

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

1985



بأسس سيد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني

تحت عنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء
الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة المسيلة

تحت اشراف:

د. براهيمى نادية

إعداد الطالبتين:

- طيار شهلة

- غزال هاجر

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

أ. تاهمي نادية

د. براهيمى نادية

د. بتغة صونية

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" لقمان الآية 12

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

بداية الشكر لله عز وجل الذي أحانا وشد من عزمننا لإكمال هذه الدراسة، ونشكره والكعبين الذي وهبنا الصبر والمطاوله والتحدى والحب لنجعل من هذه الدراسة علما ينتفع به.

ومصدقنا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل" نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وبقلوبه فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة (براهيمي نادية) حفظها الله وأطال عمرها لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة ونقدم أسمى تحياتنا وأجملها وأثناها لها بكل الود والحب والإخلاص شاكرين لها بكل ماقدمته لنا من دعم وتوجيه وإرشاد ونصح لإتمام هذا العمل على ما عليه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر والتقدير لأستاذ تحكيم الاستبانة لما كان له من نصح وتوجيه وتشجيع لإكمال الدراسة.

إلى كل أستاذتنا الأفاضل الذين لهم الفضل في تكويننا طيلة هاتين السنتين.

إلى كل زملائنا وزميلاتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير دون أن ننسى كل من أمدنا بيد العون لإنجاز هذه الدراسة.

كما نتقدم بالشكر للجامعة لتسهيلها الصعوبات التي واجهتنا فترة تطبيق الدراسة.

إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، لم يكن الطريق سهلا ولا الرحلة قصيرة ولكن فعلتها وما توفيقى إلا بالله، نشكر سبحانه وتعالى على منحه لنا نعمة العقل والأمل والصبر، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد :

اهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الرحمن "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى من احمل اسمه بكل فخر، إلى من لم اشبع من أنفاسه و واريناه الثرى.. أبي رحمه الله.

إلى من جعل الله الجنة تحت إقدامها إلى من حملتني وهن على وهن إلى أمي، إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشاؤها قبل يديها إلى شجرتي التي لا تذبل، من كافحت من اجل وصولي إلى العظيمة أمي حفظها الله وأطال عمرها.

إلى أجمل الأقدار من قال فيهم الرحمن "سنشد عضدك بأخيك" إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير إلى الروح المتممة إلى روعي إلى إخواني (عبد الجواد-رعد).

إلى الشموع التي تنير لي الطريق أخواتي (هبة- نادية- سارة- آية) هم شجعوني وواصلو العطاء دون مقابل.

إلى التي أمسكت بيدي حين توقفت الحياة عن مد يدها لي (أختي الصغرى آية).

إلى من كانت له اليد في شفائي بعد الله (ع. عبد الكريم).

إلى من شاركتني في هذا البحث (طيار شهلة).

أخيرا وليس أخيرا أهدي تخرجي إلى

نفسي

فزال هاجد

إهداء

إلى حلوة اللبن التي ما خالط لبنها يوما سكر المصالح ، إلى
الصدر الحنون الذي كان لي ظلا باردا في هجير الحياة، إلى
صاحبة الحبل الصري الذي لازال أثره باقيا في حتى الآن، إلى
الشمعة التي تضيء دربي بدعائها، أمي الغالية حفظها الله
وأطال عمرها.

إلى روح الغالي الذي افتقده في كل لحظة ودقيقة... أبي
العزیز رحمه الله.

إلى التي اجتهدت وصبرت وقاومت كل الصعاب نفسي
الغالية.

إلى عائلتي الصغيرة بداية من رفيق دربي وسندي زوجي،
إلى فلذات كبدي وأنسي في الحياة أبنائي وبناتي (أيوب - شعيب
- ماري - سيرين).

إلى من قال فيه الله تعالى "سنشد عضدك بأخيك" إلى قرّة
عيني أخي.

إلى ملاذي الأول والأخير إلى من شجعوني على إكمال
دراستي أخواتي.

إلى زميلتي التي كانت لي عوناً في هذه الدراسة (غزال
هاجر).

إلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي.

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية.

طيار شهلة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وهذا من خلال تحديد الدور بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء، إدارة التغيير) والأداء الوظيفي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تم تصميم استبيان وتوزيعه على 38 موظف وأستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، كما تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وكذا وجود تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية كل على حدى. حيث يوجد دور مرتفع لتخطيط الموارد البشرية ودور متوسط لكل من التدريب والتحفيز وتمكين وتقييم أداء الموارد البشرية، وأخيرا دور مرتفع لإدارة تغيير الموارد البشرية في الكلية لتحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وجدنا أنه من الضروري على الإدارة أن تنوع في البرامج التدريبية وتوفر الحوافز المادية والمعنوية للحصول على سلوك وظيفي ايجابي وأداء متميز، إضافة إلى ضرورة وضع أسس واضحة لقياس الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

Summary:

This study aims to highlight the role of human resource management in improving job performance from the point of view of users of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at M'sila University, and this is by defining the role between the dimensions of human resource management (planning, training, motivation, empowerment, performance evaluation, change management and job performance, depending on the analytical descriptive approach. A questionnaire was designed and distributed to 38 employees and professors at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at M'sila University, and the data of the questionnaire was analyzed using the spss statistical program in order to test the validity of the study's hypotheses. Through this study, we concluded that there is a relationship between human resources management and job performance in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at M'sila University, as well as the existence of an effect of the dimensions of human resources management separately. Where there is a high role for human resource planning, a medium role for each of training, motivation, empowerment and evaluation of human resource performance, and finally a high role for human resource change management in the college to improve job performance. Thus, we concluded that there is a statistically significant role for human resources management to improve job performance. And through the field study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, we found that it is necessary for the administration to diversify the training programs and provide material and moral incentives to obtain positive job behavior and outstanding performance, in addition to the need to establish clear foundations for measuring performance.

Keywords: human resource management, job performance, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of M'sila

فهرس المحتويات

أ مقدمة:

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

7	تمهيد:
8	المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
8	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:
12	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:
26	المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي
31	المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
31	المطلب الأول: دور التخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي:
32	المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي:
33	المطلب الثالث: دور التحفيز ونظام الأجور في تحسين الأداء الوظيفي:
34	المطلب الرابع: دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي:
35	المطلب الخامس: دور عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي:
36	المطلب السادس: دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي:
37	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: الدراسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:
43	خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

44	تمهيد:
44	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
44	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة:
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:
46	المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات وعينة الدراسة
48	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

49	المطلب الرابع: الوصف الديموغرافي للعينة
55	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
55	المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة:
56	المطلب الثاني: تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الدراسة
56	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
64	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل:
75	خاتمة
75	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

47	الجدول رقم (01) يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكرت الخماسي)
47	الجدول رقم (02): خاص باستمارات الاستبيان
49	الجدول رقم (03): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان
50	الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
51	الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
52	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
53	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل
54	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
55	الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
56	الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخطيط الموارد البشرية
58	الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب
59	الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التحفيز
60	الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التمكين
61	الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الأداء
62	الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث إدارة التغيير
63	الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي
65	الجدول رقم (17): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي
66	الجدول رقم (18): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي
67	الجدول رقم (19): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تحفيز الموارد البشرية والأداء الوظيفي

- الجدول رقم (20): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تمكين الموارد البشرية والأداء الوظيفي 68
- الجدول رقم (21): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء الوظيفي 69
- الجدول رقم (22): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة تغيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي 70
- الجدول رقم (23): يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي 71

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 45
- الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 50
- الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية 51
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 52
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل 53
- الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 54
- الشكل رقم (07): نموذج النهائي للدراسة 72

مقدمة

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المنظمة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المنظمة. أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز وتدريب العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفعالية وكفاءة والجمع بين المنظمة والعاملين بداخلها في الاتجاه والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة في كل منهم.

إن تحسين الأداء كان ولا يزال الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وفي ظل متغيرات بيئة الأعمال المحلية والدولية، أصبح من الضروري على المسيرين، استعمال الطرق الحديثة والكفيلة لتحسين أداء العاملين في منظماتهم، بما يضمن استمرارها ومن أجل تحقيق هذا العمل تسعى المنظمات جاهدة إلى الإدارة الجيدة والفعالة بمواردها، خصوصا المورد البشري.

كما أن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع واسعة من ذلك مثل عملية تحسين الأداء عن طريق التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتحفيز، التمكين وتقييم الأداء بالإضافة إلى إدارة التغيير، كونهم يعدون من بين وظائفها والتي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

- إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ما هو دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

- ما هو دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ما هو دور تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ما هو دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ما هو دور إدارة تغيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- الفرضية الفرعية: للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقا ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة تغيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- محاولة إلفات النظر لهذا الموضوع ليكون دراسة تبنى عليه دراسات لاحقة.
- رغبتنا الشخصية في الاطلاع ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الكلية.
- السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء العمال.
- الأهداف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

- التأكيد على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية في الكلية، ومعرفة أهمية المورد البشري داخل الكلية الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحريك العوامل المادية أو المعنوية، فلولا المورد البشري لما كانت توجد الكلية.
- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها أو عدمها، كما تزداد أهمية هذه الدراسة في الربط بين دور إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في الكلية.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، وبعض الأبعاد التي تؤثر فيه.

- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية داخل الكلية.
- معرفة الاستراتيجيات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لرفع وتحسين أدائها في الكلية.
- معرفة مدى تطبيق الكلية لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- **منهج الدراسة:**

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية المتمثلة في الاستبيان وهذا في معالجة الفصل التطبيقي.

- حدود الدراسة:

➤ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية في 01 جانفي إلى غاية 01 ماي 2023.

➤ **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ **الحدود البشرية:** شملت موظفي وأساتذة الكلية.

➤ **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية لدراسة المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية في ستة أبعاد وهي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتمكين، التحفيز وتقييم الأداء وإدارة التغيير، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

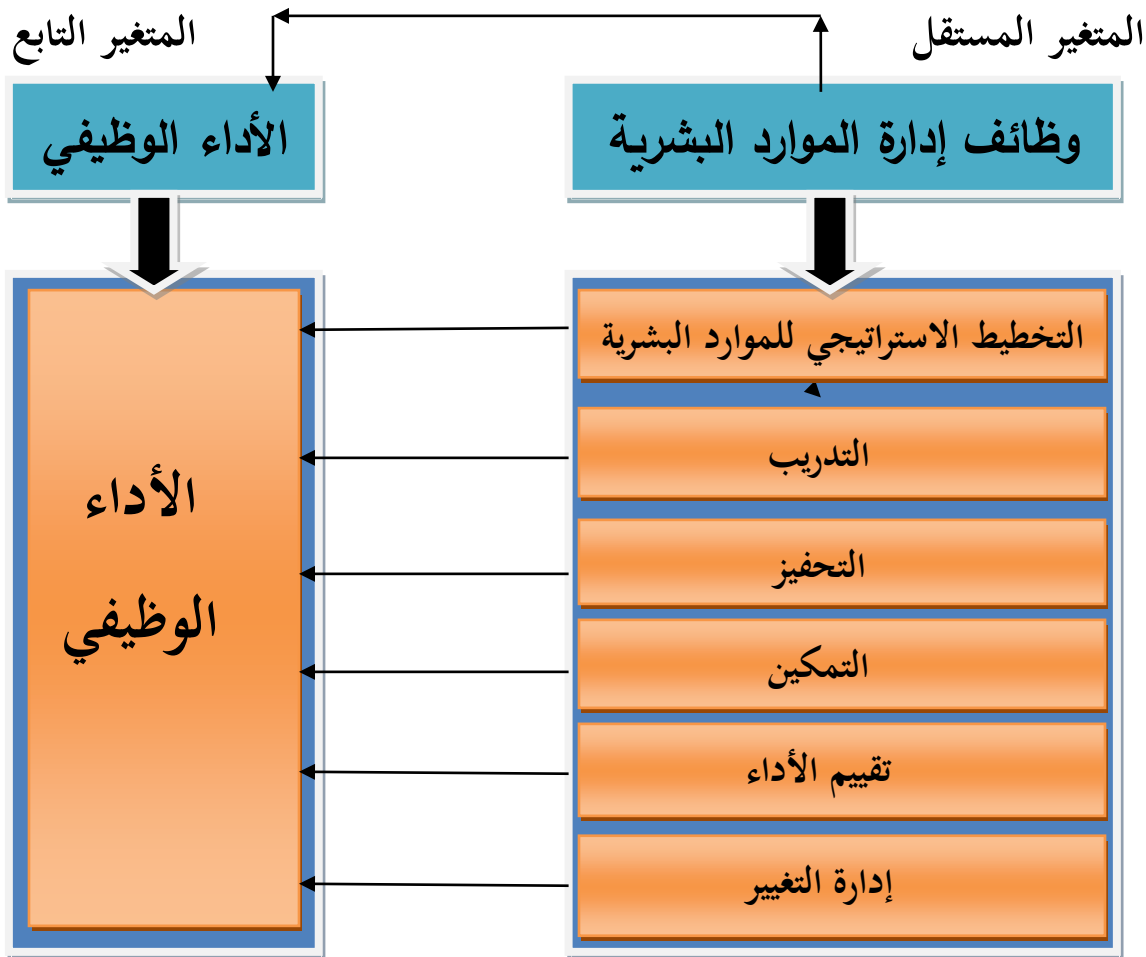
- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية المتمثلة في وجهة نظر مستخدمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم تقسيمه إلى 3 مباحث، المبحث الأول تم فيه التعريف بميدان المؤسسة، أما المبحث الثاني تحليل وتفسير نتائج الاستبيان، أما المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

- نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الكلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور أساسي في تطوير المجتمعات وتقدمها وتلعب الموارد البشرية دور رئيسي في التنمية، وتحقق التنمية البشرية أعلى عائد في الاستثمار ويؤثر بشكل كبير على العنصر البشري حيث أن العنصر البشري يشمل جميع العاملين بالمنشآت الإدارية والمالية والتنفيذية.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عدة مباحث، حيث تطرقنا فيها إلى الموارد البشرية وكذلك الأداء الوظيفي إضافة إلى تطرقنا في آخر الفصل إلى دراسات سابقة تخص هذا الموضوع.

حيث تطرقنا في المبحث الأول الذي كان بعنوان: المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي إلى مفهوم الموارد البشرية وكذلك علاقتها بالأداء الوظيفي.

أما في المبحث الثاني فقد خصصناه إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تخص الموارد البشرية وكذلك الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين على حد سواء، تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن، إذ يعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى، وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية وهذا من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات ثم المحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فعالية ممكنة. كما يعتبر الأداء الوظيفي هو النتيجة التي يحققها الموظف في عمله وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياس هذا الأداء بالمعايير المحددة للوظيفة، ويتم تحديدها من خلال تحديد معايير الأداء المطلوبة لكل وظيفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية:

تمثل إدارة الموارد البشرية احد فروع إدارة الأعمال، ونظرا للأهمية الفائقة للعنصر البشري، وقدرته على المساهمة إيجابيا أو سلبا في تحقيق أهداف المنظمة تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

وفقاً لـ Flippo إدارة الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في المشتريات والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وإعادة إنتاج الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية¹،

كما عرفها "Fransh عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض البشرية بالمنظمة"².

¹ Dr.BISWO RANJAN MISHRA, **human Resource management, Edited** by : Dr. sujit Kumar acharya; Dr.rashmi ranjeeta das.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of personnel management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها:
"ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة".¹

كما عرفها (J. martin) إدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية".²

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

- ✓ توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز.
- ✓ التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- ✓ المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة النظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
- ✓ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- ✓ توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.
- ✓ القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.³

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

¹ د. محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج الاستراتيجي المتكامل، ط4، bedon للنشر، الرياض، 2015، ص22.
² د. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999-2000، ص20.
³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، مصر، ص 12-13.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- ✓ تعمل على إمداد الموارد البشرية والمؤهلات المختلفة والملائمة من خلال الارتكاز على أفضل إدارة تساعد في تنمية الإنتاج نوعا وكما.
- ✓ العمل على إمداد الأفراد الموظفين بكل الأدوات والوسائل من خلال تجهيز مجموعة من البرامج التدريبية، وإمدادهم بالرواتب والحوافز التي تضمن أداء جيد وتعمل على الزيادة من الإنتاجية.
- ✓ تعمل على تقوية التنسيق والترتيب بين كل الوحدات الإدارية والمهام التي تخص الموظفين عن طريق تحقيق دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- ✓ العمل على التعاون لاكتشاف المشكلات الرئيسية التي تخص الأفراد الموظفين والتي تسبب في كفاءة المنشأة بصورة سلبية.
- ✓ المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيّ على فاعلية وكفاءة المنشأة.
- ✓ المساعدة في دراسة كل الكفاءات التنظيمية والمؤشرات التي تستعمل في تعيين الكفاءة الخاصة بالأداء ومعدلات الحوادث التي تؤثر على العمل، وغيرها من العوامل الأخرى.
- ✓ العمل على تقديم المساندة والعون للمديرين في تنفيذ السياسات وحل أي مشكلات أو قضايا تخص الموظفين.¹

رابعا: مهارات إدارة الموارد البشرية:

- **المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل: استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها: الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي.
- **المهارات السلوكية:** أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل: مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.

¹ <https://www.zyadda.com/the-importance-of-human-resource-management/>, 2022/12/27 ,15:00.

- **المهارات الفكرية:** وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة، كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات، ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، فكلما تدرج وظيفيا إلى أعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهت إلى أسفل الهيكل التنظيمي، يحتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر¹.

خامسا: مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة².

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستعدي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في أن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها³.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

الميزة الأولى: هي مقدرة العمال، تمكنهم من المعارف، المهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانات

¹ ميموني فاطمة الزهراء. حمزة آسيا، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020/2019، ص38.

² ميموني فاطمة الزهراء. حمزة آسيا، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، المرجع السابق، ص 29-30.

³ ميموني فاطمة الزهراء. حمزة آسيا، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، المرجع نفسه، ص 30.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع المتطلبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.¹

الميزة الثانية: فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.²

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتوظيف والتخطيط، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء و إدارة التغيير، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها بالأنشطة التخصصية المتعلقة بالافراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف للحصول على الموارد البشرية، ونظرا لتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية سيتم في دراستنا هذه التركيز على بعض هذه الوظائف التي يمكن أن تفيدنا بحيث قد يكون لها دور تحسين أداء العاملين وبالتالي يتبين دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

1- التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

أ- الاستقطاب: وهو من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بتزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع إستراتيجيتها موضوع التنفيذ.³

● أهمية الاستقطاب:

¹ مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص31.

² أسماء سعدي محمد ملحم، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2022/6/5، ص30.

³ أ.د هوشيار معروف أ.د خالد يوسف الزعبي، دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، العراق، 2016/6/19.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.¹

• أهداف الاستقطاب:

- ✓ وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، ومهارات وخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب.
- ✓ الحد من عدد الأشخاص المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.²

ب-الاختيار والتعيين:

- الاختيار: الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اعتماد معايير معينة لانتقاء الأفراد الأصح للوظائف الشاغرة التي تحقق الفوائد.

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020، ص345.

² طلحاي مريم. بولغيتي وهيبية، سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أحمد دراية، أدرار، 2021/2020، ص12.

التعيين: وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، يقصد بالتعيين قبول الشخص الذي يتقدم لشغل الوظيفة ليكون عضواً في المنظمة المعنية من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين.¹

• أهداف عملية الاختيار والتعيين:

- ✓ اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.
- ✓ التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.
- ✓ مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

*خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تم عملية الاختيار عن طريق مجموعة من الخطوات، بداية من الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة، تلقي الطلبات والسير الذاتية، تصفية الطلبات وحصص المناسب منها وإجراء مقابلات مبدئية، إجراء اختبارات تتلاءم مع طبيعة العمل، ومن ثم إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية، والقيام بعملية التوظيف بعد فترة التجربة وإعداد العاملين (تدريبهم، تعريفهم على العمل والزملاء) وأخيراً تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.²

2- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

¹ أ.د. هوشيار معروف أ.د. خالد يوسف الزعبي، دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، العراق، 2016/6/19.

² <https://manajmnt.blogspot.com/2018/12/selection-and-appointment-of-human.html>, 10/04/2023, 14 :25.

أ- تعريفه: وضع إستراتيجية مستقبلية تتعلق بالموارد البشرية تقوم على أساس مقارنة قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية مع حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة لتحديد فيما إذا كان هناك عجز أم فائض في احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز ما هو مخطط له¹.

ب- مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية.
- أن يكون التنظيم الإداري واضح.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة.
- وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة.
- أن تكون هناك إجراءات عمل محددة².

ت- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة ونشاطات إدارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.
- يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل.

¹ أ.بوادر خالد علي الأزوي، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، أطروحة نيل شهادة ماجستير، إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 259.

² بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، أطروحة نيل شهادة ماجستير، التقنيات الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010/2009، ص 56.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل والتدريب¹.

3- التدريب:

أ- تعريفه: هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.²

ب- أهمية التدريب:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يعد من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.
- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة وقل جهد وفي أقصر وقت.
- يسهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.
- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.³

ت- أسس التدريب:

1- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

¹ بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، المرجع نفسه، ص 60-61.

² صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 21.

³ فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، أطروحة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم التسيير، احمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص 40.

2- الشمول: إذ يجب أن يوجه التدريب إلى المستويات الوظيفية بالمنظمة كافة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

3- المشاركة الفعالة: أن المشاركة الفعالة من المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث على المتدرب المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها.

4- الدافعية: تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسباً مع خبراته ومثيراً له وقابلاً للتطبيق في مجال عمله وذا معنى.

5- هادفاً: بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تحقق الفائدة المرجوة من التدريب، بمعنى أن يبلي حاجات تدريبية حقيقية.¹

4- التحفيز ونظام الأجور:

● التحفيز:

أ- تعريفه: التحفيز عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.²

ب- أهمية التحفيز:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.

¹ خالد ساجت عطية، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، أطروحة لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021/2020، ص 17-18.

² شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2016، ص 30.

- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل¹.

ت-أهداف التحفيز:

- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز².

ث-طرق التحفيز:

- مخاطبة العقل بالإقناع: حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعا بالنعف ويساهم في تحسين الأفضل.
- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح، وتزيد من الحوافز لديهم، ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.

¹ بولقنناد صلاح الدين. عتاب شريف، أثر استخدام بعض أنواع التحفيز على دافعية التلاميذ تجاه ممارسة حصة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي، أطروحة نيل شهادة الماستر، النشاط البدني الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العربي بن مهدي، أم البواقي، 2019/2018، ص20، 21.

² بوعناني فاطمة الزهراء. إحسان الهام إكرام، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص9.

- التحفيز عن طريق الخوف: حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم وإن الوقت ليس في صالحهم، قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نجاعتها مع مرور الوقت، ويطلق على هذا النوع من التحفيز الحوافز السلبية، بل هي عبارة عن عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين وقد تؤدي النتيجة إلى تغير في سلوك الموظف الذي عوقب عليه.¹

ج-معايير التغيير:

- معيار الأداء: ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.

- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية وكفاءة.

- معيار الأقدمية: وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه وانتمائه لها.

- تحقيق الأهداف: وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

- المهارة: بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إنجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمنظمة.²

¹ ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية، أطروحة نيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص12.

² بوغناني فاطمة الزهراء. إحسان الهام إكرام، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص10.

نظام الأجور:

أ- تعريف الأجر: هو كل مقابل مادي مباشر يحصل عليه العامل من خلال بذله لمجهود سواء كان جسماني أو عقلي، وهو وسيلة لإشباع حاجة العامل المادية والاجتماعية، ويقدر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته.¹

ب- أهمية الأجر:

- على مستوى الفرد:

- تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل الأجر والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

- على مستوى المنظمة:

- تلعب الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن.
- تعتبر الأجر والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنظمة.

تتمثل الأجر جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.²

5- التمكين:

أ- تعريفه: حسب (besterfield et al) بأنه " استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات.¹

¹ سلامي كريمة، دور نظام الأجر في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2018/2019، ص9.

² د. سالم شرماط، نظام الأجر وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، المجلد13، العدد03، 2021، الاغواط، الجزائر، ص160-161.

ب- أهمية التمكين:

1- نتائج خاصة بالموظف: نذكر أهميتها فيما يلي:

✓ تحقيق الانتماء.

✓ المشاركة الفاعلة.

✓ تطوير مستوى أداء العاملين.

✓ اكتساب المعرفة والمهارة.

✓ المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة.

2- نتائج خاصة بالمؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

✓ زيادة ولاء العاملين.

✓ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.

✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار.

✓ مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد.

✓ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

✓ تحسين العلاقة بين العاملين.²

ت- مراحل التمكين:

¹ بوعناني فاطمة الزهراء. إحسان الهام إكرام، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص10.

² غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرياح، ورقلة، 2016/2015، ص4-5.

✓ **مرحلة التهيئة المبدئية:** فيها يتم تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

✓ **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

✓ **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

✓ **مرحلة التطوير:** يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطويز الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.¹

6- عملية تقييم الأداء:

أ- **تعريفه:** هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

يعرف أيضاً بأنه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.²

ب- أهمية عملية تقييم الأداء

¹ بالساسي زكي. شرفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2018/2019، ص16.

² تاجوري جليبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2015، ص55.

- رفع معنويات العاملين: إن جو التفاهم والعلاقات الطيبة الذي يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة للانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- ✓ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحتهم وتوجهاتهم.
- ✓ استمرارية الرقابة والإشراف.
- ✓ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- ✓ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- ✓ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- ✓ يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها.¹

ت-أهداف عملية تقييم الأداء:

- الرقابة: يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع الانحرافات.

¹ مرابط نبيلة، وزين أمينة، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، إدارة الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018/2017، ص58-59.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عنها كمواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكّنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.
- **التأكد من تنفيذ الأهداف** الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة¹.

7- إدارة التغيير:

أ- تعريفه: بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتطوير عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بشكل خاص، ويتم ذلك بمساعدة مستشار أو خبير في إدارة التغيير الذي بدوره يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة².

ب-مبررات التغيير:

هناك العديد من المبررات والدوافع والأسباب وراء عملية التغيير نذكر منها:

- ✓ مواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تؤثر على المنظمة.
- ✓ إثبات الذات وبيان القدرات الموجودة لدى المديرين والعاملين في المنظمة.
- ✓ كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة.
- ✓ الاستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المنظمة.

¹ ريفعة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013/2014، ص25.

² <https://lakhasly.com/ar/view-summary/K6e1SRzRhu> ، 28/02/2023 ، 14:56

✓ البحث المستمر عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.¹

ت- المتطلبات اللازمة لإحداث التغيير:

لإحداث عملية التغيير داخل المنظمة يستلزم أن تكون الرغبة الحقيقية في التغيير وأن يكون التغيير نابعا من الداخل، وتوافر المعلومات ومن ثم القرار والتطبيق وأخيرا نقوم بعملية التقييم.

ث-أسباب مقاومة التغيير

هناك مجموعة من أسباب مقاومة التغيير وهو الخوف من المجهول، الإدراك والعادات، استمرارية الامتيازات القائمة².

ج-التغلب على مقاومة التغيير:

- إشعار العاملين بالتغيير: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير.
- اشتراك العاملين بالتغيير: عندما يشترك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمنظمة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.
- التفهم الإداري للعمال: تعتبر هذه النقطة أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبول وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول³.

8-صيانة الموارد البشرية:

¹ <http://dr-ama.com/?p=1451>، 25/03/2023، 16:20

² مرجع سابق.

³ د. براءة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، السنة 2021، ص، 400-401.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

أ- تعريفه: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل المادية، والاجتماعية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل إضافة إلى توفير الأمن والسلامة في مكان العمل.¹

ب- شروط عملية الصيانة:

- تنظيم العمل داخل المنظمة ليسمح بتطبيق الكفاءات المكتسبة.
- تنظيم برامج تدريبية لتقوية وتدعيم هذه الكفاءات.
- توفير الطرق والأدوات لضمان اتصال الكفاءات البشرية مع الكفاءات الخارجية ليبقى الأفراد في احتكاك دائم مع الكفاءة الخارجية.
- وضع نظام معلومات يسمح بتتبع حركة وسير ونمو الكفاءات.
- إنجاز وتطبيق أعمال الصيانة الدورية للكفاءات، حتى نظام الصيانة يحتاج إلى صيانة لضمان نجاح هذه العملية.²

يمكن القول بأنه يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير قدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه عن طريق عملية الصيانة.

المطلب الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي

¹ بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، أطروحة نيل شهادة ماجستير، التقنيات الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010/2009، ص8

² كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013، ص13

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....

يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء اقتصادية كانت سياسية، اجتماعية أو تربوية... إلخ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

يعد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء بأنه: "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".²

ويعرف أيضاً بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".³

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءاً كبيراً من اهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظراً لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار والإجراءات والاستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعدددها، وكونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

¹ د. زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، ص 29.

² <http://dr-ama.com/?p=1451>, 25/03/2023, 16:20

³ د. العياشي زرزار، د. بوشمال عبد الغاني، إدارة راس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، الناشر ألفا للوثائق، ط1، عمان، الأردن، 2020، ص 165.

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفاعلية وتتلخص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- يعتمد الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة.
- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزا. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.¹

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي

يضم أهم عناصر الأداء الوظيفي ما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، أطروحة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2021، ص 27-28.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي

باعتباره الدعامة الأساسية داخل المؤسسة، ويطلق عليها اسم الأداء الوظيفي وله عدة مكونات تنتج من خلال علاقة متداخلة بين كل من الجهد الإنساني والقدرات وإدراك الدور ونذكر من هذه المكونات:

- **الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد.

- **القدرات:** هي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة الناتجة عن الجهود التي يبذلها الفرد في عمله.

- **إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري في العمل من خلاله.²

خامساً: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فإنه يعتبر سلوكاً، ويعد عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء الوظيفي وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات المتعلقة بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية.

أ. **المحددات الداخلية:** تظهر من خلال العوامل الآتية:

¹ عمران كريمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماستر، سياسات عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021/2020، ص16.

² ميموني فاطمة الزهراء، حمزة آسيا، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2019/2020، ص50.

1. **الجهد:** الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تضبطه مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

3. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ب. **المحددات الخارجية:** فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

1- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

2- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وإحباط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

3- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية

دورا كبيرا في التأثير على الأداء في انخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من منظمة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجابيا في حال ارتفاعها¹.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في تحسين الأداء الوظيفي، فهي تهتم بإدارة وتطوير الموظفين والعمال والمدراء والقادة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية وتعزيز روح الفريق والتعامل بين أفراد المنظمة بالإضافة إلى ذلك فهي تلعب دورا حاسما في تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتحفيز الانجازات والتقدم والتطور لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: دور التخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القول بأن دور تخطيط الموارد البشرية أساسي لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وذلك لعدة أسباب منها:

- 1- ضمان توفر الموارد البشرية المناسبة: يساعد تخطيط الموارد البشرية على ضمان توفر الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة².
- 2- تحسين مستوى الكفاءة: يتضمن دور تخطيط الموارد البشرية تدريب وتطوير الموظفين، مما يساعدهم على تحسين مستواهم من الكفاءة والمهارات³.
- 3- زيادة مستوى التحفيز: يعمل تخطيط الموارد البشرية على تحديد الأهداف والتوقعات للموظفين، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق هذه الأهداف، مما يساعد على زيادة مستوى التحفيز والاندماج في العمل⁴.

¹ عبد الباقي كوثر، دور محددات الرضا الوظيفي في تحسين أداء أساتذة الطور الثانوي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العربي ابن مهدي، 2016/2015، ص46-47.

² إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2022-2025، منظمة العمل الدولية، مجلس الإدارة، الدورة 343، جنيف، نوفمبر، 2021، ص6-7.

³ أمل أحمد عبدربه بصبوص، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، رقم 54، 02-أفريل-2023، ص120-122.

⁴ عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2019-03-26، ص181.

4- تحسين عملية إدارة الموارد البشرية: يعمل تخطيط الموارد البشرية على تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين عملية إدارة الموارد.

5- زيادة رضا الموظفين: يعمل تخطيط الموارد البشرية على توفير بيئة عمل مناسبة وتحسين مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية¹.

بشكل عام يمكن القول بأن دور تخطيط الموارد البشرية يساعد على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية المناسبة، وتطوير مهارات الموظفين، وتحسين عملية إدارة الموارد البشرية، وزيادة رضا الموظفين، وبالتالي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي:

يعد التدريب من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك لعدة أسباب منها:

1- تحسين المهارات والمعرفة: يعمل التدريب على تحسين مستوى المعرفة والمهارات لدى الموظفين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

2- زيادة الثقة والانتماء: يساعد التدريب على زيادة الثقة لدى الموظفين في أداء مهامهم، وزيادة الانتماء للمنظمة.

3- تحسين الإنتاجية: يعمل التدريب على تحسين الإنتاجية للموظفين، حيث يتعلمون كيفية استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة التي تزيد من كفاءتهم في أداء مهامهم.

4- زيادة رضا الموظفين: يعمل التدريب على تحسين مستوى رضا الموظفين عن عملهم، وذلك من خلال توفير فرص التعلم والتطوير لهم.

¹ د. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، إبراهيم سلطان شيبوط، جامعة الجزائر3، 2022-2023، ص26.

5- تحسين العلاقات العامة: يعمل التدريب على تحسين العلاقات العامة للمؤسسة، حيث يتعرف الموظفون على أفضل الممارسات والتقنيات في مجال عملهم، ويتمكنون من تبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات الأخرى¹.

بشكل عام يمكن القول بأن التدريب يعمل في تحسين المهارات والمعرفة لدى الموظفين، وزيادة الثقة والانتماء للمنظمة، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين، وتحسين العلاقات العامة للمنظمة.

المطلب الثالث: دور التحفيز ونظام الأجور في تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر التحفيز أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمات والشركات، فعندما يشعر الموظفون بالتحفيز والإلهام، فإنهم يعملون بجهد وإخلاص أكثر، وبالتالي يحسنون من أدائهم الوظيفي.

يمكن للتحفيز أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال بعض الإجراءات:

1- تقديم المكافآت والمزايا المالية: حيث تشجع هذه المكافآت الموظفين على تحقيق أهدافهم والعمل بجدية وإخلاص.

2- توفير بيئة عمل إيجابية: يجب على المنظمات توفير بيئة عمل مريحة ومشجعة وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

3- تقديم الاعتراف والتقدير: يشعر الموظفون بالتحفيز عندما يحصلون على الاعتراف والتقدير عن العمل الجيد الذي يقومون به.

4- توفير فرص الترقية: يشعر الموظفون بالتحفيز عندما يحصلون على فرص الترقية والتحسين في مستوياتهم الوظيفية².

¹ فضيلة بلالي. نجوى علام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص4-5.

² بومنجل سميحة، الحوافر المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص48.49.

بشكل عام، يمكن القول أن التحفيز يلعب دورا حاسما في تحسين الأداء الوظيفي، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تستخدم بشكل فعال أساليب التحفيز لتحسين أداء موظفيها.

كما تعتبر الحوافز أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تؤثر عليه بالطرق التالية: تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل وتعزيز الولاء كما تساعد على جذب المواهب الجديدة للانضمام إلى المنظمة، كما أن للأجر دور مهم لتحسينه حيث يشعر الموظف بالرضا والاهتمام عندما يحصل على أجر ملائم وعادل للعمل الذي يقوم به وبالتالي فإنه يؤثر على رغبة الموظف في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، علاوة على ذلك فإن الأجر يعد حافزا للموظفين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، حيث يشعر الموظف بالحماس والرغبة في تطوير مهاراته لكي يتمكن من الحصول على أجر أعلى.

المطلب الرابع: دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي:

يعتبر التمكين أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ القرارات وتحويلها إلى إجراءات ونتائج مطلوبة لتحسين علاقات العمل.

- 1- **تحسين الثقة والمسؤولية:** يعمل التمكين على تحسين الثقة والمسؤولية لدى الموظفين، حيث يتم إعطاؤهم صلاحيات أكبر وتخصيص مهام ومسؤوليات جديدة.
- 2- **زيادة الإنتاجية:** يعمل التمكين على زيادة الإنتاجية للموظفين، حيث يتمكنون من اتخاذ القرارات الصائبة والعمل بشكل أفضل دون الحاجة إلى انتظار توجيهات من الإدارة.
- 3- **تحسين الرضا الوظيفي:** يعمل التمكين على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، حيث يشعرون بالقيمة والإعتراف بجهودهم ويتم تقديرهم من قبل المؤسسة.
- 4- **تحسين العلاقات العامة:** يعمل التمكين على تحسين العلاقات العامة للمنظمة، حيث يشعرون الموظفون بالانتماء والولاء للمنظمة وبالتالي يساهمون في تحسين سمعتها.

5- تطوير المهارات: يعمل التمكين على تطوير مهارات الموظفين، حيث يتمكنون من التعلم والتطور وتحسين أدائهم بشكل مستمر¹.

بشكل عام يمكن القول بأن التمكين يتمثل في زيادة الثقة والمسؤولية لدى الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتحسين العلاقات العامة للمنظمة، وتطوير المهارات لدى الموظفين.

المطلب الخامس: دور عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء الموظفين وتقييمهم بشكل دوري، ويمكن لهذه العملية أن تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

1- تحديد نقاط القوة والضعف: يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لكل

موظف، وبالتالي تحديد المجالات التي يحتاج الموظفون إلى التحسين فيها.

2- وضع خطط تحسين الأداء: يمكن تقييم الأداء أن يساعد في وضع خطط لتحسين الأداء، مما

يساعد في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

3- تحسين الاتصال: يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة، مما

يساعد في تطوير الثقة بينهم وتحسين العلاقات العامة.

4- تحفيز الموظفين: يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحفيز الموظفين وزيادة رغبتهم في تحسين أدائهم،

حيث يشعرون بأنهم مهمون وأن أدائهم يتم تقييمه بشكل دوري.

5- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية

للموظفين، مما يساعد في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم².

بشكل عام، يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء في أن تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف، وضع خطط

تحسين الأداء وتحسين الاتصال وتحفيز الموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ احمد دن. فراحي بلحاج، إستراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، ص221.

² الضب الزهرة. تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة ليسانس، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.2013، ص14.15.

المطلب السادس: دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي:

إدارة التغيير هي عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير العمليات والإجراءات والتغييرات اللازمة في المؤسسة، ويمكن لإدارة التغيير أن تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

1- تحديد الأهداف: يمكن لإدارة التغيير أن تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة وتوضيح

رؤية المؤسسة للموظفين، مما يساعدهم على التركيز على الأهداف الرئيسية وتحسين أدائهم.

2- تطوير الخطط: يمكن لإدارة التغيير أن تطور خطط عمل واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف المحددة،

مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إضافة مزيد من الهيكليّة والتنظيم للعمليات.

3- توفير التدريب والتعليم: يمكن لإدارة التغيير أن توفر التدريب والتعليم للموظفين، مما يساعد في

تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

4- مراقبة الأداء: يمكن لإدارة التغيير أن تراقب الأداء الوظيفي وتحلل البيانات المتعلقة به، مما يساعد

في تحديد المشكلات والتغييرات اللازمة لتحسين الأداء¹.

بشكل عام، يمكن القول بأن دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في تحديد الأهداف وتطوير

الخطط وتحسين الاتصال، وتوفير التدريب والتعليم ومراقبة الأداء.

¹ إبراهيم عز الدين الطقز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2 ديسمبر 2022، ص361.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى: دراسة أسماء ملحم بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي دراسة على البنوك العاملة في الضفة الغربية الخليل فلسطين مذكرة ماجستير إدارة أعمال كلية الدراسات العليا جامعة الخليل فلسطين سنة 2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية باختبار عينة الدراسة بطريقه عشوائية شملت جميع العاملين في الموارد البشرية والمديرين وتم استيراد 79 استبانة صالحة للتحليل وقد أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة وكانت أعلى مجالات إدارة الموارد البشرية الدور الاستشاري يليها الدور الإستراتيجي ثم الدور التنفيذي كما أن التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة وكانت أعلى مجالات التغيير التنظيمي ثم تغيير الثقافة التنظيمية وأخيرا تغيير المهام والأنشطة ومهارات الأفراد وقد أظهرت النتائج أيضا إن هناك دور إيجابي قوي لأدوار إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي في البنوك العاملة في الضفة الغربية.

الدراسة الثانية: دراسة مكي مصطفى بعنوان أثر انقل ممارسات إدارة الموارد البشرية شمال جنوب على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات دراسة شركة لافارج هولسيم الجزائر بالمسيلة مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية جامعة محمد بوضياف المسيلة السنة الجامعية 2018/2017 .

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية شمال جنوب على أداء العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات ومنه توضيح إستراتيجيات التكيف التي يتم من خلالها نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية شمال جنوب في مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر، اعتمدت على أدوات أساسية لجمع البيانات والمعلومات تمثلت في الملاحظة الميدانية وملاحظة الوثائق والاستبيان والمقابلة، هذه الأخيرة التي تمت الاستعانة على تحليلها ببرنامج التحليل الكيفي وطبقت الدراسة على عينه قصدية مكونة من أربعة خبراء في ميدان إدارة الموارد البشرية ومن أبرز نتائج الدراسة أن الإستراتيجية المطبقة لنقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة لافارج هولسيم الجزائر هي إستراتيجية التكيف كما بينت أن الشركة مجبرة على تكيف ممارساتها مع الإطار القانوني المحلي في حين أن تكيفها مع باقي عوامل التكيف هو لتحسين أداء عاملها ومن ثم زيادة تنافسيتها

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

واستمرارها كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لتكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل التكيف على أداء العاملين بدرجة مقبول.

الدراسة الثالثة: دراسة شعيب معزوز بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة السنة الجامعية 2015 2016 حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لدورها الإيجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم إعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت الدراسة على عينة تتكون من 25 إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومن أهم النتائج مايلي: من اجل تحسين أداء العاملين لا بد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملون في المؤسسة الرياضية من أسباب تحقيق هذه المؤسسة لأهدافها المنشودة كما خلصت إلى أن من الضروري محاولة التقليل من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في عمله الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم الوظيفي.

الدراسة الرابعة: دراسة بوزيد نوال والواهم نجوى بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيغل مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد صديق بن يحيى جيغل للسنة الجامعية 2015 2016 تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ودورها في تحسين أداء العاملين بها، والتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي وتحليل العلاقة بين الموارد البشرية وأداء العاملين بالمؤسسة ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على كل من المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة والاستبيان على عينة عشوائية ذات 100 مفردة من أصل مجتمع الدراسة المتكون من 431 عاملا وقد تمثلت أهم النتائج في أن وظائف الموارد البشرية على مستوى مؤسسة الخزف الصحي ليس لها دور في تحسين أداء العاملين، وجود مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وكذلك وجود أداء مرتفع لدى العاملين إلا أن إدارة الموارد البشرية ليست المساهمة في ارتفاع هذا الأداء.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة زناتي غانية ومداني عبد النور بعنوان: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمنال) عين الدفلى مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة عين الدفلى، السنة الجامعية 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على: دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، التعرف على نظام الحوافز من طرف المؤسسات، دور الأداء والعوامل المؤثرة عليه وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الصناعية للهياكل الحديدية، فقد قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع (30) استبانة على عينة الدراسة وتم استيراد 25 استبيان بنسبة 83 % وكانت ابرز النتائج حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة باتيمنال وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد. تحفيز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط له.

الدراسة الثانية: دراسة راوية حسيبة وحوش نعيمة بعنوان: دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة) جيغل مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم جامعة محمد الصديق بن يحيى جيغل السنة الجامعية 2015 2016 .

تهدف الدراسة إلى: التعرف على العلاقة التي تربط التطور التنظيمي بأداء العاملين دراسة مستوى التطوير التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى أداء العاملين، معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة، الكشف عن قدره التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، المقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات وأيضا الأسلوب الكمي والكيفي لجمع المعلومات وتحليلها وتفسير النتائج، وتمثلت عينة الدراسة في اختيار (45) عامل دائم ومؤقت، حيث

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

تم توزيع 45 إستمارة استرجعت منها 43 إستمارة وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن للتطوير التنظيمي دور تحسين أداء العاملين حيث اتضح لنا أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العاملين كما أن للتكنولوجيا دور في زيادة الإنتاج كذلك أن الإجراءات التطبيقية تزيد من الالتزام العاملين.

الدراسة الثالثة: دراسة غربي حنان بعنوان أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة (CIVENCO) ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي الطور الثاني في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة الجامعية 2015-2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الأداء الوظيفي بمؤسسة CIVENCO ، حيث تم استخدام الاستبيان وإجراء مقابلة حيث بلغت عينة الدراسة 249 مفردة وخلصت لعدد من النتائج أهمها أن مستوى التمكين في مؤسسة CIVENCO، مرتفع نسبيا وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بإبعاده الخمس ومستوى الأداء الوظيفي وعليه تم استخلاص أن التمكين داخل مؤسسة CIVENCO يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال أبعاد التمكين.

الدراسة الرابعة: دراسة إيمان خويلات بعنوان أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (S D C) بورقلة خلال فترة مارس 2014، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة السنة الجامعية 2013/2014.

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على الاستبيان، حيث تمت الدراسة عينة شملت كل فئات عمال سونلغاز ورقلة وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، إذ إن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (بكفاءة وفعالية) وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

المطلب الثالث: : أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وجديد الدراسة.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

فيما يخص أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي بالإضافة إلى ما استقدناه منها:

أولا: أوجه الشبه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
الدراسة الأولى: أسماء سعدي 2022.	تتمثل أوجه الشبه في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).	تتمثل أوجه الاختلاف في عنصر من عناصر النموذج.	تم الاستفادة من الجانب النظري.
الدراسة الثانية: زياني غانية ومداني عبد النور 2018-2019.	يتمثل التشابه في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).	تتمثل أوجه الاختلاف في جزء من الدراسة.	الطرح النظري للحوافز.
الدراسة الثالثة: مصطفى مكي 2018/2017.	دراسة مشابهة في المتغيرين (إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين).	يتمثل الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة دراسة حاله شركة لافارج هولسيم الجزائر بينما دراستنا فكانت حسب وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية.	تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري.
الدراسة الرابعة: غربي حنان 2016/2015.	يتمثل التشابه في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).	يتمثل الاختلاف في عنصر من عناصر النموذج (التمكين).	تم الاستفادة في الجانب التطبيقي خاصة أسئلة الاستبيان.
الدراسة الخامسة: راوية حسيبة وحوش نعيمة 2016/2015.	يتمثل التشابه في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).	يتمثل الاختلاف في عنصر من عناصر النموذج (التطور التنظيمي).	تم الاستفادة من الجانب النظري.
الدراسة السادسة: شعيب معزوز 2016/2015.	دراسة مشابهة في المتغيرين (إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين).	يتمثل الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة (دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة، كلية العلوم الاقتصادية).	تم الاستفادة من الدراسة من خلال بعض أسئلة الاستبيان والجانب النظري.
الدراسة السابعة: بودينة نوال والواهم نجوى 2016/2015.	يتمثل التشابه في المتغير وهي دراسة مشابهة.	يتمثل الاختلاف في المؤسسة محل الدراسة (دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي gpl كلية العلوم الاقتصادية).	تم الاستفادة في الجانب النظري والتطبيقي خاصة أسئلة الاستبيان.
الدراسة الثامنة: إيمان خويلات 2014/2013.	يتمثل التشابه في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).	تتمثل أوجه الاختلاف في المتغير المستقل.	تم الاستفادة من الجانب النظري.

ثانيا: جديد الدراسة

يتمثل جديد دراستنا في أبعاد إدارة الموارد البشرية وبالأخص إدارة التغيير، التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة، حيث تعتبر من الوظائف المهمة في المنظمة لتحسين الأداء، كما يتمثل في الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نظرا لدورها الكبير في المؤسسات الناشئة والتي تساهم في تطوير الجامعة واحتلالها المراتب الأولى من حيث براءة الاختراع، واهتمامنا بمعرفة العوامل المؤثرة في التطور والنجاح الذي تشهده الجامعة ومدى أهمية المورد البشري في هذا التطور.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق لإدارة الموارد البشرية من خلال بيان ماهية إدارة الموارد البشرية من عدة جوانب شملت مفهومها، أهدافها، أهميتها، ومهاراتها، وكذلك بيان مقومات نجاحها والبعض من وظائفها (التوظيف، التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التحفيز ونظام الأجور، التمكين، عملية تقييم الأداء، إدارة التغيير... الخ) حيث تعد إدارة الموارد البشرية جزءا هاما من نجاح أي منظمة. يمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة تحسين الأداء عن طريق توظيف أفراد مؤهلين وتدريبهم بشكل جيد وتوفير بيئة عمل ايجابية وإدارة العلاقات بين الموظفين والإدارة بشكل فعال.

تم التطرق فيما بعد إلى أساسيات حول الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، وأهميته، عناصره ومكوناته، محدداته حيث يعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة، كما يعول عليه كثيرا في الحكم على مدى نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل.

باختصار يمكن القول إن دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في تطوير وتنفيذ استراتيجيات وأدوات لتحديد وتقييم الأداء وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحسين بيئة العمل.

الفصل الثاني

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء
الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة في الجانب النظري المتضمنة لأهم المفاهيم الأساسية لمتغيراتها وأبعاد كل منها، يأتي هذا الفصل كإطار تطبيقي بإحدى الجامعات الجزائرية المتواجدة في الشرق الجزائري المتمثلة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي خطت خطوات متقدمة في مجال البحث العلمي ومواكبة التغيرات التكنولوجية من خلال اهتمامها بمواهبها المتميزة بما أدى إلى حصولها على مراتب متقدمة عالميا ووطنيا، وفي هذا الفصل سيتم تناول مايلي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر جامعة المسيلة من الجامعات الأولى وطنيا، حيث شهدت قفزة في مجال البحث العلمي من خلال العديد من المرافق والخدمات التابعة لها، وذلك من خلال مشاريع البحث cnepru، التي تمتلكها الجامعة، هذا بالإضافة إلى الانجازات التي حققتها ولازالت تحققها الجامعة.

المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية من كليات جامعة المسيلة وتضم 4 أقسام (قسم علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة) وكل قسم ينقسم إلى عدة تخصصات وتفرع إلى ليسانس و الماستر والدكتوراه كل حسب تخصصه.

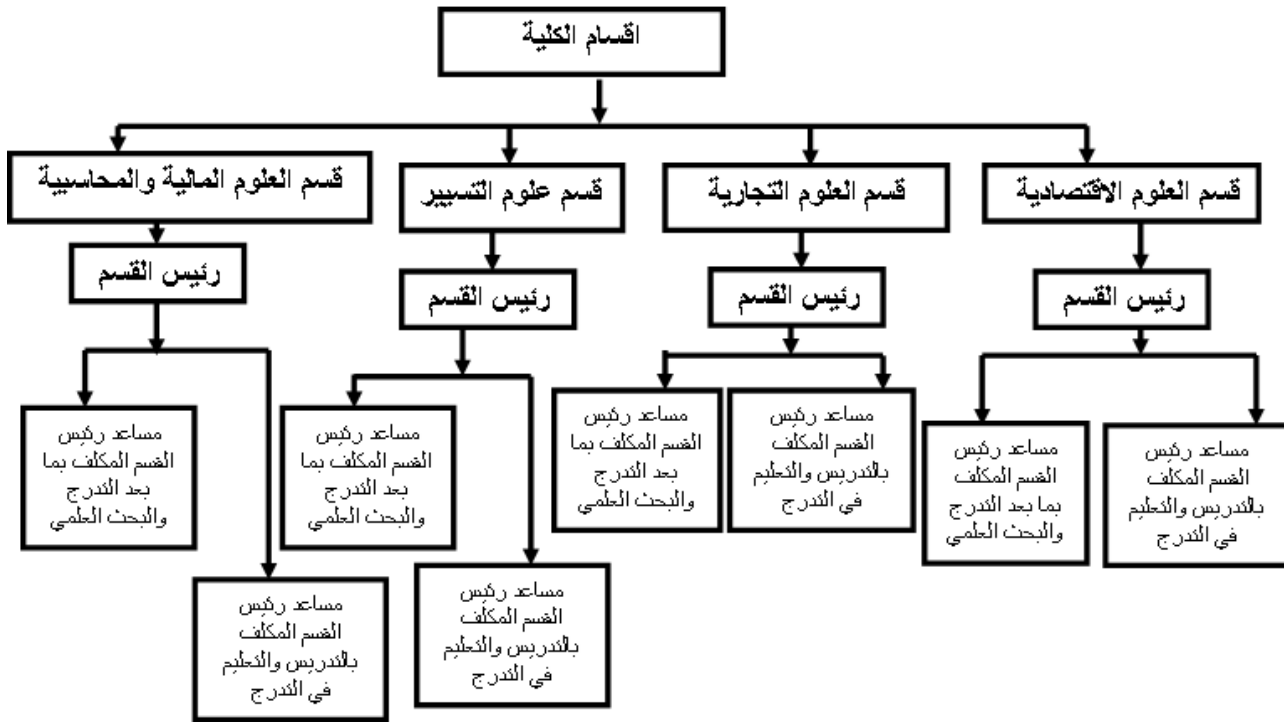
1. التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

أنشأت جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة سنة 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي للميكانيك، وفي سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية، وفي سنة 1992 أصبحت مركز جامعي المسيلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 المؤرخ في 1992/07/07 وانطلاقا من هذا التاريخ تم فتح فروع وأقسام أخرى وهي على التوالي: التكنولوجيا، الخدمة الاجتماعية، علوم التسيير، الكيمياء الصناعية، الإعلام الآلي للتسيير، العلوم التجارية، الإلكترونيك، تجارة دولية، رياضيات، الأدب، الري، اللغة الفرنسية، البيولوجيا، علم النفس، العلوم القانونية والإدارية.

وفي سنة 2001 تمت ترقية المركز الجامعي إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 2001/12/18 مع 04 كليات و23 قسما أما حاليا تضم 5 كليات ومعهدين و23 مخبرا للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا منهم متعاقدين وإداريين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم حوالي 1486 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 28451 طالبا.¹

يوم 2023/06/04، على الساعة 23:18، https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473,¹

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ذلك من خلال منهجية ومجتمع الدراسة، أدوات وعينة الدراسة، الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، الوصف الديمغرافي للعينة، وطريقة إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث عند البداية وهذا ما يتضمنه هذا المطلب محل الدراسة.

1-1- منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفرغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS.

1-2- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضا جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة، وهم مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

المطلب الثاني: أدوات وعينة الدراسة

1-2- أدوات الدراسة: تم الاعتماد على استبيان حول "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي" حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعقبها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية.

تضمنت استمارة الاستبيان 66 سؤال، وقد اعتمدت الباحثتان في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة.

أما عن أقسام الاستمارة فقد تشكلت من الأجزاء التالية:

-المحور الأول: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية وتتضمن ست أبعاد هي:

-البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية ويضم الأسئلة من 1 إلى 10.

-البعد الثاني: التدريب ويضم الأسئلة من 11 إلى 20.

-البعد الثالث: التحفيز يضم الأسئلة من 21 إلى 28.

-البعد الرابع: التمكين ويضم الأسئلة من 29 إلى 38.

-البعد الخامس: تقييم الأداء يضم الأسئلة من 39 إلى 47.

-البعد السادس: إدارة التغيير يضم الأسئلة من 48 إلى 57.

-المحور الثالث: يتضمن الأداء الوظيفي ويضم الأسئلة من 58 إلى 66.

الجدول رقم (01) يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلامة	5	4	3	2	1

2-2- عينة الدراسة: نظرا لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بدقة، ومنه صعوبة ضبط حجم العينة وفقا للنماذج الإحصائية المعروفة، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد العينة 40 فردا تم استرجاع 38 استمارة صالحة وخاضعة للدراسة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (02): خاص باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
إجمالي الاستمارات الموزعة	40	100%
الاستمارات غير المسترجعة	2	5%
مجموع الاستمارات الصالحة	38	95%

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 21، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولاً/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معادلة ألفا كرونباخ في التناسق الداخلي.

ثانياً/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية
- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الانحدار الخطي البسيط.
- الانحدار المتعدد.

3-1- اختبار: ثبات أداة الدراسة الاستنباطية والتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

يقصد بالثبات أن يعطي الاستنباط النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستنباط تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (03): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	10	0.81	01	البعد (1): تخطيط الموارد البشرية	أبعاد المتغير المستقل
ثابت	10	0.90	02	البعد (2): التدريب	
ثابت	8	0.83	03	البعد (3): التحفيز	
ثابت	10	0.88	04	البعد (4): التمكين	
ثابت	9	0.83	05	البعد (5): تقييم الأداء	
ثابت	10	0.88	06	البعد (6): إدارة التغيير	
ثابت	57	0.85	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية		
ثابت	9	0.89	المحور الثاني: الأداء الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (03): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان تراوحت بين (0.81) كأدنى قيمة و(0.90) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المطلب الرابع: الوصف الديموغرافي للعينة

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي:

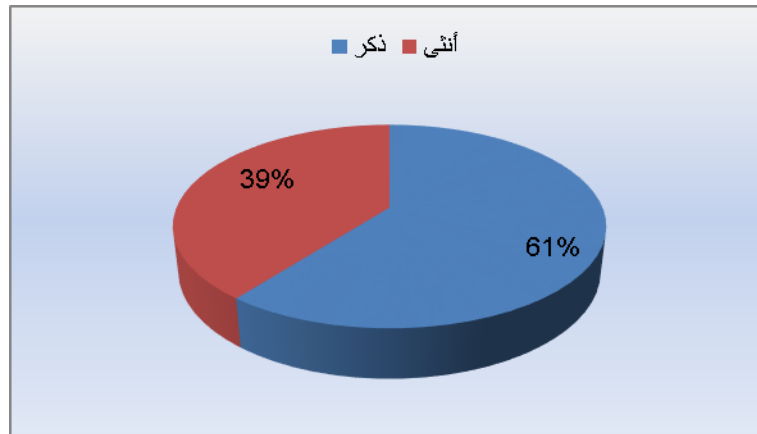
أولاً: الجنس

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	60.5%
أنثى	15	39.5%
الإجمالي	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 23 فرداً بنسبة 60.5% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 15 فرداً أي ما نسبته 39.5%.

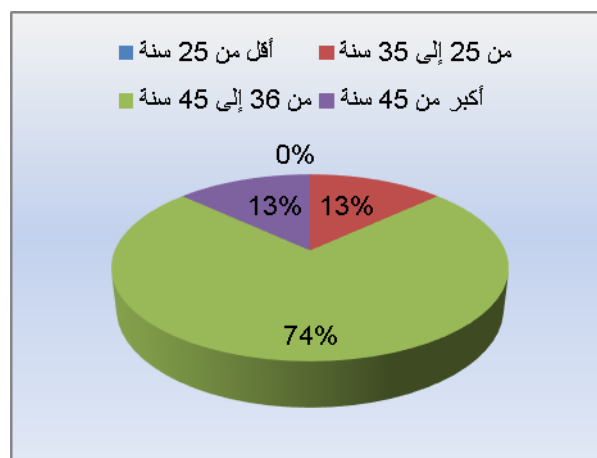
ثانيا: الفئة العمرية

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
0%	0	أقل من 25 سنة
13.2%	5	من 25 إلى 35 سنة
73.7%	28	من 36 إلى 45 سنة
13.2%	5	أكبر من 45 سنة
%100	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 35 سنة قدر بـ 05 أفراد أي ما نسبته 13.2%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين سنهم أكبر من 45 سنة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 45 سنة فقد قدر عددهم بـ 28 فرد بنسبة 73.7% وهم الأعلى نسبة.

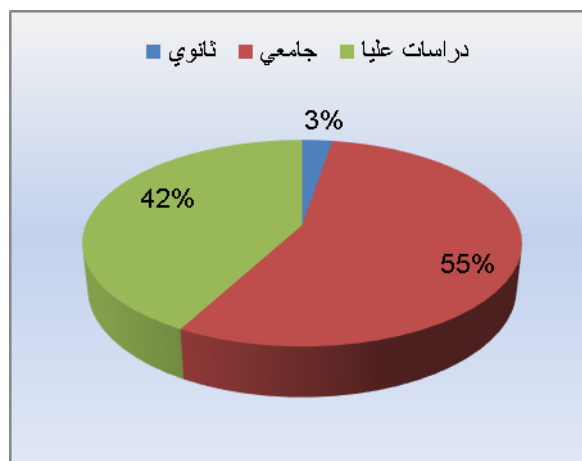
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.6%	1	ثانوي
55.3%	21	جامعي
42.1%	16	دراسات عليا
%100	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 38 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر بـ 01 فرد بنسبة 2.6%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي قدر بـ 21 فرد بنسبة 55.3% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 42.1%.

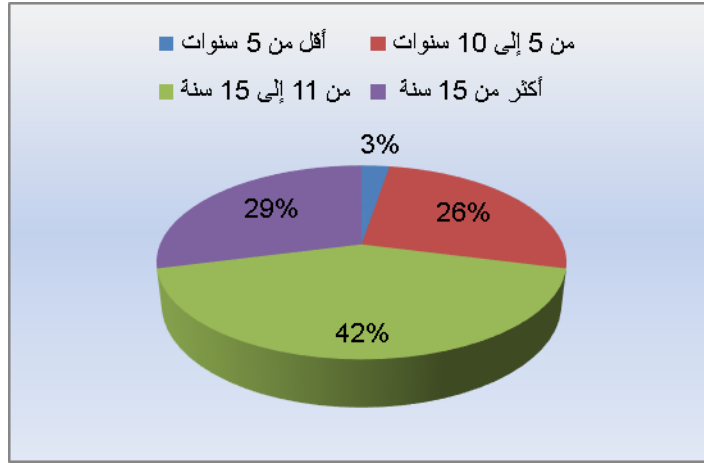
رابعا: عدد سنوات العمل

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
2.6%	1	أقل من 5 سنوات
26.3%	10	من 5 إلى 10 سنوات
42.1%	16	من 11 إلى 15 سنة
28.9%	11	أكثر من 15 سنة
%100	38	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 38 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة المهنية لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 01 فرد بنسبة 2.6%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم بين 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 10 أفراد بنسبة 26.3%، أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 42.1% وهم الأعلى نسبة، وأخيرا الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 15 سنة والمقدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 28.9%.

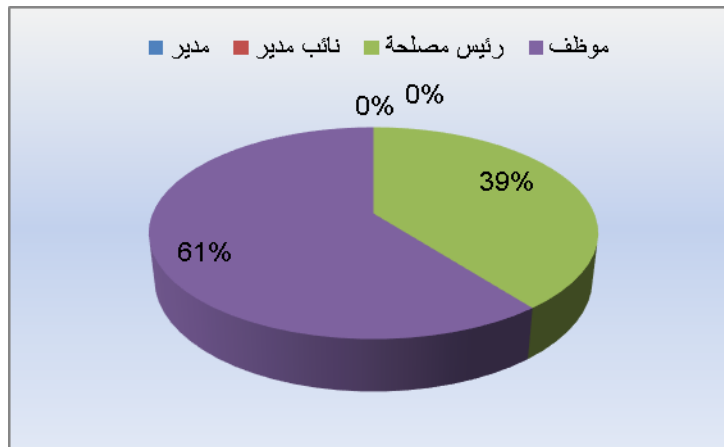
خامسا: الوظيفة

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	0	0%
نائب مدير	0	0%
رئيس مصلحة	15	39.5%
موظف	23	60.5%
الإجمالي	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 38 فرد، نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح قدر بـ 15 فرد بنسبة 39.5%، في حين نلاحظ أن عدد الموظفين قدر بـ 23 فرد أي ما نسبته 60.5% وهم الأعلى نسبة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سنتطرق إلى نتائج الاستبيان من خلال التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان وتصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي، كما سنقوم بالتحليل الإحصائي لمحاور الدراسة للخروج بنتائج توضح صدق هاته الاستبانة.

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة:

سنختبر في هذا المطلب التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة المتمثلة في الأبعاد (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء، إدارة التغيير) والأداء الوظيفي كما هو موضح في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

النتيجة	sig	Kolmogorov- Smirnov	محاور الاستبيان
يتبع التوزيع الطبيعي	.200*	0.112	01 البعد(1): تخطيط الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	.063	0.120	02 البعد(2): التدريب
يتبع التوزيع الطبيعي	.170	0.121	03 البعد(3): التحفيز
يتبع التوزيع الطبيعي	.129	0.127	04 البعد(4): التمكين
يتبع التوزيع الطبيعي	.111	0.129	05 البعد(5): تقييم الأداء
يتبع التوزيع الطبيعي	.200*	0.113	06 البعد(6): إدارة التغيير
يتبع التوزيع الطبيعي	.200*	0.109	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	.200*	0.110	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (09): أن جميع محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بناء على مخرجات اختبار

.Kolmogorov-Smirnov

المطلب الثاني: تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان ب استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكرت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصى للمقياس، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن: $(1-4+5)$ حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس، والبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة ب: (8)، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في المقياس، للحصول على الحدود الدنيا والقصى لكل درجة، والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن	1	2	3	4	5

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

3-1-1- محور إدارة الموارد البشرية

3-1-1-1- البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الموارد البشرية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يوجد وضوح في أهداف وخطط إدارة الموارد البشرية في الكلية.	3.31	1.068	محايد	7
2	تتسم أهداف الكلية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات غير المتوقعة في الموارد البشرية.	3.44	1.031	موافق	6
3	تقوم المنظمة بحصر الموارد البشرية المتاحة له (داخل الكلية وخارجها) لمقارنتها مع متطلباتها الإستراتيجية.	3.55	.9500	موافق	4
4	يمكن التخطيط الإستراتيجي من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل الكلية.	3.65	.8470	موافق	3
5	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لاستثمار نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف في العنصر البشري.	3.50	.9790	موافق	5

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

6	تعامل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على استقطاب مختصين في الوظائف داخل الكلية.	3.07	1.216	محايد	9
7	تعتمد الكلية على عدة طرق لاختيار طالبي الوظائف.	2.89	1.225	محايد	10
8	الاختيار الأمثل للموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في الكلية.	4.23	.9700	موافق	1
9	يوجد لدى جميع الموظفين بالكلية فهم واضح في وضع خطط الموارد	3.13	1.234	محايد	8
10	تخطط الموارد البشرية في المنظمة يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.	3.68	1.164	موافق	2
	البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية	3.45	0.37	موافق	//

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

-البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق، بمتوسط عام بلغ (3.45)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

حللت العبارة رقم (8) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.23) هذا ما يدل على أنه يوجد لدى جميع الموظفين بالكلية فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية، وحلت العبارة رقم (7) في الترتيب العاشر (10) بدرجة محايدة (2.89) وهذا ما يدل على أن الطرق التي تعتمد عليها الكلية لاختيار طالبي الوظائف غير واضحة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك تخطيط للموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

3-1-2- البعد الثاني: التدريب

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
11	تنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل الكلية.	3.39	.9730	محايد	4
12	تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة أداء أعوانها على مستوى الهياكل القاعدية بما يضمن جودة الخدمة.	3.28	1.063	محايد	5
13	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع.	3.15	1.103	محايد	8
14	يتم التدريب وفقا للوائح المعمول بها داخل الكلية.	3.63	1.024	موافق	1
15	نظام التدريب في الكلية مسير للتطورات المستمرة.	3.47	1.179	موافق	3
16	تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.47	1.083	موافق	3
17	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في	3.26	1.057	محايد	6
18	تهتم إدارة الكلية بتدريب وتطوير قدرات العاملين وإعدادهم في تحمل المسؤولية في أداء مهامهم.	3.52	1.058 73	موافق	2
19	وضع برامج تدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل.	3.18	1.035	أوافق	7
20	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها كتدريب الموظفين الجدد أو الموظفين الحاليين لغرض الترقية.	3.52	1.108	موافق	2
البعد الثاني: التدريب					//
		3.39	0.16	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

البعد الثاني: التدريب

نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق، لكن المتوسط العام بلغ (3.39)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

حللت العبارة رقم (14) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.63) هذا ما يدل على أنه يتم التدريب وفقا للوائح المعمول بها داخل الكلية، وحلت العبارة رقم (13) في الترتيب الثامن (08) بدرجة محايدة (3.15) وهذا ما يدل على أنه يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل غير سريع.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مستوى تدريب الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة متوسط.

3-1-3- البعد الثالث: التحفيز

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
21	تمنح الحوافز المعمول بها داخل الكلية دافعا للعمل.	3.15	1.174	محايد	3
22	تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	3.02	1.240	محايد	5
23	يعطي نظام الأجور والحوافز الشعور بالرضا داخل الكلية.	3.13	1.298	محايد	4
24	تمنح الكلية للموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري.	2.84	1.480	محايد	7
25	تتم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع.	3.63	.9970	موافق	1
26	تعمل الكلية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	3.28	1.136	محايد	2
27	تشجع الحوافز على القيام بالمهام خلال وقت قصير داخل الكلية.	2.94	1.293	محايد	6
28	تحسن الكلية ظروف العمل المادية باستمرار بما يدفع الموظفون للتمسك بالعمل.	3.15	1.325	محايد	3
البيد الثالث: التحفيز					//
		3.14	0.23	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

-البعد الثالث: التحفيز

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة عند درجة المحايدة، وقد بلغ المتوسط العام (3.14)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

حللت العبارة رقم (25) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.63) هذا ما يدل على أنه تتم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع، وحلت العبارة رقم (24) في الترتيب السابع (07) بدرجة محايدة (2.84) وهذا ما يدل على أن الكلية تمح أحيانا للموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مستوى تحفيز الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة متوسط.

3-1-4- البعد الرابع: التمكين

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التمكين

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
29	تحافظ الكلية على الموظفين.	3.526	.9790	موافق	2
30	تعمل الكلية على تطوير أداء العاملين.	3.500	1.179	موافق	3
31	تكسب الكلية المهارات والمعرفة للموظفين.	3.763	.8520	موافق	1
32	تتركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	3.315	1.016	محايد	4
33	تدعم الكلية تشكيل فرق عمل.	3.131	1.277	محايد	6
34	تمنح إدارة الكلية المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء المهام.	3.157	1.241	محايد	5
35	نوفر الكلية الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.	2.657	1.145	محايد	9
36	يفوض الرؤساء الموظفين بالصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	2.921	1.216	محايد	7
37	تعمل الكلية على تشجيع موظفيها لبذل الجهد لانجاز العمل بدقة.	3.315	1.317	محايد	4
38	تسمح الكلية للموظفين على اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى	2.736	1.155	محايد	8
البعد الرابع: التمكين					//
		3.20	0.35	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

البعد الرابع: التمكين

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة عند درجة المحايدة، وقد بلغ المتوسط العام (3.20)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

حللت العبارة رقم (31) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.76) هذا ما يدل على أن الكلية تكسب المهارات والمعرفة للموظفين، وحلت العبارة رقم (35) في الترتيب التاسع (09) بدرجة محايدة (2.65) وهذا ما يدل على أن الكلية لا توفر دائما الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مستوى تمكين الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة متوسط.

3-1-5- البعد الخامس: تقييم الأداء

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم الأداء

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
39	يحقق نظام تقييم الأداء في الكلية على رضا الموظفين.	3.02	1.262	محايد	7
40	تحرص الكلية على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل	3.47	1.156	موافق	3
41	تعتمد الكلية على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد.	3.31	1.254	محايد	5
42	تقوم الكلية بتحسين أدائه لإرضاء زبائنه.	3.15	1.219	محايد	6
43	يتيح تقييم الأداء للموظف أن يفهم أين يقف مقارنة بالآخرين في الكلية.	3.39	.9730	محايد	4
44	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من أجل تدريبهم ورفع مستواهم.	3.47	.9510	موافق	3
45	يمكن أن يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الموظف ومستوى تحفيز الذي يساهم به في نجاح الكلية.	3.55	1.082	موافق	2
46	تحرص الكلية على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل	3.60	1.001	موافق	1
47	يمكن لإدارة الكلية إجراء دورات تدريبية متكررة للموظفين وتنمية المهارات بناء على مجالات التطوير المعترف بها بعد عملية تقييم الأداء.	3.39	.9730	محايد	4
البعد الخامس: تقييم الأداء					//
		3.37	0.18	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

البعد الخامس: تقييم الأداء

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة عند درجة المحايدة، وقد بلغ المتوسط العام (3.37)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

حللت العبارة رقم (46) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.60) هذا ما يدل على أن الكلية تحرص على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء، وحلت العبارة رقم (39) في الترتيب السابع (07) بدرجة محايدة (3.02) وهذا ما يدل على أن نظام تقييم الأداء في الكلية لا يحقق دائما على رضا الموظفين.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة متوسط.

3-1-6- البعد السادس: إدارة التغيير

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة التغيير

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
48	تقوم الكلية بإجراء تعديلات في أهدافه الإستراتيجية استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.	3.57	1.199	موافق	3
49	تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء.	3.34	1.145	محايد	9
50	تلجأ الكلية إلى استخدام التكنولوجيا لمواكبة التطورات.	4.07	.8810	موافق	1
51	تقوم الكلية بالتخلي عن بعض الوظائف غير الضرورية.	3.44	1.057	موافق	8
52	تسعى الكلية إلى تغيير موارده باستمرار بما يساهم في تحسين أهداف	3.50	1.006	موافق	6
53	تهتم إدارة الكلية بما يقترحه الموظفون من آراء حول استخدامات	3.55	1.031	موافق	4
54	تسعى الكلية للتكيف مع البيئة المحيطة به وقدرته على التعامل مع العملاء من اجل البقاء والاستمرار.	3.92	.9410	موافق	2
55	تعمل الكلية على زيادة التعاون والتكامل بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز أهدافه العامة.	3.52	.8610	موافق	5
56	تقوم الكلية بالكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم	3.47	1.032	موافق	7
57	تبني الكلية جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.	3.55	.8280	موافق	5
البعد السادس: إدارة التغيير					//
		3.59	0.22	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

-البعد السادس: إدارة التغيير

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق، بمتوسط عام بلغ (3.59)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- حللت العبارة رقم (50) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (4.07) هذا ما يدل على أن الكلية تلجأ إلى استخدام التكنولوجيا لمواكبة التطورات، وحلت العبارة رقم (49) في الترتيب التاسع (09) بدرجة محايدة (3.34) وهذا ما يدل على أن التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة لا تساهم دائما في تحسين الأداء.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن هناك إدارة تغيير للموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

3-2- محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء الوظيفي

الرقم في	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
58	هناك شفافية ووضوح في طرق أداء العمل داخل الكلية.	3.23	1.195	محايد	9
59	يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في الكلية.	3.52	1.083	موافق	8
60	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد.	3.97	.9440	موافق	1
61	توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	3.89	1.007	موافق	3
62	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	3.84	.8860	موافق	4
63	توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	3.73	1.031	موافق	7
64	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للكلية.	3.789	.9340	موافق	6
65	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.	3.921	.8500	موافق	2
66	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.	3.815	1.009	موافق	5
	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	3.74	0.23	موافق	//

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss .

-المحور الثاني: الأداء الوظيفي

نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة عند درجة الموافقة موافق، بمتوسط عام بلغ (3.74)، كما أن جميع انحرافات هذا البعد جاءت منخفضة ولم تتجاوز (0.50) للدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن البيانات غير مشتتة عن متوسطها الحسابي بسبب وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- حللت العبارة رقم (60) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.97) هذا ما يدل على أنه يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، وحلت العبارة رقم (58) في الترتيب التاسع (09) بدرجة محايدة (3.23) وهذا ما يدل على أنه ليس هناك دائما شفافية ووضوح في طرق أداء العمل داخل الكلية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى اختبار الفرضيات وتحليلها واستخلاص النتائج.

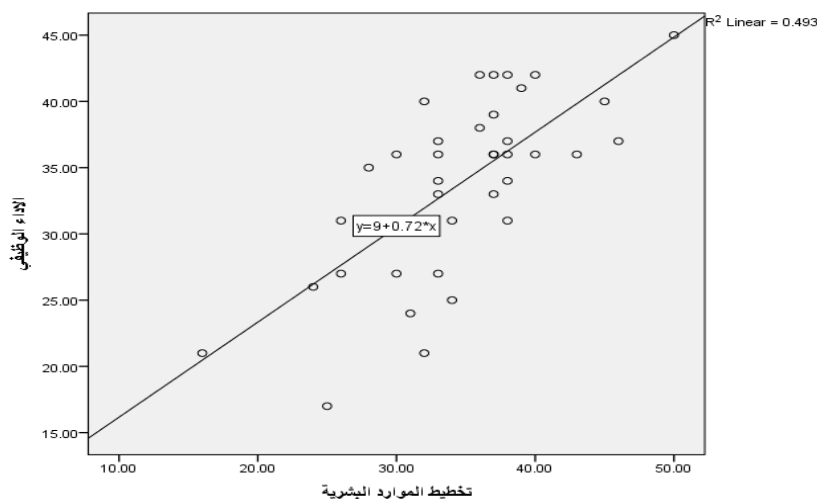
1- اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (17) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.91	0.00	35.00	R Squar0.49 R 0.70	تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.70) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات تخطيط الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة $R \text{ Squar} 0.49$ أي أن تخطيط الموارد البشرية يفسر حوالي 49 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (35.00) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة $H1$ القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة".

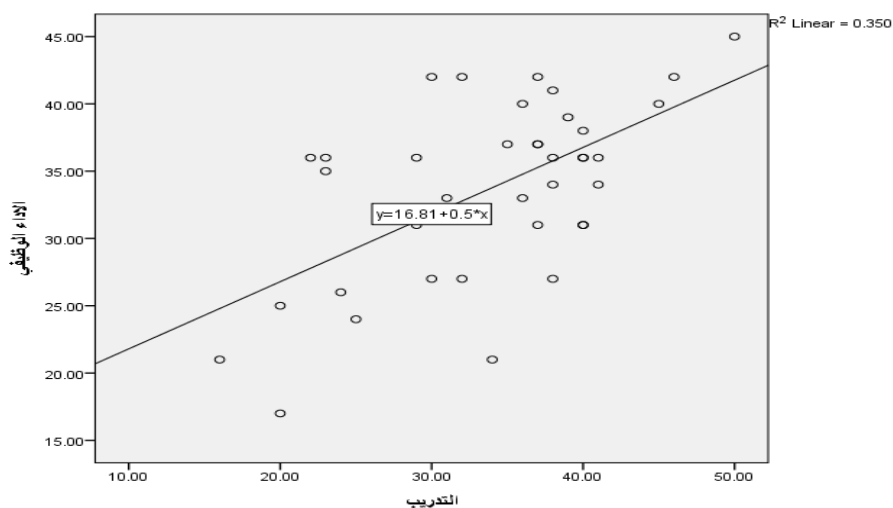
2- اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (18) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.39	0.00	19.34	R Squar0.35 R 0.59	تدريب الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.59) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات تدريب الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.35 أي أن تدريب الموارد البشرية يفسر حوالي 35 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (19.34) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة H1 القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة".

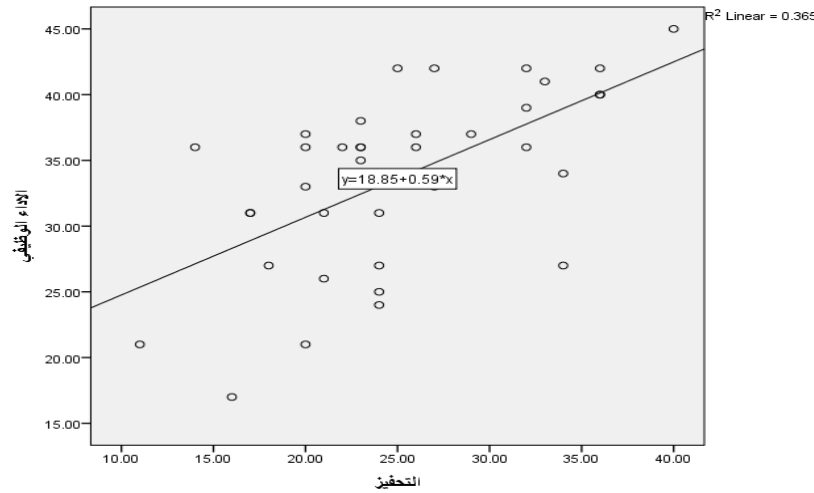
3- اختبار الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (19): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تحفيز الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (19) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.55	0.00	20.73	R Squar 0.36 R 0.60	تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تحفيز الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.60) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات تحفيز الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي،

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في حين بلغت قيمة $0.36R$ Squar أي أن تحفيز الموارد البشرية يفسر حوالي 36 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (20.73) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة H1 القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة".

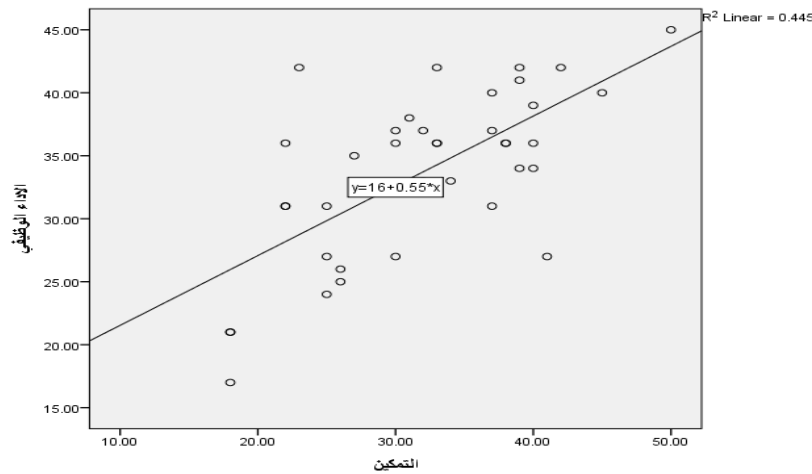
4-اختبار الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تمكين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (20) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.37	0.00	28.86	R Squar0.44 R 0.66	تمكين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تمكين الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.66) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات تمكين الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي،

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في حين بلغت قيمة R^2 0.44 أي أن تمكين الموارد البشرية يفسر حوالي 44 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (28.86) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة H_1 القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة".

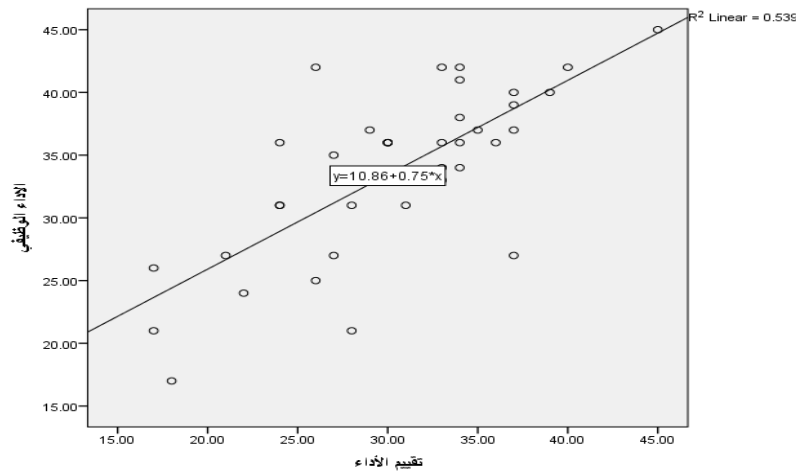
5- اختبار الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (21): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (21) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	6.48	0.00	42.07	R Squar0.53 R 0.73	تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تقييم أداء الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.73) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات تقييم أداء الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي،

الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في حين بلغت قيمة $0.53R$ Squar أي أن تقييم أداء الموارد البشرية يفسر حوالي 53 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (42.07) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة H1 القائلة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة".

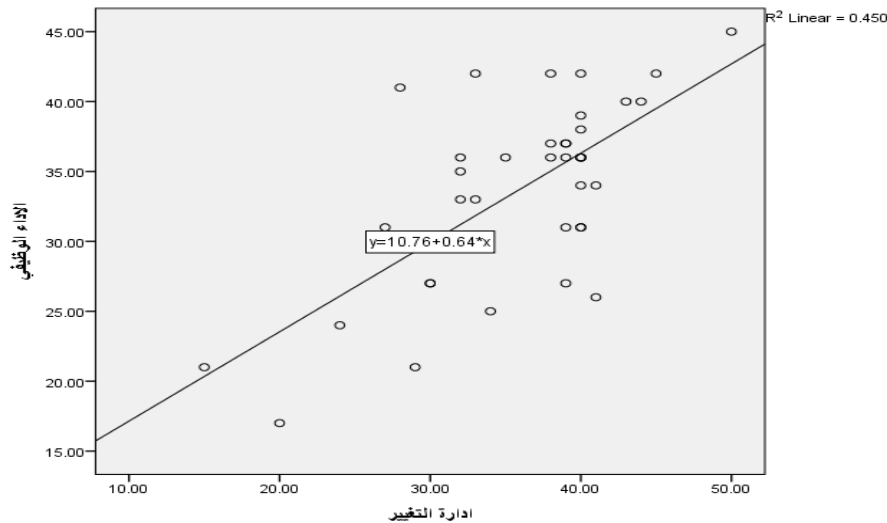
6- اختبار الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة لهذه الدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تغيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على الانحدار البسيط، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة تغيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الأداء الوظيفي	جدول رقم (22) يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.42	0.00	29.43	R Squar 0.45 R 0.67	إدارة تغيير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss



الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة تغيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0.67) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات إدارة تغيير الموارد البشرية كما ارتفعت معها درجات الأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة $0.45R \text{ Squar}$ أي أن إدارة تغيير الموارد البشرية تفسر حوالي 45 بالمئة من التباين في الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (29.43) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول فرضية الدراسة H1 القائلة ب وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تغيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة "

الجدول رقم (23): يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة (المنبئة)	R	R ²	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة t	دلالة t
الأداء الوظيفي	تخطيط الموارد البشرية	0.79	0.63	9.01	0.00	0.316	1.708	0.098
	التدريب					-0.015	-0.086	0.932
	التحفيز					0.043	0.225	0.824
	التمكين					0.066	0.270	0.789
	تقييم الأداء					0.190	0.644	0.524
	إدارة التغيير					0.318	1.948	0.061

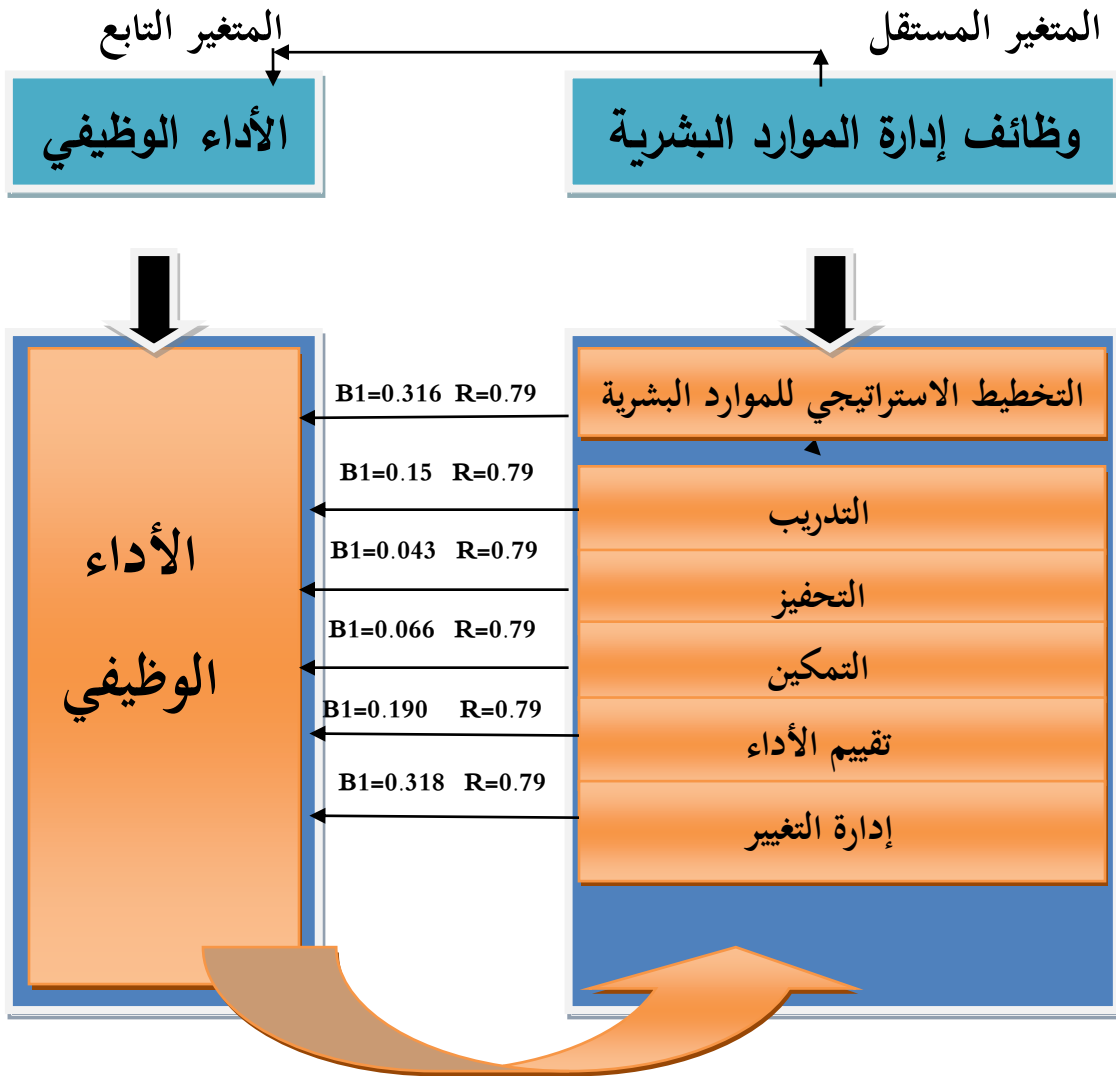
المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (23)، نلاحظ أن النتائج أظهرت أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (9.01) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر حوالي (63%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²).. كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الأداء الوظيفي (المتوقع) = $3.40 + 0.32 * \text{تخطيط الموارد البشرية} - 0.01 * \text{التدريب} + 0.04 * \text{التحفيز} + 0.05 * \text{التمكين} + 0.19 * \text{تقييم الأداء} + 0.30 * \text{إدارة التغيير}$ - خطأ التنبؤ ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول

الفرضية الرئيسية للدراسة H1 القائلة بـ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ."

الشكل رقم(07): نموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (07) نلاحظ أن مستوى تأثير المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية واضح في المعادلة الكلية، وكذلك معادلة كل بعد على حدى وما تم توضيحه من معامل الارتباط في الشكل في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي، وبالتالي تستنتج أن لإدارة الموارد البشرية تأثير في تحقيق الأداء الوظيفي. وهذا من خلال الاعتماد على أبعادها الستة والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء، إدارة التغيير) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لتحقيق الأداء الوظيفي ومنه تحقق أهداف الكلية بصفة خاصة وأهداف الجامعة بصفة عامة للوصول إلى المراتب العليا والمساهمة في الحصول على براءة الاختراع.

خلاصة الفصل:

بعد نهاية هذا الفصل التطبيقي المخصص لتقرير الدراسة الميدانية التي أجريت على مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، تم استخلاص عدد من النقاط المهمة، تمثلت فيما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تغيير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

خاتمة

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالكلية وذلك من اجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الستة وبناءا على ذلك يمكن القول بان الفرضية العامة للدراسة قد تحققت.

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالموارد البشري عبر العديد من الوظائف التي تكون إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية وتحسين الأداء.
- يؤدي التطبيق السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التمكين، التحفيز ونظام الأجور، إدارة التغيير، تقييم الأداء... الخ) إلى تحسين الأداء في الكلية، وضمان التطوير ورفع الأداء وتحقيق أهداف الكلية.
- من اجل تحسين الأداء الوظيفي لابد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا كون العاملين في الكلية هم من أسباب تحقيق الكلية لأهدافها.
- إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في نجاح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحسين الأداء للعاملين وإكسابهم المهارات الجديدة.

الاقتراحات:

- هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل جاهدة على تنشيط حوافز العاملين.
 - تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيادي ذات خبرة وكفاءة متخصصة.

- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة لدى إدارة الكلية مثل التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء، إدارة التغيير... الخ، بما يشجع الإبداع لدى العاملين وتحسين أدائهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل.
- استقطاب واختيار كفاءات الموارد البشرية حسب الاحتياجات وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم، لتحقيق فعالية الأداء وسلامته من الأخطاء والعيوب.
- زيادة التركيز على الاستراتيجيات التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.
- وضع أسس واضحة لقياس الأداء، والابتعاد عن المزاجية في عملية التقييم وكذلك الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية.

آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء.
- تنمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين.
- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين بالمؤسسات.

قائمة

١ ١١

أولاً: الكتب:

1. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق لنشر، مصر.
2. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
3. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999-2000.
4. العياشي زرزار، د. بوشمال عبد الغاني، إدارة راس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، الناشر ألفا للوثائق، ط1، عمان، الأردن، 2020.
5. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج الاستراتيجي المتكامل، ط4، bedon للنشر، الرياض، 2015.
6. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص31.

ثانياً: الأطروحات:

8. أسماء سعدي محمد ملحم، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2022/6/5.
9. بالساسي زاكي. شريفى سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2019/2018.
10. بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، أطروحة نيل شهادة ماجستير، التقنيات الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010/2009.

11. بوادر خالد علي الأزوري، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، أطروحة نيل شهادة ماجستير، إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2022.
12. بوغناني فاطمة الزهراء. إحسان الهام إكرام، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، أطروحة نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.
13. بولقنafd صلاح الدين. عتاب شريف، أثر استخدام بعض أنواع التحفيز على دافعية التلاميذ تجاه ممارسة حصة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي، أطروحة نيل شهادة الماجستير، النشاط البدني الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العربي بن مهدي، أم البواقي، 2019/2018.
14. بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2014.
15. تاجوري جلييلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015/2014.
16. خالد ساجت عطية، التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة، أطروحة لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021/2020.
17. ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014/2013.
18. زرنوح أحمد، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة.

19. سلامي كريمة، دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.
20. شفاء كرو، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2016.
21. الضب الزهرة. تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، أطروحة لنيل شهادة ليسانس، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.2012.
22. ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، أطروحة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.
23. طلحاوي مريم. بولغيتي وهيبة، سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أحمد دراية، أدرار، 2021/2020.
24. عبد الباقي كوثر، دور محددات الرضا الوظيفي في تحسين أداء أساتذة الطور الثانوي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العربي ابن مهدي، 2016/2015.
25. عبد الرحمن غسان الصديقي، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات، قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 26-03-2019.
26. عمران كريمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماستر، سياسات عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2021/2020.

27. غربي حنان، أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرياح، ورقة، 2016/2015.
28. فضيلة بلالي. نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2017.
29. فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، أطروحة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم التسيير، احمد دراية، أدرار، 2020/2019.
30. كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قاصدي مرياح، ورقة، 2013-2012.
31. مرابط نبيلة، وزين أمينة، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، إدارة الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2018/2017.
32. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، إبراهيم سلطان شيبوط، جامعة الجزائر3، 2023-2022.
33. ميموني فاطمة الزهراء. حمزة آسيا، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020/2019.
34. ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية، أطروحة نيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص12.

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية:

35. إبراهيم عز الدين الطفز، إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2 ديسمبر 2022.
36. احمد دن. فراحي بلحاج، إستراتيجية التمكين الإداري وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن.
37. إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2022-2025، منظمة العمل الدولية، مجلس الإدارة، الدورة 343، جنيف، نوفمبر، 2021.
38. أمل أحمد عبدربه بصبوص، أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، رقم 54، 02-أفريل-2023.
39. بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020.
40. براءة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، السنة 2021.
41. سالم شرماط، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، المجلد 13، العدد 03، 2021، الاغواط، الجزائر، ص 160-161.
42. هوشيار معروف أ.د. خالد يوسف الزعبي، دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، العراق، 2016/6/19.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

- الكتب:

43. BISWO RANJAN MISHRA, **human Resource management**, Edited by : Dr. sujit Kumar acharya; Dr.rashmi ranjeeta das.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

44. <http://dr-ama.com/?p>.
45. <https://lakhasly.com/ar/view-summary/K6e1SRzRhu>
46. <https://manajmnt.blogspot.com/2018/12/selection-and-appointment-of-human.html>.
47. https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473 ،
48. <https://www.zyadda.com/the-importance-of-human-resource-management>.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

استبيان بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم التسيير

- إعداد الطلبة:
- غزال هاجر
- طيار شهلة.
-
- إشراف الدكتورة
- براهيمى نادية

نأمل في تعاونكم معنا والإجابة على أسئلة هذه الإستبانة حيث أن مساهمتم

ستكون موضوع اهتمام بحثنا علما أن البيانات التي ستدلون بها سنتعامل معها بسرية تامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- الإجابة على الأسئلة تكون بوضع علامة (x)

الملاحق

					يوجد لدى جميع الموظفين بالكلية فهم واضح في وضع خطط الموارد البشرية.	09
					تخطيط الموارد البشرية في الكلية يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة.	10
- البعد الثاني: التدريب						
					تنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل الكلية.	11
					تعمل إدارة الموارد البشرية على مراقبة أداء أعوانها على مستوى الهياكل القاعدية بما يضمن جودة الخدمة.	12
					يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع.	13
					يتم التدريب وفقا للوائح المعمول بها داخل الكلية.	14
					نظام التدريب في الكلية مسير للتطورات المستمرة.	15
					تشجع الكلية العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	16
					يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل.	17
					تهتم إدارة الكلية بتدريب وتطوير قدرات العاملين وإعدادهم في تحمل المسؤولية في أداء مهامهم.	18
					وضع برامج تدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل.	19
					تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها كتدريب الموظفين الجدد أو الموظفين الحاليين لغرض الترقية.	20
- البعد الثالث: التحفيز						
					تمنح الحوافز المعمول بها داخل الكلية دافعا للعمل.	21
					تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	22
					يعطي نظام الأجور والحوافز الشعور بالرضا داخل الكلية.	23
					تمنح الكلية للموظفين المتميزين علاوات تشجيعية بشكل دوري.	24
					تم عملية التدرج الوظيفي وفقا لأسس واضحة ومعروفة للجميع.	25
					تعمل الكلية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	26
					تشجع الحوافز على القيام بالمهام خلال وقت قصير داخل الكلية.	27
					تحسن الكلية ظروف العمل المادية باستمرار بما يدفع الموظفون للتمسك بالعمل.	28
- البعد الرابع: التمكين:						
					تحافظ الكلية على الموظفين.	29
					تعمل الكلية على تطوير أداء العاملين.	30
					تكسب الكلية المهارات والمعرفة للموظفين.	31
					تركز الكلية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	32

الملاحق

					تدعم الكلية تشكيل فرق عمل.	33
					تمنح إدارة الكلية المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء المهام.	34
					نوفر الكلية الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية.	35
					يفوض الرؤساء الموظفين بالصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	36
					تعمل الكلية على تشجيع موظفيها لبذل الجهد لانجاز العمل بدقة.	37
					تسمح الكلية للموظفين على اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى الرؤساء.	38
- البعد الخامس: تقييم الأداء						
					يحق نظام تقييم الأداء في الكلية على رضا الموظفين.	39
					تحرص الكلية على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء.	40
					تعتمد الكلية على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد.	41
					تقوم الكلية بتحسين أدائه لإرضاء زبائنه.	42
					يتيح تقييم الأداء للموظف أن يفهم أين يقف مقارنة بالآخرين في الكلية.	43
					يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من اجل تدريبهم ورفع مستواهم.	44
					يمكن أن يساعد تقييم الأداء المنتظم في تحديد نطاق النمو في مهنة الموظف ومستوى تحفيز الذي يساهم به في نجاح الكلية.	45
					تحرص الكلية على امتلاك موظفيها مهارات تساعدهم في تحقيق أفضل أداء.	46
					يمكن لإدارة الكلية إجراء دورات تدريبية متكررة للموظفين وتنمية المهارات بناء على مجالات التطوير المعترف بها بعد عملية تقييم الأداء.	47
- البعد السادس: إدارة التغيير						
					تقوم الكلية بإجراء تعديلات في أهدافه الإستراتيجية استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.	48
					تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة في تحسين الأداء.	49
					تلجأ الكلية إلى استخدام التكنولوجيا لمواكبة التطورات.	50
					تقوم الكلية بالتخلي عن بعض الوظائف غير الضرورية.	51
					تسعى الكلية إلى تغيير موارده باستمرار بما يساهم في تحسين أهداف جديدة.	52
					تهتم إدارة الكلية بما يقترحه الموظفين من آراء حول استخدامات التكنولوجيا.	53
					تسعى الكلية للتكيف مع البيئة المحيطة به وقدرته على التعامل مع العملاء من اجل البقاء والاستمرار.	54
					تعمل الكلية على زيادة التعاون والتكامل بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز أهدافه العامة.	55

الملاحق

					56	تقوم الكلية بالكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
					57	تبنى الكلية جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي						
					58	هناك شفافية ووضوح في طرق أداء العمل داخل الكلية.
					59	يحدث تبادل للمعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في الكلية.
					60	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد.
					61	توجد قدرة لدى العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.
					62	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
					63	توجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					64	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للكلية.
					65	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة.
					66	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	60.5	60.5	60.5
	أنثى	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 35 سنة	5	13.2	13.2	13.2
	من 36 الى 45 سنة	28	73.7	73.7	86.8
	أكبر من 45 سنة	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	2.6	2.6	2.6
	جامعي	21	55.3	55.3	57.9
	دراسات عليا	16	42.1	42.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

عدد سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	2.6	2.6	2.6
	من 5 الى 10 سنوات	10	26.3	26.3	28.9
	من 11 الى 15 سنة	16	42.1	42.1	71.1
	أكثر من 15 سنة	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المنصب الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	15	39.5	39.5	39.5
	موظف	23	60.5	60.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.810	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.836	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.834	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.883	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	57

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	9

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
تخطيط الموارد البشرية	.112	38	.200 [*]
التدريب	.120	38	.063
التحفيز	.121	38	.170
التمكين	.127	38	.129
تقييم الأداء	.129	38	.111

ادارة التغيير	.113	38	.200 ¹
ادارة الموارد البشرية	.109	38	.200 ¹
الاداء الوظيفي	.110	38	.200 ¹

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1 من	38	3.3158	1.06809	.17327
2 من	38	3.4474	1.03185	.16739
3 من	38	3.5526	.95003	.15412
4 من	38	3.6579	.84714	.13742
5 من	38	3.5000	.97952	.15890
6 من	38	3.0789	1.21659	.19736
7 من	38	2.8947	1.22562	.19882
8 من	38	4.2368	.97077	.15748
9 من	38	3.1316	1.23400	.20018
10 من	38	3.6842	1.16492	.18898

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
11 من	38	3.3947	.97369	.15795
12 من	38	3.2895	1.06309	.17246
13 من	38	3.1579	1.10347	.17901
14 من	38	3.6316	1.02459	.16621
15 من	38	3.4737	1.17948	.19134
16 من	38	3.4737	1.08396	.17584
17 من	38	3.2632	1.05739	.17153
18 من	38	3.5263	1.05873	.17175
19 من	38	3.1842	1.03598	.16806
20 من	38	3.5263	1.10861	.17984

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
21 من	38	3.1579	1.17465	.19055
22 من	38	3.0263	1.24090	.20130
23 من	38	3.1316	1.29805	.21057
24 من	38	2.8421	1.48007	.24010
25 من	38	3.6316	.99786	.16187
26 من	38	3.2895	1.13680	.18441
27 من	38	2.9474	1.29338	.20981
28 من	38	3.1579	1.32596	.21510

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
29 من	38	3.5263	.97916	.15884
30 من	38	3.5000	1.17978	.19139
31 من	38	3.7632	.85216	.13824
32 من	38	3.3158	1.01623	.16485
33 من	38	3.1316	1.27705	.20717
34 من	38	3.1579	1.24176	.20144
35 من	38	2.6579	1.14553	.18583
36 من	38	2.9211	1.21659	.19736
37 من	38	3.3158	1.31735	.21370
38 من	38	2.7368	1.15511	.18738

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
39 من	38	3.0263	1.26249	.20480
40 من	38	3.4737	1.15634	.18758
41 من	38	3.3158	1.25430	.20347
42 من	38	3.1579	1.21980	.19788
43 من	38	3.3947	.97369	.15795
44 من	38	3.4737	.95115	.15430
45 من	38	3.5526	1.08297	.17568
46 من	38	3.6053	1.00107	.16239
47 من	38	3.3947	.97369	.15795

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
48 من	38	3.5789	1.19981	.19463
49 من	38	3.3421	1.14553	.18583
50 من	38	4.0789	.88169	.14303
51 من	38	3.4474	1.05772	.17159
52 من	38	3.5000	1.00673	.16331
53 من	38	3.5526	1.03185	.16739
54 من	38	3.9211	.94101	.15265
55 من	38	3.5263	.86170	.13979
56 من	38	3.4737	1.03289	.16756
57 من	38	3.5526	.82846	.13439

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
من 58	38	3.2368	1.19536	.19391
من 59	38	3.5263	1.08396	.17584
من 60	38	3.9737	.94402	.15314
من 61	38	3.8947	1.00779	.16349
من 62	38	3.8421	.88612	.14375
من 63	38	3.7368	1.03151	.16733
من 64	38	3.7895	.93456	.15161
من 65	38	3.9211	.85049	.13797
من 66	38	3.8158	1.00956	.16377

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد 1	38	3.4500	.37942	.11998
بعد 2	38	3.3921	.16053	.05076
بعد 3	38	3.1480	.23994	.08483
بعد 4	38	3.2026	.35482	.11220
بعد 5	38	3.3772	.18609	.06203
بعد 6	38	3.5974	.22571	.07138
محور 2	38	3.7485	.23135	.07712

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.479	4.81965
a. تنخطيط الموارد البشرية Predictors: (Constant),				
b. الالاء الوظيفي Dependent Variable:				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	813.124	1	813.124	35.005	.000 ^b
	Residual	836.244	36	23.229		
	Total	1649.368	37			
a. الالاء الوظيفي Dependent Variable:						
b. تنخطيط الموارد البشرية Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.999	4.254		2.116	.041
	تخطيط الموارد البشرية	.717	.121	.702	5.916	.000

a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.4716	44.8510	33.7368	4.68789	38
Residual	-10.94424	8.05576	.00000	4.75407	38
Std. Predicted Value	-2.830	2.371	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.271	1.671	.000	.986	38

a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 ^a	.350	.331	5.45906

a. Predictors: (Constant), التدريب
b. Dependent Variable: الالاء الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	576.522	1	576.522	19.346	.000 ^b
	Residual	1072.847	36	29.801		
	Total	1649.368	37			

a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي
b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.808	3.949		4.256	.000
	التدريب	.499	.113	.591	4.398	.000

a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.7931	41.7612	33.7368	3.94736	38
Residual	-12.77624-	10.22001	.00000	5.38478	38
Std. Predicted Value	-2.266-	2.033	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.340-	1.872	.000	.986	38

الاعداء الوظيفي. Dependent Variable:

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.348	5.39205

التحفيظ. Predictors: (Constant),
الاعداء الوظيفي. Dependent Variable:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	602.695	1	602.695	20.730	.000 ^b
	Residual	1046.673	36	29.074		
	Total	1649.368	37			

الاعداء الوظيفي. Dependent Variable:
التحفيظ. Predictors: (Constant),

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.854	3.384		5.572	.000
	التحفيظ	.591	.130	.604	4.553	.000

الاعداء الوظيفي. Dependent Variable:

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25.3544	42.4925	33.7368	4.03597	38
Residual	-11.94670-	8.87268	.00000	5.31869	38
Std. Predicted Value	-2.077-	2.169	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.216-	1.646	.000	.986	38

الاعداء الوظيفي. Dependent Variable:

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.430	5.04265
a. Predictors: (Constant), التمكن				
b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	733.950	1	733.950	28.864	.000 ^b
	Residual	915.419	36	25.428		
	Total	1649.368	37			
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), التمكن						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.000	3.401		4.704	.000
	التمكن	.554	.103	.667	5.372	.000
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25.9689	43.6909	33.7368	4.45382	38
Residual	-11.70660-	13.26206	.00000	4.97404	38
Std. Predicted Value	-1.744-	2.235	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.322-	2.630	.000	.986	38
a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي					

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.526	4.59633
a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء				
b. Dependent Variable: الاداء الوظيفي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888.825	1	888.825	42.072	.000 ^b
	Residual	760.543	36	21.126		
	Total	1649.368	37			
a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.861	3.605		3.013	.005
	تقييم الأداء	.753	.116	.734	6.486	.000
a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23.6555	44.7293	33.7368	4.90125	38
Residual	-11.70821-	11.57080	.00000	4.53379	38
Std. Predicted Value	-2.057-	2.243	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.547-	2.517	.000	.986	38
a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي					

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 ^a	.450	.435	5.02050
a. Predictors: (Constant), ادارة التغيير				
b. Dependent Variable: الالاء الوظيفي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	741.975	1	741.975	29.437	.000 ^b
	Residual	907.394	36	25.205		
	Total	1649.368	37			
a. Dependent Variable: الالاء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), ادارة التغيير						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.761	4.312		2.496	.017
	ادارة التغيير	.639	.118	.671	5.426	.000

الاداء الوظيفي. Dependent Variable:

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20.3414	42.6951	33.7368	4.47810	38
Residual	-10.94703-	12.35577	.00000	4.95219	38
Std. Predicted Value	-2.991-	2.000	.000	1.000	38
Std. Residual	-2.180-	2.461	.000	.986	38

الاداء الوظيفي. Dependent Variable:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: 2023/05/22

رقم: / /

إلى السيد: الأستاذ من العام
جامعة المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: الإدارة البشرية... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	طارق شعله	2100412206	208109085	
02	عزالماجر	181535101680	207520951	
عنوان المذكرة: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر مستخدم من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionمعة محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

م. علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): غزال هاجير المولود(ة) بتاريخ: 1996 / 05 / 10 ب: عام (صناعة المسيلة)
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2096520965 الصادرة بتاريخ: 2009 / 02 / 08 عن: عام (صناعة)
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية 2023 / 2024
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
مستوى عال تحت إشراف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير جامعة المسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024 / 05 / 10

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestionمعه محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

م: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * طيار مسيلة المولود(ة) بتاريخ: 1981/09/30 ب. باينة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 08109085 الصادرة بتاريخ: 28/07/17 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2024

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوطني

من وجهة نظر مستخدمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

أصح بشرفي أي إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/10

التوقيع و البصمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ