؛
- 30% معدلات أدائهم متوسطة؛
- 20 % معدلات أدائهم أقل من متوسط؛
- 15% معدلات ذوي أداء منخفض.

د- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير ذلك ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة².

هـ - طريقة قوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين والذي يكون على أشده في طريقة مقياس التدرج البياني فإن طريقة قوائم المراجعة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو أقسام الأفراد، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا وعند إتمام قائمة المراجعة نذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود إلى

¹ أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، الجزائر، 2018، ص 74.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 245.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين

التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.

نموذج قائمة مراجع تقييم أداء كاتب مبيعات .

الجدول رقم (01-02): قائمة مراجع تقييم أداء كاتب مبيعات

لا	نعم	الفقرات
		- هل تتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		- هل يوجه الزبائن الأفضل من البضائع؟
		- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن؟
		- هل يكون مشغولا حتى وإن لم يكن لديه زبائن؟
		- هل يفقد توازنه، هدوئه أمام الزبائن؟
		- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل؟
		- هل يرتكب أخطاء في عمله؟

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 255.

2. طرق تقييم الأداء الحديثة:

تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المترتبة عن الطرق التقليدية، ونذكر منها ما يلي¹:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي، حيث يشترك المرؤوسين مع رئيسهم في عملية تقييم كفاءة الأداء ومعاييرها في الماضي والمستقبل.

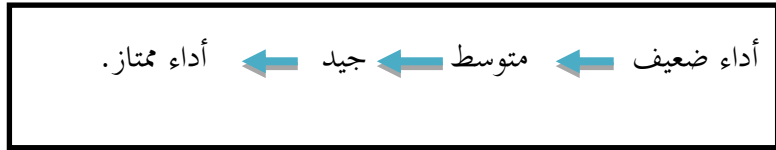
¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 140-143.

ب- طريقة الملاحظة السلوكية: تستند هذه الطريقة إلى مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء العامل، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للعامل، ومن ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن العامل.

ج- أسلوب مراكز التقييم: يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم والتي تضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات عليهم.

د- قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفات معينة مثل الكفاءة والفعالية. ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-06): سلسلة أداءات الأفراد



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال المعلومات السابقة

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى العامل وموضوعية في عملية التقييم¹.

هـ - طريقة إدارة الجودة الشاملة: تستخدم هذه الطريقة في قياس أداء يدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج، ويشارك في عملية التقييم العاملون وزبائنهم معا في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة.

خامسا: معايير تقييم الأداء

ويقصد بالمعيار هو مستوى الأداء المرغوب به، ويجب أن تكون هذه المعايير محددة مسبقا ومتفق عليها ومن هنا نتطرق إلى مجموعة من المعايير وهي كالتالي²:

¹ امال بن شمسة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 89.

1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو

ينتج أساسا من التالية:

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مادية¹.

ب -الأداء الخارجي: هو " الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة "

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. ذ فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة

التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين فكل هذه المتغيرات

تتعرض على الأداء إيجابا أو سلبا.

2. حسب معيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت في جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية

في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو القدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى

التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية

يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 05.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2008، ص 45.

3. حسب المعيار الوظيفي¹:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1.3 أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مرد ودية جيد وتكاليف منخفضة.

2.3 أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3.3 أداء وظيفة الأفراد: يتحلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها ما يلي:

- عائد الأفراد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها ذل ذلك على الأداء الجيد؛

- الغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

4.3 أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المورد والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة.

5.3 أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

- وتيرة التحديد والمقارنة بين المنافسين؛

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

- درجة التحديد ومواكبة التطور.

¹ إبراهيم يعيشي، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016، ص18.

6.3 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة هذه الوظيفة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

هنا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل:

7.3 أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، وأخيرا

الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة.

4. حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف

اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية ... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء

تكنولوجي، أداء سياسي.

1.4 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الوصول إليها أي

الاقتصادي التي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، الحصة السوقية، المردودية..) وتدنية استخدام

مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية ...)¹.

2.4 الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط التي كانت

قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا².

3.4 الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا

تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة

أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.4 الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على

مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

¹عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص22.

²تعنة اسماء وساحسي نعيمة، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الاداء الاجتماعي للمنظمة، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير والاقتصاد، الجزائر، 2017، ص68.

سادسا: مزايا وعيوب تقييم الأداء

أولا: مزايا تقييم الأداء

يمكن عرض أهم فوائد تقييم الأداء كمايلي¹:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين: توفر جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم ومعالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، ورفع العلاوات، يخلق للفرد ثقة كبيرة في رئاسة وإدارة المؤسسة، ويجعل الفرد يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني، ورفع الروح المعنوية لديه من أجل زيادة الإنتاجية.
2. إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، وسوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه وي بذل أقصى جهد.
3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عن استخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أي أنه ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاقات، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملة.
4. استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى تنازع من خلال تقييم أداء العاملين يطلب سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.
5. توفر نتائج تقييم أداء التغذية العكسية: حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بسلبياته وإيجابياته، بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ويتولد عنه دافع لتطوير أدائه وتحسينه سوى عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعليم والتدريب المستمرين.
6. ثانيا: عيوب تقييم الأداء

ومن هذه الأخطاء التي يجب تفاديها ما يلي²:

¹ أعمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص22.

² حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص ص128 129.

- 1- الكسل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.
- 2- خطأ التأثير المستمر: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم، لجانب واحد من أداء العامل المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف المقيم في تقديره العام لذلك الأداء فإن ذلك الموظف لا يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق وهو متفوق من كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم، عندما يقيم موظفا وينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ إثم "الخطأ المستمر".
- 3- خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل الكثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزا.
- 4- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصيات معينة، كالقراءة والصدقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييم أداء العاملين معهم.
- 5- خطأ اللين أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين ذوي الأداء تقديرات متوسطة، أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء الضعيف درجات متوسطة وهكذا.
- 6- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- 7- الاعتماد على طرق غير تفاعلية في التقييم: تقارير تقييم الأداء الفعالة هي تلك التي نتج عن عملية تقييم تفاعلية بين المسؤول والموظف. بحيث يناقش كل منهما ما تم إنجازه خلال العام وكيف يمكن العمل على تطوير الأداء خلال الفترة القادمة.
- 8- هذه الطريقة تجعل الموظف أكثر إنتاجية ورغبة في تطوير الأداء بينما تفشل الطرق التي تسمح للموظف بمناقشة التقارير في إحداث أي تطوير في مستويات الأداء، بل تفشل حتى في إثارة اهتمام الموظفين.
- 9- وجوب الالتزام بفترة التقييم: تقييم الأداء يتم لفترة محددة بتاريخ بداية وتاريخ نهاية. ويجب عند التقييم الالتزام بهذه التواريخ وألا نستحضر أحداث من الماضي أثناء التقييم. فبعض المدراء يتأثر بمخالفات وقع فيها الموظف في تواريخ سابقة الفترة وهو أمر يهدد جدية عملية التقييم ويقلل من مصداقيتها.

10- التركيز على الإجراءات أكثر من النتائج: يرغب المديرين في أن ينفذ الموظفون أعمالهم بطريقة محددة ويجتهدون في التنبيه على ذلك. ويظن هؤلاء بأن الموظف الجيد هو من يستطيع أن يسير وفقا لهذه الطريقة دون تغيير أو تبديل، وبالتالي يركزون على إجراءات العمل أكثر من نتائج العمل وهو سلوك خاطئ يقتل الإبداع ويتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين ويخلق مناخ عمل نمطي منفرد.

المطلب الرابع: تأثير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

هناك تأثير كبير لإستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فكل إستراتيجية لها دور هام خلال عملية تقييم الأداء وتم تلخيصها في الجدول التالي كمايلي¹:

الجدول رقم (01-03): تأثير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

الإستراتيجية	التأثير على أداء العاملين
إستراتيجية الاستقطاب والتعيين	يتم من خلال إستراتيجية التنبؤ المستقبلي والاستقطاب للموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث النوعية والعدد وفي الوقت المناسب والتي تلائم أهداف المنظمة المستقبلية مما ينعكس إيجابيا على أداء الكلي بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، أما إستراتيجية الاستقطاب وإستراتيجية الاختيار والتعيين فتهدف إلى تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها بما يتماشى مع متطلبات إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة. أي البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصفيتهما من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
إستراتيجية التدريب والتطوير	كما أن التدريب يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، العملية التدريب والتطوير الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف المؤكدة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، وذلك يرجع أساسا إلى سرعة

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره، ص84.

<p>التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي خاصة تلك التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال التي جعلت من المحيط محيط تنافسي بالدرجة الأولى يعتمد على التحديث ومتابعة الجديد. أما إستراتيجية التنمية فتهدف إلى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، ويتم تزويدها بكل ما هو جديد في ميدان المعرفة بصفة دائمة ومستمرة مما يؤهلها إلى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين واستقراره، كما يجب أن تكون هناك إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين التي توضح وتبين لهم الوظائف التي باستطاعتهم الوصول لها في المستقبل مما يحفزهم نحو العمل الجيد وتحسين أدائهم.</p>	
<p>إستراتيجية الحوافز تهدف إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة، فالتحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر. وكل هذه الإستراتيجيات توضع بشكل يساعد على إنجاز إستراتيجيات وظائف المنظمة وتهدف لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء للعمال اتجاه المنظمة بما يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة¹.</p>	<p>إستراتيجية التحفيز</p>
<p>تعتبر إستراتيجية تقييم الأداء إستراتيجية هامة للمنظمة وأساسية لجميع الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بالنسبة لإستراتيجية التدريب والتطوير تقوم إدارة الموارد البشرية بإستخدام هذه الإستراتيجية لمعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة للمورد البشري من أجل تنميته ومعالجة النقائص في أدائه، ومن خلالها يمكننا معرفة النقائص في إستراتيجية تكوين الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال نتائج عمل هذا المورد بناء على تقييم أدائه. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية تقييم الأداء توضح للمنظمة النقائص الواردة في الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مما يسمح لهم بتصحيح هذه الاختلالات وتحقيق الأداء الأمثل للعاملين.</p>	<p>إستراتيجية تقييم الأداء</p>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على المعلومات السابقة

¹ عبد الحكيم قاضي، مرجع سبق ذكره ص، 89.

المطلب الخامس: دوافع تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1- دوافع التحسين المستمر من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر¹:

أ- **معدلات التغيير السريعة:** وهي تتمثل 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 بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

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

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

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

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها²:

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2012، ص 55.

² مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

" الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة "

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

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

تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛

تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛

التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

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؛

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على تنمية الأجيال القادمة.

خلاصة الفصل :

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل إدارة المؤسسة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في مسايرة التغيير والتطور والتأقلم معه وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المؤسسة.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها وأبعاد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ويعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقها وهي تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المؤسسة وأفرادها.

وتسعى أي منظمة في الوقت الحالي إلى الأداء المتميز للعنصر البشري الذي يضمن لها التطور والاستمرارية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المخططة لها من قبل الأفراد العاملين بها، كما يعد المورد البشري من أهم العناصر في أي مؤسسة، إذ بدونها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيلهم جيدا على مستوى عالي من الكفاءة وتدريبهم من أجل تحسين أدائهم ومنه أداء المؤسسة، لذا يعتبر الأداء.

عملية تواجه التحديات وترفع الروح المعنوية للعاملين وأيضا فإن تقييم الأداء بصفة عادلة بين الموظفين يؤدي إلى تحسين علاقات العمل بينهم وضمان مصداقيتهم وتحقيق أهدافهم، من خلال رسم سياسات تسمح بالتخطيط للموارد البشرية المطلوبة من خلال الإستراتيجيات المختلفة كإستراتيجية الاستقطاب وتعيين المورد البشري اللازم، وتدريبه و تنمية هذا المورد لمواجهة التحديات المستقبلية وتحفيزه و سلامته، وتهدف المنظمة بكل هذه الإستراتيجيات الوظيفية لتحسين أدائه الذي يعبر عن مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة لديه وسلوكياته التي يظهرها أثناء العمل، ولنجاح المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مكونات الأداء ودراسة صعوباته للحد منها والاستفادة من فوائدها وتجنب أخطائها المذكورة لتقييم بطريقة تخلو من المشاكل وبطرق حديثة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمين عن
البطالة

بعد الدراسة النظرية لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال دراسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف.

تم اعتماد من خلال هذه الدراسة أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة، وسير آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من منهج دراسة الحالة وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع والتعرف أكثر على دور وأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى أربعة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

المطلب الأول: نبذة ونشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

أولاً: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: تعتبر البطالة من أكبر المشاكل التي تعاني منها أغلب اقتصاديات الدول، مثلما هو حال الجزائر وكحل أو إجراء متخذ للتخفيف من حدة هذا المشكل أنشأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 تطبيقاً للمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 وذلك اعتماداً على أدوات مختلفة يطورها الصندوق وينفذها نوجزها فيما يلي:

(1) التأمين عن البطالة: تتمثل الحاجة الأولى لكل بطل في الحصول على وضعية اجتماعية وضمان مدخول، وتتمثل المهنة الأساسية للصندوق في الاستجابة لهذه الحاجة (تقديم تعويض شهري بناء على شروط محددة قانوناً).

(2) جهاز دعم لإحداث وتوسيع النشاطات: تكون لصالح البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة الذين تتوفر فيهم جملة من الشروط وذلك من خلال جهاز استقبال، مرافقة، تمويل ودعم البطالين أصحاب المشاريع المصغرة.

(3) جهاز تشجيع ودعم وترقية الشغل: وذلك بالاعتماد على تدابير تحفيزية لصالح المستخدمين في إطار سياسة التشغيل، وذلك تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 07/386 المؤرخ في 05/12/2007 المتعلق بمنح الامتيازات لمستويات مختلفة للتخفيف من حصة المستخدم، والإعفاء من الاشتراك الإجمالي الواقع على عاتق المستخدم، ثم منح إعانة شهرية للتشغيل في إطار دعم القانون رقم 06/21 المؤرخ في 11/12/2006 المتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية الشغل.

ثانياً: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

تم إنشاء الصندوق بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 11/94 المؤرخ في ماي 1994 والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لفائدة العمال الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب لا إدارية ترجع إلى حل مؤسساتهم وتسريحهم من العمل لأسباب اقتصادية.

وقد كانت المهمة الموكلة للصندوق آنذاك هي التكفل بالعمال المسرحين من المؤسسات التي تم حلها لأسباب اقتصادية هذه الفئة من العمال الذين فقدوا مناصبهم لأسباب لا إدارية.

ومع استمرار انتشار ظاهرة البطالة أدى إلى تطوير سياسة الدولة لمحاربتها وذلك بإدخال أجهزة جديدة في التشغيل ومن بينها جهاز المساعدة على إحداث النشاطات للبطالين الحاملين للمشاريع والذين تتراوح أعمارهم من بين 35-50 سنة وذلك بسن القوانين المسيرة لهذا الجهاز والمنظمة له .

حيث جاء المرسوم الرئاسي في 514/03 المؤرخ في 30/12/2003 والمتعلق بإنشاء جهاز لدعم إحداث النشاطات لفائدة البطالين ذوي المشاريع وبالبعين من العمر من بين 30-35 سنة .

هذا الجهاز قد أضفى المزيد من الإعانات والتسهيلات التي وضعتها الدولة والتي من شأنها الزيادة في الامتيازات الممنوحة للبطالين الحاملين للمشاريع بغرض تشجيع المشاريع وإعطائها فرصة أكبر من أجل الانطلاق والنجاح.

المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

من خلال الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف نقدم شرح بعض المصالح المهمة:

الفرع الأول: المديرية الفرعية للأداءات: وتتكون من عدة مصالح أو أقسام منها:

1. مصلحة استلام الملفات: تعمل هذه لمصلحة على المصادقة على الملفات المودعة من طرف المراقبين والتأكد من استيفائها للشروط القانونية ثم يقوم المصفي بحجز البيانات في نظام **si proc net** بعدها منح وصل للمرفقي يحتوي على رقم الملف واسم المستشار المنشط الذي سوف يتابع دراسة إليه الذي سوف يتابع دراسة ملفه.
2. مصلحة المستشارين المنشطين: يستقبل المستشار المنشط الملف التقني من طرف مصلحة استقبال الملفات ويقوم بدراسته وتحديد موعد لاحق أو مواعيد مقابلة مع المرفقي للتحدث عن نقاط القوة ونقاط الضعف للنشاط المراد خلقه من طرف المرفقي مع توجيه الإرشادات والنصائح اللازمة ومتابعة جميع المراحل التي يمر عليها الملف كاملة تصل إلى حد تسديد سلفة القرض الذي سوف يمنح للمرفقي أي أن اي استفسار أو غموض يواجهه في أي مرحلة من مراحل الإنجاز يتم استشارة المستشار المنشط.
3. مصلحة الرقابة: تعمل مصلحة المراقبين على مراقبة الملفات في جمع مراحلها خاصة في البداية، حيث يتم التحقق من صحة استفاء شروط البطالة في المرفقي وهي عدم ممارسة أي نشاط، عدم الاستفادة من أي جهاز من قبل من أجهزة الدعم أو البنوك وغيرها، وأن لا يتقاضى راتب شهري يكون أكبر من 75% من الحد الأدنى للأجر التقاعدي كما يقوم المراقب بمعاينة مكان المؤسسة المصغرة في بداية الإجراءات والتأكد من توفر الشروط اللازمة لقيام مؤسسة مصغرة كل حسب طبيعة النشاط، كذلك يقوم المراقب بمعاينة العتاد أثناء عملية التمويل المؤسسة المصغرة والتأكد من سلامتها.
4. قسم المكلفين بمتابعة المشاريع: يتمثل دور المستشارين المكلفين بمتابعة المشاريع بالمعاينة الميدانية للمؤسسات المصغرة والتأكد من وجودها واستغلالها، وتقديم التوجيهات والنصائح خاصة بإجراءات الإدارية الخاصة به كالتأمين الشامل للعتاد مثلا، لكن يجد المستشار المكلف بمتابعة المشاريع صعوبات جمّة منها صعوبة تحديد مكان تواجد المؤسسة المصغرة وعدم استجابة صاحبها للاستدعاءات الموجهة له.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

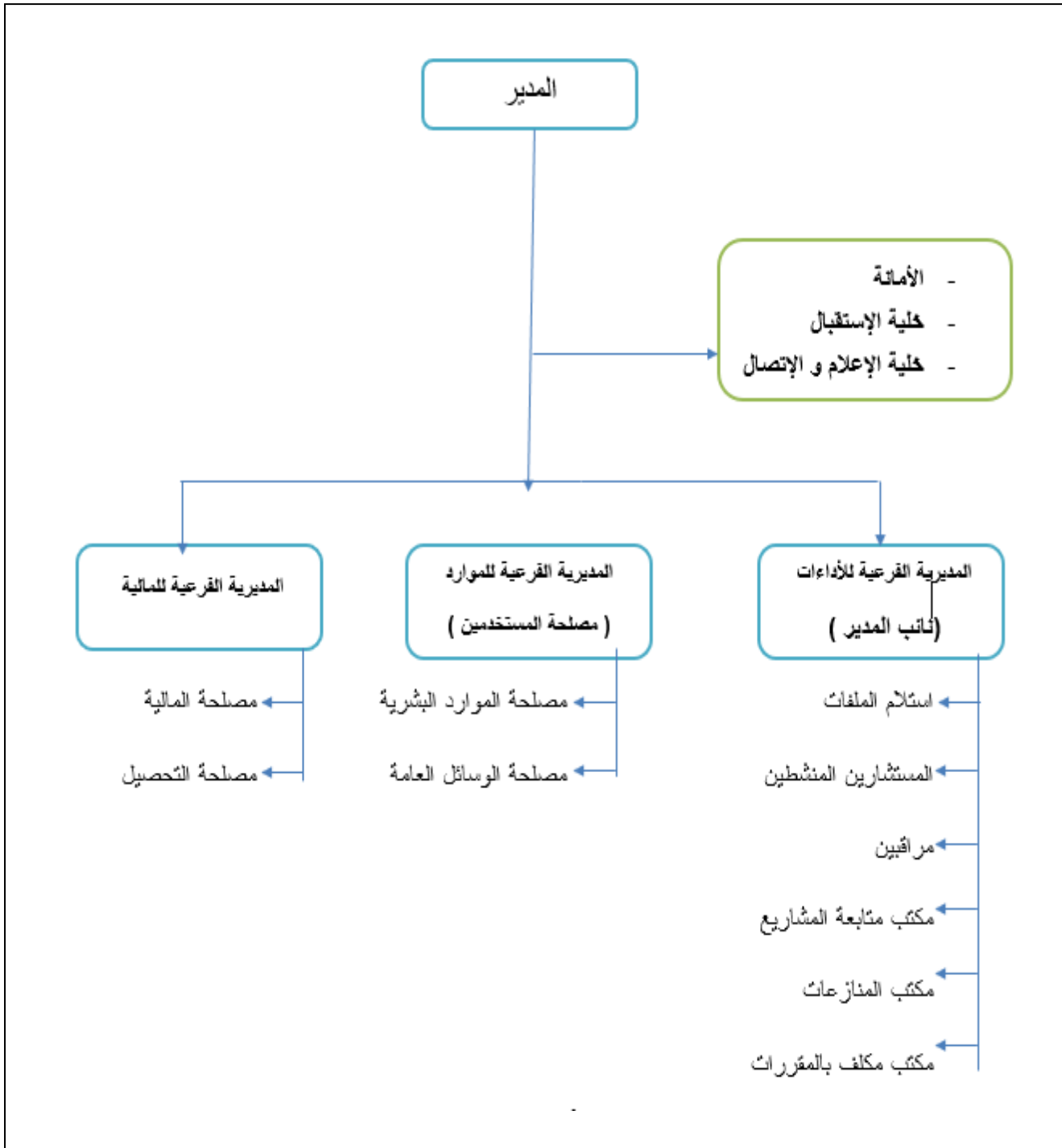
5. المكلف بالإعلام والاتصال: يتمثل دور الإطار المكلف بالإعلام والاتصال بالمشاركة في كل التظاهرات والتجمعات الميدانية للتعريف بالمؤسسة وبالامتيازات التي يقدمها والإجابة على كل التساؤلات .
6. خلية الاستقبال: تعمل خلية الإصغاء على الاستماع إلى كل الانشغالات ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة في أسرع وقت، وهي خلية اتصال مباشر مع مدير الوكالة للتدخل في كل الأوقات.
7. قسم المنازعات: في هذا القسم يتم معالجة القضايا والمخالفات المدونة من طرف مصلحة الرقابة والفصل فيها أما بالحلول الودية أو الحلول القضائية.

الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

1. قسم المالية: يتم تمويل المشاريع المرقيين بعد الانتهاء من جميع لإجراءات الإدارية، وقدرت هذه السلفة بـ 29% أو 28% من قيمة المشروع.
2. قسم التحصيل: ويتم في هذا القسم تحصيل قيمة الدفعات أو المستحقات الواجب تسديدها من طرف المرقيين عندما يحين أجل التسديد وبدون فوائد.

الفرع الثالث: المديرية الفرعية للموارد

1. مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بانشغالات وواجبات العمال من أجور وغيابات وعطل وغيرها.
2. مصلحة وسائل العامة: تقوم بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها مختلف المصالح بغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح.



المصدر: إحدى الإطارات المكلفة بمصلحة المالية

المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام، وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تخليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في:

- التأمين عن البطالة وإعادة الإدماج المهني عبر إجراءات احتياطية نشيطة؛
- دعم إحداث النشاطات وتوسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر ما بين الثلاثين وخمسة وخمسون سنة؛

- تحفيز ودعم ترقية الشغل؛
- يغطي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "البطالة الإدارية المترتبة عن أسباب اقتصادية، ويسير الأداءات المتخصصة في هذا المجال؛

- يعد جهاز التأمين عن البطالة بمثابة استجابة وجيهة لوضعية البطالة الناجمة بصفة لا إدارية ولأسباب اقتصادية، حيث يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتسديد تعويض شهري لفائدة مستفيديه مع ضمان تغطية اجتماعية وطنية؛
- على غرار التعويض المخصص للمستفيدين، وبغرض المساعدة للبطالين على الإدماج من جديد في سوق العمل، ووضع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إجراءات إعادة إدماج نشيطة تسمح للبطالين بإدماج فرص تشغيل جديدة يتعلق الأمر بـ:

- ✓ مساعدة نوعية ومنظمة للبحث عن شغل عبر مراكز البحث عن الشغل.
- ✓ دعم نوعي ومنظم لإنشاء عمل حر عبر مراكز دعم العمل الحر.
- ✓ التكوين لإعادة تأهيل المستفيدين الذي يرمي إلى رفع إمكانية تشغيل البطلين من خلال تحسين مهاراتهم ورفع كفاءاتهم المهنية على مستوى المعاهد ومراكز التكوين.
- كما يعمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أيضا حسب النظام التشريعي للتأمين عن البطالة على تفادي الوقوع في البطالة لأسباب اقتصادية من خلال تطويره لنظام اقتصادي مع مؤسسات مؤهلة.
- يدعم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إحداث نشاطات وتوسيعها من طرف البطلين ذوي المشاريع البالغين من العمر 30 و55 من خلال التوجيه، المرافقة، التمويل والمتابعة .
- يشارك الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في سياسة دعم ترقية التشغيل من خلال التكفل بخفض حصة الاشتراكات أبواب العمل فضلا عن تكوين ورش وإعانة التشغيل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الرفع من أداء العاملين، تم استخدام منهج دراسة الحالة من أجل وصف واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في هذه المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية: والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بالموضوع.

2- المصادر الأولية: تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة، وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراتها، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملاءمته لمتطلبات الدراسة، ووفقاً لتوجيهاتهم تم اعتماد مجموعة من التعديلات، بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

• المقابلة:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

تم استخدام وسيلة المقابلة لجمع المعلومات، فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم فيه مقابلته (المبحوث)، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المبحوث على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي تم تحديدها مسبقاً، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة. ومن المقابلات التي أجريت خلال الدراسة الميدانية المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف، من خلال تقديم تساؤلات مفتوحة ومغلقة عن تقييم الأداء وأهميتها في إدارة الموارد البشرية .

✓ الأسئلة المغلقة: وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها .

✓ الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة من الإجابات المتحصل عليها من طرف المسؤول حول الظاهرة المدروسة، بكل حرية وبدون تقييد.

• الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات سالفه الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بالعينة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

• الحدود المكانيّة: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للإدارة الإستراتيجية وأداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف.

• الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى 20 مارس 2022.

• الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف.

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: هو كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث والدراسة، ويطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، أي يقصد به مجموع المفردات سواء كانت أفراد أو عناصر التي يقوم الباحث بجمع البيانات حولها، وتكون لها خصائص مشتركة.

2- عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل، وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على إطار شامل لمفردات الدراسة نظرا لظروف أمنية وسرية خاصة بالمؤسسة؛
- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

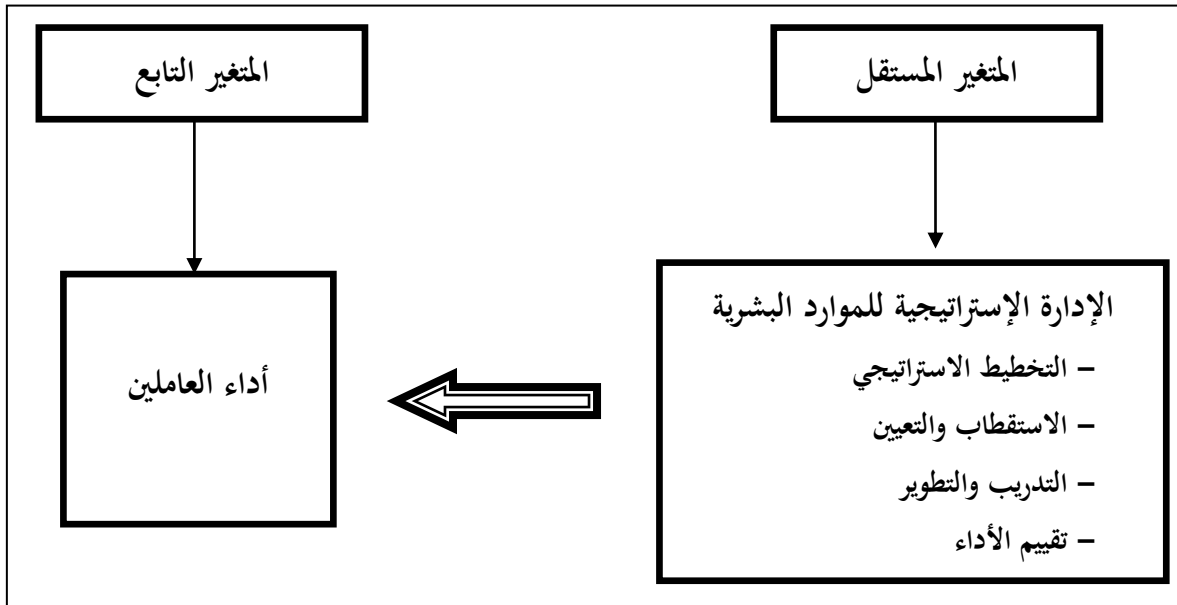
لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة سألقة الذكر، حيث تم توزيع 30 استبيانا وتم استرجاعها جميعا.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولا- نموذج الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع يتمثل في أداء العاملين، الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- اختبار T: من أجل قياس الفروق بين متغيرات الدراسة؛
- الانحدار الخطي البسيط (Régression Simple): استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار التباين والفروق بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: تصميم وجودة أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا لمعرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في الرفع أداء العاملين، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي ويتضمن أربعة فقرات.
- البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين ويتضمن أربعة فقرات.
- البعد الثالث: التدريب والتطوير ويتضمن أربعة فقرات.
- البعد الرابع: تقييم الأداء ويتضمن أربعة فقرات.

الجدول رقم (01-02): أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	البعد
X1-X4	04	التخطيط الإستراتيجي
X5-X8	04	الاستقطاب والتعيين
X9-X12	04	التدريب والتطوير
X13-X16	04	تقييم الأداء
X1-X16	16	الإدارة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الطالبتين

- المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير أداء العاملين، والمقدرة ب 08 فقرات وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): محور أداء العاملين

الرموز في متن الدراسة	عدد الفقرات	المحور
Y01 - Y08	08	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار الباحث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لا بد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد ذلك على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص (انظر الملحق رقم 02 يتضمن قائمة الأساتذة) من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 01)

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	16	0.82
أداء العاملين	08	0.77
معامل ألفا كرونباخ الكلي	24	0.87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاو الاستبيان، حيث بلغت: **0.82**، بالنسبة للتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بينما بلغت قيمة **0.77** للمتغير التابع أداء العاملين، وهي معاملات

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.87 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov Smirnov One-Simple -، لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 05%.

جدول رقم (02-05): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	Sig
المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية	0.132	0.200
المتغير التابع: أداء العاملين	0.138	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة المتمثلة التحليل الوصفي لعينة الدراسة، تحليل نتائج

فقرات محاور الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم من خلال الجدول موضح أدناه وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث مجموعة من المتغيرات، والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم (02-06): خصائص أفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكر	18	60
		الأنثى	12	40
2	العمر	أقل من 25 سنة	03	10
		25- أقل من 35 سنة	09	30
		35 - أقل من 45 سنة	12	40
		أكبر من 45 سنة	06	20
3	المستوى التعليمي	متوسط	03	10
		ثانوي	08	26.7
		تكوين مهني	03	10
		جامعي	16	53.3
		دراسات عليا	00	00
4	المستوى الوظيفي	إطار سامي	02	6.7
		إطار	06	20
		عون تحكم	10	33.3
		عون تنفيذ	12	40

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

6.7	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	5
30	09	من 5 إلى أقل من 15 سنة		
23.3	07	من 15 إلى أقل من 25 سنة		
40	12	25 سنة فأكثر		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث تبين ما يلي:

✓ **الجنس:** يوضح الجدول أن ما نسبته 60% من أفراد عينة الدراسة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطرف تمثل فئة الذكور، بينما نسبة الإناث قدرت ب 40%.

✓ **السن:** يبين الجدول السابق أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 35 سنة إلى ما يقل عن 45 سنة، وذلك بنسبة تقدر ب 40%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 و 35 سنة بنسبة 30%، ثم الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة بنسبة 20%، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة بنسبة 10%.

✓ **المستوى التعليمي:** فيما يخص المستويات التعليمية، فإن أرقام الجدول تشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة المستوى الجامعي، وذلك بنسبة فاقت 53%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 27% تقريبا، ثم فئة المستوى المتوسط والتكوين المهني بنسبة 10% لكل فئة.

✓ **الوظيفة:** من حيث متغير المستوى الوظيفي، جاءت فئة عون تنفيذ وعون تحكم الفئة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة، وذلك بنسبة فاقت 73%.

✓ **سنوات الخبرة:** حسب إحصائيات الجدول السابق، فإن أغلب المتقدمين في السن يمتلكون خبرة مهنية فاقت 25 سنة، وذلك بنسبة تعادل 40%.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي:

المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

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

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- المجال: [3.66-2.34]: متوسط

- المجال [5-3.67]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-07): درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولا: تحليل نتائج المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية

جدول رقم (02-08): تحليل عبارات متغير الإدارة الاستراتيجية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	4.46	0.64	01	مرتفع
X2	4.07	0.97	04	مرتفع
X3	4.30	0.61	03	مرتفع
X4	4.34	0.56	02	مرتفع
نتيجة بعد التخطيط الاستراتيجي	4.29	0.57	01	مرتفع
X5	4.00	0.74	04	مرتفع
X6	4.15	0.73	02	مرتفع
X7	4.07	0.84	03	مرتفع
X8	4.42	0.57	01	مرتفع
نتيجة بعد الاستقطاب والتعيين	4.16	0.46	04	مرتفع
9X	4.19	0.69	03	مرتفع
10X	4.34	0.48	02	مرتفع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

مرتفع	04	0.84	4.00	11X
مرتفع	01	0.64	4.42	12X
مرتفع	03	0.50	4.24	نتيجة بعد التدريب والتطوير
مرتفع	02	0.67	4.30	13X
مرتفع	04	1.01	4.07	14X
مرتفع	03	0.88	4.15	15X
مرتفع	01	0.76	4.53	16X
مرتفع	02	0.50	4.26	نتيجة بعد تقييم الأداء
مرتفع	-	0.40	4.24	النتيجة العامة للإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps-25

بناء على نتائج الجدول لسابق يتضح ما يلي:

معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل ذلك وبلغت **4.24**، وهي قيمة مرتفعة تبين هذا الاهتمام الواسع ودرجة الموافقة عليه، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغت **0.40**، وهي قيمة منخفضة تعكس ثبات إجابات العينة وتركزها.

- احتل بعد التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية بقيمة وسط حسابي بلغت **4.29** وهي قيمة مرتفعة توضح الاهتمام بهذا البعد، وبلغت قيمة الانحراف المعياري **0.57**، وهي قيمة بعيدة عن **01**، وتدل على عدم تشتت الإجابات حول هذا البعد.

بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة الأولى المتعلقة المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت **4.46**، تليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **4.34**، ثم بعد ذلك الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.30**، وأخيرا الفقرة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ **4.07**، مع الملاحظ انخفاض قيم الانحراف المعياري وابتعادها عن القيمة **01**، باستثناء الفقرة **02** التي بلغ انحرافها **0.97**، وهو ما يعني تشتت الإجابات حولها بخلاف باقي الفقرات.

ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها من وبهذا البعد من طرف المؤسسة.

- احتل بعد تقييم الأداء المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي **4.26**، وهي قيمة مرتفعة، تمثل الموافقة عليه ووجود اهتمام به.

وقد احتلت الفقرة **16** من الاستبيان المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد، حيث بلغ متوسطها الحسابي **4.53** وهو الأعلى بين جميع فقرات الاستبيان، وجاءت ثانية الفقرة **13** بمتوسط حسابي بلغ **4.30**، ثم الفقرة **15** وبلغ متوسطها الحسابي **4.15** وأخيرا جاءت الفقرة **14** بقيمة **4.07**.

ومن خلال نتائج هذا البعد نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري مرتفعة نوعا ما، حيث بلغت على قيم ما بين **0.67** و**1.01**، وهي قيم مرتفعة توضح التشتت في الإجابات وعدم تركيزها.

مع ملاحظة أن جميع هذه الفقرات تقع ضمن المجال المرتفع ما يؤكد الاهتمام الكبير لها.

- احتل البعد الثالث الخاص بالتدريب والتطوير المرتبة الثالثة، بقيمة متوسط حسابي **24.4**، وانحراف معياري **0.50**.

بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة **12** من الاستبيان المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغ **4.42**، ثم بعد ذلك جاءت الفقرة العاشرة بقيمة متوسط حسابي بلغ **4.34**، متبوعة بالفقرة التاسعة ب **4.19**، وأخيرا الفقرة **11** بقيمة متوسط حسابي بلغ **4.00**، مع تسجيل تباين في قيم الانحراف المعياري بين المنخفض والمرتفع، ولكن في مجملها قيم مقبولة باستثناء الفقرة **11** التي بلغ انحرافها **0.84**، أي تقترب من **01** ومعناه عدم ثبات الإجابات وتركيزها.

- احتل بعد الاستقطاب والتعيين المرتبة الرابعة والأخيرة في أبعاد الاستبيان، ورغم المرتبة الأخيرة إلا أن قيمة متوسطه الحسابي تجعل منه ذو درجة مرتفعة حيث بلغت **4.16**، مما يؤكد وجود اهتمام بهذا البعد من طرف أفراد العينة.

بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة الأولى المتعلقة المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت **4.46**، تليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **4.34**، ثم بعد ذلك الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.30**، وأخيرا الفقرة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ **4.07**، مع الملاحظ انخفاض قيم الانحراف المعياري وابتعادها عن القيمة **01**، باستثناء الفقرة **02** التي بلغ انحرافها **0.97**، وهو ما يعني تشتت الإجابات حولها بخلاف باقي الفقرات.

ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها من وبهذا البعد من طرف المؤسسة.

جدول رقم (02-09): تحليل فقرات المتغير التابع أداء العاملين

العبارة	متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
Y1	4.46	0.76	01	مرتفع
Y2	4.38	0.63	03	مرتفع
Y3	4.38	0.57	02	مرتفع
Y4	4.38	0.63	03	مرتفع
Y5	4.26	0.91	08	مرتفع
Y6	4.38	0.63	03	مرتفع
Y7	4.30	0.67	06	مرتفع
Y8	4.26	0.72	07	مرتفع
النتيجة العامة لأداء العاملين	4.35	0.47	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

يمثل الجدول نتائج تحليل فقرات المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت 4.35 وجود اهتمام واسع من طرف عينة الدراسة والمؤسسة قيد الدراسة به وبدرجة مرتفعة. كما يلاحظ توافق وتشابه في أغلبية قيم المتوسط الحسابي لمختلف عبارات هذا المتغير، وهو ما يدل على توافق الآراء حولها. وقد بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.46 للفقرة 1 التي تقر بأن كل عامل يبذل جهودا كبيرة في العمل ليحقق النتائج المرجوة منه، ثم جاءت الفقرات 3، 2، 6 بنفس الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم الفقرات 8، 7، وأخيرا الفقرة 5 بقيمة 4.26 وانحراف 0.91 قريب من 1 يعكس تشتت الإجابات حول هذه الفقرة، مما أدى إلى احتلالها المرتبة الأخيرة رغم وجودها في الدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات التأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ودراسة الفروق الإحصائية، واختبار الفرضيات تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- تقبل الفرضية الصفرية (العدمية)، إذا كان مستوى المعنوية (**sig**) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
- تقبل الفرضية البديلة، وترفض الفرضية الصفرية، إذا كان مستوى المعنوية (**sig**) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعدم وجود تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر المتغير مستقل (**X**) على المتغير التابع (**Y**).

حسب المعادلة التالية $Y = ax + b$ ، وكانت النتائج كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (**H0**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالصندوق

الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (**H1**): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين بالصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (10-02): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر التخطيط الإستراتيجي	2.740	4.163	2.042	0.376	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.163) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(2.042)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح

وجود تأثير ذو دلالة للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين، أما معامل الانحدار بلغ (0.376) وعليه:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 2.740 + 0.376 (\text{التخطيط الإستراتيجي})$$

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم: (02-11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		الجدولية	المحسوبة		
أثر الاستقطاب والتعيين	1.844	2.042	2.601	0.603	0.016

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.601) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.016) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، أما معامل الانحدار بلغ (0.603) وعليه:

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية العدمية (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.844 + 0.603 (\text{الاستقطاب والتعيين})$$

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير على أداء العاملين

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر التدريب والتطوير	3.350	4.242	2.042	0.237	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.242) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير عن أداء العاملين، أما معامل الانحدار بلغ (0.237) وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 0.685 + 1.334 (\text{التدريب والتطوير})$$

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على أداء العاملين

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر تقييم الأداء	2.787	3.705	2.042	0.367	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.705) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين، أما معامل الانحدار بلغ (0.367) وعليه:

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين

بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 2.787 + 0.367 (\text{تقييم})$$

5 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين

بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين

بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء

العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	1.688	4.944	2.042	0.629	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.944) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين. وعليه

- نرفض الفرضية العدمية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية للدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار T test one simple

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- الفرضية H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-15): تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس

البيان	مجموع المربعات	ddl	مربع المتوسطات	F	المعنوية	الجنس	
						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	0.031	01	0.031	0.198	0.660	4.20	0.39
ذكر						4.27	0.39
أنثى							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-25

توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق كبيرة في المتوسطات بين متغيري الجنس المتمثلين في ذكر وأنثى، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.660 وهي قيمة أكبر من 0.05.

ومنه:

- نقبل الفرضية H_0 التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

2-الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير

السن عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار One way anova

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-16): تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير السن

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان		
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن
0.800	0.335	1.149	01	1.14	بين المجموعات	0.50	4.04	أقل من 25
		0.187	24	4.49	داخل المجموعات	0.46	4.22	من -30 35
		-	25	5.64	المجموع	0.38	4.29	من -35 45
		-	-	-	-	0.30	4.23	45 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق بين متغيرات السن، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.800 وهي قيمة أكبر من 0.05، كما أن قيمة F بلغت 0.800

ومنه:

- نقبل الفرضية H_0 التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير السن

- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير السن

- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار One way anova

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-17): تحليل وجود فروق للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان		
						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة
0.126	2.093	1.95	01	1.95	بين المجموعات	0.28	4.70	متوسط

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

		0.15	24	3.69	داخل المجموعات	0.25	4.18	ثانوي
		-	25	5.64	المجموع	0.50	4.00	تكوين
						0.40	4.20	جامعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق بين متغيرات المستوى التعليمي، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.126 وهي قيمة أكبر من 0.05، وبلغت قيمة $F = 2.093$.

- نقبل الفرضية H_0 التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير مستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

2- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار One way anova

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم : (02-18): تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة

المعنوية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيان		
						الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.306	1.267	0.190	01	0.36	بين المجموعات	إطار سامي	4.62	0.35
						إطار	4.37	0.35
		-	25	5.64	المجموع	عون تحكم	4.18	0.40
						عون تنفيذ	4.13	0.38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق بين متغيرات الوظيفة، وبلغت قيمة F 267.1، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.306 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- نقبل الفرضية H_0 التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

3- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى

لمتغير الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

لاختبار هذه الفرضية وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار **One way anova**

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (19-02): تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	المعنوية	الخبرة	
							الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات	بين المجموعات	0.87	01	0.876	0.126	0.944	0.26	4.18
5 - 15 سنة	داخل المجموعات	4.77	24	0.199			0.39	4.19
15 - 25 سنة	المجموع	5.64	25	-			0.36	4.31
25 فأكثر							0.45	4.21

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

- توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق بين متغيرات المستوى التعليمي، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.944 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- نقبل الفرضية H_0 التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

5- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية

لاختبار هذه الفرضية وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، تم استخدام اختبار One way anova

- الفرضية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم: (02-20): تحليل وجود فروق للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	المعنوية
الجنس	1.40	0.49	2.488	07	0.355	3.961	0.600
السن	2.70	0.91					
المستوى التعليمي	3.06	1.11					
الوظيفة	3.06	0.94					

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة

					0.99	2.96	الخبرة
--	--	--	--	--	------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

توضح نتائج الجدولين السابقين عدم وجود فروق بين متغيرات المتغيرات الشخصية، كما أن قيمة المعنوية بلغت 0.600 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- نقبل الفرضية H_0 التي تقول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- نرفض الفرضية H_1 التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بالطارف، وقد استهل الطالبان هذا الفصل بتقديم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجيته من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (الإدارة الإستراتيجية وأداء العاملين) بالتفصيل من أفراد عينة الدراسة.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية بغية الوصول لأبرز النتائج والاقتراحات المهمة، عبر التأكد من علاقات الأثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك للموارد البشرية على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف، وكذلك وجود أثر لجميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية متفرقة كل منها على حدى على أداء العاملين بالمؤسسة.

كما تم اختبار الفروق مع المتغيرات الشخصية، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة سواء كانت منفردة أو مجتمعة مع بعضها.

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية لموضوع تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة اتضح لنا مدى أهمية اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية خاصة من المنظور الإستراتيجي، لأنها مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية فيها، وكذا استمرارها وبقائها، وأن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أثر واضح في تحسين الأداء عن طريق العناية اللازمة لأعمال المنجزة و تصحيحها و تطويرها باستمرار وكذا تقييمها من مختلف جوانبها مما يسمح بخلق القيمة و التميز الذي يساعد على مواجهة التغيرات و مواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة.

ونجد أيضا أنه من خلال الاعتماد على الإطار النظري والإلمام بجميع جوانبه اتضح لنا أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تقييم وتحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع إستراتيجية مناسبة ونخص بالذكر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لإستراتيجيات التدريب والتحفيز وغيرها من الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل، وتهدف المؤسسة بكل هذه الإستراتيجيات الوظيفية لتحسين أداء المورد البشري الذي يعبر عن مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وأيضا السلوكيات التي يظهرها أثناء القيام بالعمل ويتم هذا عندما تأخذ المؤسسة هذه العوامل بعين الاعتبار .

والهدف من هذا الدراسة هو تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وما مدى أهميتها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف من خلال دراستنا للإستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة وفما يلي أهم نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم نظرية وتطبيقية متعلقة بموضوع البحث، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:
- آلت الإستراتيجيات الوظيفية المطبقة داخل المنظمة إلى الأداء الأمثل للمورد البشري والذي يخدم أهدافها، وتوفير بيئة ملائمة لعمل الأفراد تسمح بتعزيز روح التنافس من إتقان وتحفيز وفعالية أداء العمل؛
- يتضح من خلال نتائج التحليل الوافي توافر عناصر وأبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة بمختلف أبعادها، وأبعادها متفرقة على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة بولاية الطارف؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة بولاية الطارف؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أداء العاملين بال صندوق الوطني للتأمين على البطالة بولاية الطارف؛
- عدم وجود فوارق إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية المختلفة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

توصيات الدراسة:

- ✓ يجب على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة وكذا محاولة تطبيق المنهج الإستراتيجي من أجل ضمان التأثير الإيجابي لها على أداء العاملين؛
- ✓ ضرورة الاهتمام ببعدي الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإعطائهم أهمية أكبر داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- ✓ اعتماد تحفيز الأفراد العاملين بغية تحقيق أداء أفضل؛
- ✓ ضرورة وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية؛
- ✓ التركيز على مختلف فئات الموارد البشرية وإشراكها في اتخاذ القرارات؛
- ✓ إيجاد حلول لانشغالات العمال والاستماع لمشاكلهم المهنية.

آفاق الدراسة:

تم الاطلاع من خلال هذا البحث على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين، لكن دراسة هذا الموضوع فتحت العديد من التساؤلات والنقاط التي تحتاج إلى تحليل أعمق وإلى بحوث جديدة ودراسات مكملة ومن هذه المواضيع التي هي جديرة بالبحث:

- 1- أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- 2- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الرضى الوظيفي؛
- 3- أثر تطبيق إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين،
- 4- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

1. باللغة العربية.

- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2008.
- بسيوني محمد البرداعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية "دليل عملي"، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 08، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، بدون سنة
- زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- صفوان محمد المبيضين وعالض بن شافي الأكلبي، التوظيف والحفاظة على الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، البعد الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2005.
- العنوزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

- القطامين أحمد، الإدارة إستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار مجد لوي، عمان، الأردن، 2002.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- محفوظ أحمد جودا، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار العيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2015.
- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، قطر، السعودية، 2005.
- 2. المجلات والدوريات العلمية:**
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، العدد الثامن عشر، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.
- عامر، سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3 (6)، 2015.
- عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- العنزي سعد، الساعدي، مؤيد، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13، 2007.
- محمد عبد القادر علام، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات أمنية، العدد 04، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، يونيو 2011.
- ولكلي كلثوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مجلة الأكاديمي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، الجزائر، 2018.

3. الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

- أحمد إبراهيم عبد الهادي، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2016.
- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة للإدارة الموارد البشرية في مواجهة البيئة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- سعيد سمير أبو جليلة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، سنة 2012.
- إبراهيم يعيشي، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، سنة 2016.
- بن قانة سهام، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015.
- بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة أعمال مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2017.

- تعنة أسماء وساحسي نعيمة، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير والاقتصاد، الجزائر، سنة 2017.
- جباس خالد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- جدي فتيحة، أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- عبد الحكيم قاضي، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014.

الملتقيات العلمية:

- محمد عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية الموارد البشرية، قسم الثقافة و المعرفة، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2017/07/10) <http://www.alukah.net/culture/0/12/57/#ixzz4teljJ93c>
- محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة.
- محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى اللوكة الثقافية، قسم الثقافة والمعرفة، عمان، الأردن.
- عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي المجيب/أختي المجيبة تحية

طيبة وبعد:

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية،

الموسومة ب: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة.

فإننا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها

في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة ونظرا لما لرأيكم من أهمية بالغة في إتمام الجانب

التطبيقي للبحث يرجى قراء الاستبيان بعناية ودقة والتكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صدق وموضوعية، علما بأن

أرائكم سوف يتم التعامل معها بسرية تامة وأنها ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف:

د. سنوسي سعيدة

الطالبتان:

سعيدة مروي فاطمة الزهرة

بليلي مروي

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

1. الجنس: أنثى ذكر
2. السن: 25 سنة وما أقل 25 إلى ما أقل -35 سنة
35 إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
55 فأكثر
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تكوين مهني
جامعي دراسات أخرى
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 15 سنة
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة 25 سنة فأكثر
5. الوظيفة: إطار سامي إطار عون
تحكم عون تنفيذ

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين لأداة الدراسة "الاستمارة"

المؤسسة	اسم و لقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد	د. سنوسي سعيدة
جامعة الشاذلي بن جديد	د. نعيمجي عبد الكريم
جامعة الشاذلي بن جديد	د. قروي صباح

المحور الثاني: متغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي بنيت عليها الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتكم على كل عبارة.

ووضع علامة (x) في الجواب المناسب:

الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية							
التخطيط الإستراتيجي	01	يسود في المؤسسة ثقافة الإستراتيجية.					
	02	تقوم مؤسستكم بصياغة إستراتيجية واضحة ومحددة.					
	03	الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة تستجيب لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية.					
	04	تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات					

				عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو أفراد الذي يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالمؤسسة	05	الاستقطاب والتعيين
				تستقطب المؤسسة العروض من الموارد البشرية وتركز على الموارد المتميزة ذات المؤهلات العلمية	06	
				تتم عملية اختيار الأفراد بشفافية بحيث يخضع جميع المرشحين لنفس الشروط	07	
				تتم عمليتي الاختيار والتعيين للموارد البشرية اعتمادا على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	08	

				يعزز التدريب في المؤسسة ثقة العاملين في أنفسهم بما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم	09	التدريب والتطوير
				تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتدريب العاملين للعمل على تطوير أدائهم	10	
				لتحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة يتم وضع خطط سنويا لتدريب الموارد البشرية	11	
				تعمل المؤسسة على توفير مراكز للتدريب المناسبة والقابلة للتطبيق	12	
				بعد عملية التدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم برامج تدريبية	13	تقييم الأداء
				طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحسين أدائهم.	14	
				يتم مشاركة العاملين في وضع معايير لتقييم الأداء	15	

					يعد تقييم أداء العاملين وسيلة فعالة لتعزيز الثقة بين المدير والموظفين	16	
المتغير التابع: أداء العاملين							
					كل عامل يبذل جهود كبيرة في العمل ليحقق النتائج المرجوة من وظيفته		
					يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يوجهونها في وظائفهم بشكل دائم		
					ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أداء العاملين		
					يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم		
					تؤثر الظروف الاجتماعية للعمل على أداء العاملين		
					تؤثر القدرات والخبرات على أداء العمال لوظائفهم بصفة جيدة		
					يساهم العاملون بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء		
					تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في رفع أداء العاملين في المؤسسة		

الملحق رقم (03): ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	26	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	26	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	24

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	26	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	26	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	8

1- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وفقرات الدراسة

Statistiques

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
N							
Valide	26	26	26	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4615	4,0769	4,3077	4,3462	4,0000	4,1538	4,0769
Ecart type	,64689	,97665	,61769	,56159	,74833	,73170	,84489

Statistiques

	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14
N							
Valide	26	26	26	26	26	26	26
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4231	4,1923	4,3462	4,0000	4,4231	4,3077	4,0769
Ecart type	,57779	,69393	,48516	,84853	,64331	,67937	1,01678

Statistiques

		q15	q16	y1	y2	y3	y4	y5
N	Valide	26	26	26	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1538	4,5385	4,4615	4,3846	4,3846	4,3846	4,2692
	Ecart type	,88056	,76057	,76057	,63730	,57110	,63730	,91903

Statistiques

		y6	y7	y8	التخطيط	الاستقطاب	التدريب	تقييم
N	Valide	26	26	26	26	26	26	26
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,3846	4,3077	4,2692	4,2981	4,1635	4,2404	4,2692
	Ecart type	,63730	,67937	,72430	,57017	,46337	,50735	,50952

Statistiques

		إدارة استراتيجية	الأداء
N	Valide	26	26
	Manquant	0	0
	Moyenne	4,2428	4,3558
	Ecart type	,40285	,47525

2- الانحدار الخطي البسيط وجدول ANOVA

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,203	,170	,43292

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	1,149	1	1,149	6,128	,021 ^b
	de Student	4,498	24	,187		
	Total	5,647	25			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,740	,658		4,163	,000
	التخطيط	,376	,152	,451	2,476	,021

a. Variable dépendante :

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

الأداء /DEPENDENT

.الاستقطاب /METHOD=ENTER

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستقطاب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 ^a	,346	,319	,39229

a. Prédicteurs : (Constante), الاستقطاب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,953	1	1,953	12,692	,002 ^b
	de Student	3,693	24	,154		
	Total	5,647	25			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), الاستقطاب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,844	,709		2,601	,016
	الاستقطاب	,603	,169	,588	3,563	,002

a. Variable dépendante :

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

الأداء /DEPENDENT

التدريب. /METHOD=ENTER

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,253 ^a	,064	,025	,46924

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,362	1	,362	1,644	,212 ^b
	de Student	5,285	24	,220		
	Total	5,647	25			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,350	,790		4,242	,000
	التدريب	,237	,185	,253	1,282	,212

a. Variable dépendante : الأداء

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 الأداء /DEPENDENT
 تقييم. /METHOD=ENTER

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تقييم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,120	,44584

a. Prédicteurs : (Constante),
تقييم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression ,876	1	,876	4,408	,046 ^b
	de Student 4,771	24	,199		
	Total 5,647	25			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),
تقييم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,787	,752		3,705	,001
	تقييم	,367	,175	,394	2,099	,046

a. Variable dépendante :

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

الأداء /DEPENDENT

إدارة إستراتيجية. /METHOD=ENTER

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة إستراتيجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,533 ^a	,284	,254	,41042

a. Prédicateurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,604	1	1,604	9,523	,005 ^b
	de Student	4,043	24	,168		
	Total	5,647	25			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة إستراتيجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,688	,868		1,944	,064
	إدارة إستراتيجية	,629	,204	,533	3,086	,005

a. Variable dépendante :

NPAR TESTS

إدارة إستراتيجية الأداء /K-S(NORMAL)=
/MISSING ANALYSIS.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		إدارة إستراتيجية	الأداء
N		26	26
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,2428	4,3558
	Ecart type	,40285	,47525
Différences les plus extrêmes	Absolue	,132	,138
	Positif	,132	,138
	Négatif	-,096	-,117
Statistiques de test		,132	,138
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

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

التخطيط EXAMINE VARIABLES=

/ID=sexe

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التخطيط	26	100,0%	0	0,0%	26	100,0%