



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت
كلية علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

اثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء العاملين دراسة حالة صندوق الوطني للضمان الإجتماعي Cnas

إشراف الأستاذة :

أ. عمير فضيلة

من إعداد الطالبين :

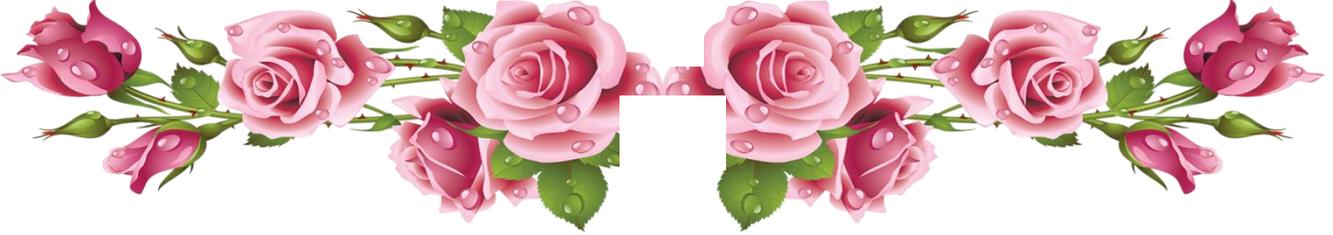
علامي جمال

محجوب خليل

نوقشت امام لجنة المكونة من الاساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
العشابي فاطيمة زهرة	استاذ محاضر ب	رئيسا
عمير فضيلة	استاذ محاضر ب	مشرفا
بن زعيمة	استاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2024/2023



السنة الجامعية : 2024-2023

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"

الحمد لله الذي انعم علنا بالصحة لاتمام هذه المذكرة و حسب قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم * اذْكُرُونِي اذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي

وَلَا تَكْفُرُون *

فكم هو صعب ان تنسى في لحظات التتويج بالنجاح من ساعدونا و وقفوا الى جانبنا من اجل تحقيق انجازنا فنتقدم اولاً بالشكر

و الاحترام الاستاذة " عميمر فضيلة" على اشرافها على مذكرتنا و تقديمها التوجهات و النصائح العلمية لنا، و كما نتقدم

بالشكر لجميع الاستاذة بلحاج بوشعيب و الى كل من ساعدنا و لو بكلمة بطيبة و تمنى لنا التوفيق.



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله ﷻ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد ﷺ

اهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى أعلى ما لدي في الكون، و الذي كان لهما الفضل في تشجيعي والدعاء لي، والذي هما سبب وجودي وسر نجاحي في هذه الحياة إلى: أمي و ابي حفظهما الله .

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها ليوم وفي الغد وإلى الأبد...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

... إلى والدي العزيز.

وإلى إخوتي ياسين و حفيظة و صديقي علاء مصدر قوة و فخر لي حفظهم الله



جمال

إهداء

:

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

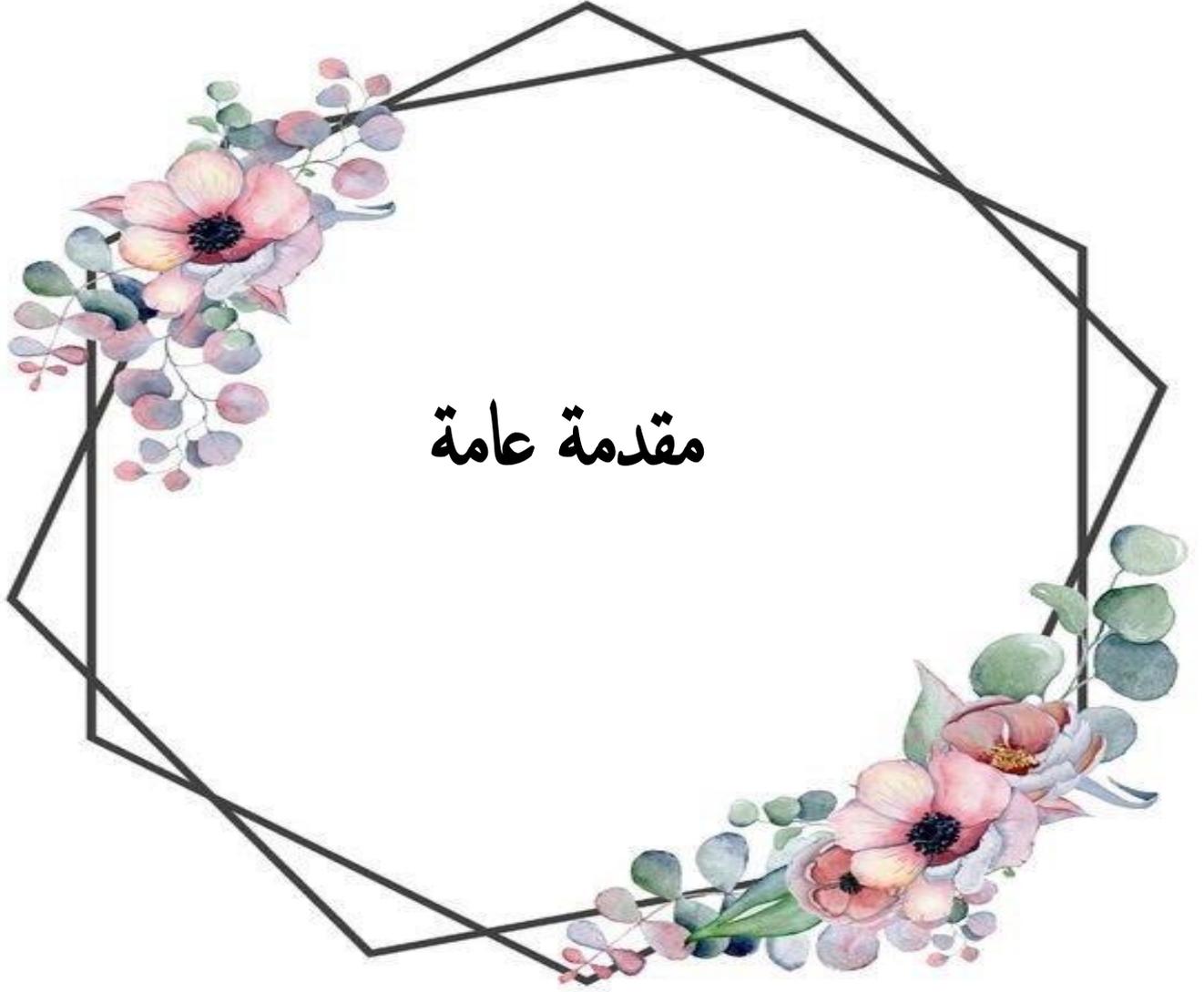
-بداية أشكر الله عزوجل ونحمد ونستعنيه ونستغفره الذي وهبني بنور علمه وعلى إتمام هذا العمل راجية الله عز وجل
تحسين عاقبتني في الأمور كلها.

- كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من وقف بجاني و بالخصوص علاء الدين وتوجيهها ته الغالية و على
نصائحه وعلى كفاءته العلمية في الإدارة هذا العمل.

كما أتوجه أيضا بالشكر للأفراد العائلة الذين كانوا سندالي في دراستي خصوصا أمي و أبي وإلى أخي أسامة و عمر
راجيا من الله تعالى ان يمنحهم الصحة والعافية ويجازيهم بألف خير.



خليل



مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات.

فالمراد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري فأصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمن النمو والتوسع والابداع وخدمة العملاء لقد شكلت هذه التدايعات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارستها الوظيفية. مما استوجب عليها تكيف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين او التدريب والتطوير او التحفيز وانتهاءً بتقييم الاداء.

ففي مجال تسيير الموارد البشرية، كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة لتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدم الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر.

مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، وكبح الإبداع والمبادرة، وزحمة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء إلى المؤسسة. زادها حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، وعدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام والتطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهمله الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة .

إن مواجهة التحديات المختلفة المحيطة لمؤسسات ا لوطنية عامة والاقتصادية خاصة ، والقضاء على المظاهر السابقة، تعد من أهم أهداف نظام الاستقلالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية ، وذلك من خلال فتح الباب أمام الرؤساء فيها لتوظيف مختلف المفاهيم والتطبيقات التسييرية التي يروا مناسبة لذلك، خاصة ممارسات تسيير الأداء الوظيفي.

ووفق ما سبق ذكره ، جاءت دراستنا من خلال طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير استراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الصناديق الوطنية ؟ ولإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماهو مفهوم استراتيجية الموارد البشرية والأداء الوظيفي؟
2. ما هي أهمية استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة؟
3. هل هناك علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين ؟
4. ماهو أثر أبعاد استراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

فرضيات الدراسة :

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

1. يوجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء
2. يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء
3. يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء
4. يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء
5. يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء
6. يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التقييم على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

مببرات اختيار الموضوع:

-محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة صندوق الوطني للعمال الأجراء

-تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة صندوق الوطني للعمال الأجراء

أهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به ،بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي ؛

-محاولة فهم أسباب تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية ،ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين ،من خلال الدراسة الميدانية صندوق الوطني للعمال الأجراء

أهداف البحث:

- التعرف على واقع الموظف والمشاكل التي تواجهه، وأهميتها بالنسبة لموضوع البحث؛
- التعرف على مدى تأثير عناصر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة ميدانية صندوق الوطني للعمال الأجراء
- السعي للوصول إلى تسيير إيجابي يسود المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة

ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؛

- التوصل إلى مناخ تنظيمي يسود المؤسسات الاقتصادية عامة صندوق الوطني للعمال الأجراء ، يضع العنصر البشري ضمن الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولأئه.

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة لجانبين العلمي والعملية

1.الأهمية العلمية :

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير؛
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والزيادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به ؛
- لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال التسيير لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.

2.الأهمية العملية :

- تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية والذي مل أن ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم الوظيفي .

حدود البحث : تتحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

-الحدود الموضوعية : تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة تسيير الموارد البشرية والاداء الوظيفي للعاملين لمؤسسة صندوق الوطني للعمال الأجراء ،حيث تهتم هذه الدراسة بمدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين لمؤسسة محل الدراسة.

-الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في صندوق الوطني للعمال الأجراء بعين تموشنت " مجمع

-الحدود الزمنية : تمت الدراسة في شهر مارس من سنة 2024.

مرجعية الدراسة :

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، فمنه ما يشمل إدارة تسيير الموارد البشرية، ومنه ما يشمل الأداء الوظيفي، وهذا عن طريق ربط العلاقة بينهما، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

استخدمنا في معالجة موضوع الدراسة المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي ، استخدمنا فيه المنهج التحليلي ،حيث تمت معالجته بإستخدام استبيان، تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS إضافة لبرنامج معالج الجداول EXCEL.MS إصدار 2007.

صعوبات البحث : عند قيامنا بأعداد البحث واجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

-صعوبة الموضوع بحد ذاته بإعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية؛

-قلة معلومات الباحث حول هذا النوع من المواضيع التي تنتمي إلى مجال تسيير الموارد البشرية؛

- رفض معظم العمال في المؤسسة محل الدراسة ملاً استمارة الاستبيان، بسبب انشغالهم في العمل .

الفصل الأول
أثر إستراتيجية الموارد البشرية
على أداء العاملين

الفصل الأول

أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين

تمهيد :

تهدف إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة الى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ألي مجموعة من الأفراد القادرين والراغبين على العمل ويتميزون بدرجة عالية من التقاهم والرضا فيما بينهم .وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح استراتيجيات المنظمة، فمن غير الممكن ايجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمناها الاستراتيجية الموارد البشرية. حيث ال يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف من خلال العنصر البشري كقادة او كمرؤوسين في المنظمة.

ضف الى ذلك، فأن المنظمات في ظل العولمة وتحدياتها الحالية ال تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بها، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها. وهذا ال يتم عبر العنصر البشري وتبني استراتيجية تواكب وتحاكي متطلبات هذا الوضع الجديد، وتكون اطارا منهجيا يستهدف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنظمة وتمكينهم من تحقيق استراتيجياتها واهدافها العامة. حيث سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية الموارد البشرية و اداء العاملين

المبحث الثاني: العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين

سننطلق في هذا المبحث إلى كل من: مفهوم استراتيجية للموارد البشرية وأهميتها إضافة إلى أبعادها ثم مفهوم الأداء وأبعاده.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة

أما إدارة الموارد البشرية فتتمثل في مجموعة من النظم والضوابط التي تعنى باستقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بطريقة تضمن عمل المنظمة بالشكل الأمثل وتحقيق الاستمرارية والنمو للمنظمة والأفراد المعنيين بها¹.

أما كلمة الإستراتيجية (Stratégie) فتعود إلى جذور الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة (Stratègos) والتي تعني علم الجنرال². إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني فن القيادة أو الإدارة . فالإستراتيجية تعمل على توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة³

كما تعرف بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان في النقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.

¹ العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 40.

² ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 12.

³ بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 93.

وتعرف أيضا بأنها عملية اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وأهداف والبرامج والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.²

ولقد وردت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية، وهي كالآتي:

-عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تحاول من خلالها المنظمة أو نظام العمل الجماعي إيجاد توازن بين المتطلبات المرصية من خلال صياغة الخيارات الإستراتيجية¹.

-عرفت أيضا بأنها عملية تنمية وصياغة علاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة².

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحليل الوضع الراهن وتنمية إستراتيجيات ملائمة عن طريق تحديد رسالتها وأهدافها ووضع خطط مستقبلية تتماشى مع العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

المطلب الثاني : أهداف إستراتيجية للموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف وراء إستراتيجية الاستراتيجية للموارد البشرية والتي يمكنك التعرف عليها بشكل أوضح فيما يلي:³

1- الحفاظ على بقاء الموظفين

تحرص إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على بقاء الموظفين في المؤسسات والشركات للاستفادة من كفاءتهم التي تلعب دور حيوي في تحقيق الأهداف المطلوبة، وبناءً على ذلك، فإنها تخطط لتعزيز نسبة الرضا الوظيفي من خلال تقديم لهم مزايا عديدة أبرزها بيئة عمل إيجابية وتوفير لهم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم.

2- رفع كفاءة الموظفين

¹سلطاني محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2018، ص 23.

²اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، يومي 43 و 90 أبريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2020، ص 12

³سلطاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20

نجاح المؤسسة أو الشركة في تحقيق الأهداف يعني نجاح الموظفين في أداء عملهم بأفضل مستوى ممكن، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتقييم أداء كل موظف لمعرفة الجوانب التي يتطلب تحسينها في المهارات والقدرات والخبرات، ومن ثم تلبية هذه الاحتياجات عبر تقديم البرامج التدريبية لهم.

3- زيادة أرباح المؤسسة

تحقيق الأرباح في المؤسسات يعني نجاح العمل وارتفاع مستوى جودته، ومن أجل ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير كافة العوامل التي تؤثر بشكل حيوي في زيادة أرباح المؤسسة من بينها تحسين أداء الموظفين وتوفير كافة متطلباتهم.

4- تحسين سمعة المؤسسة أو الشركة

تتمتع المؤسسة أو الشركة بسمعة جيدة في السوق يعني جذب المزيد من العملاء والمستثمرين إليها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلال رفع جودة العمل والحفاظ على بقاء الموظفين بتعزيز الرضا الوظيفي.

5- تعزيز التواصل الفعال بين جميع الأقسام

لضمان أعلى جودة للعمل وإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المطلوب تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين التواصل الداخلي بين جميع الموظفين وبينهم وبين المديرين في مختلف الأقسام، وذلك عبر توفير لهم كافة أدوات التواصل الفعالة وزيادة التعاون بينهم.¹

المطلب الثالث : أبعاد الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة:

1- الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.²

خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية:

تمر عملية استقطاب اختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين:

¹ سلطاني محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 20

² سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها ، ط1، دار محمد 3وب، كوفة ، 2008 ، ص 25

- 1/ تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
- 2/ طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- 3/ تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وايضاً في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- 4/ النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وايضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها¹.
- 5/ الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد.
- 6/ الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم، ثم التعيين.

2- التدريب :

ويتمثل دور تطوير وتدريب الموارد البشرية في أنشطة تهدف إلى تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل، وذلك من خلال نقل المعرفة وتنميتها ومواكبة التغييرات .

كما تتمثل أهمية برامج وأنشطة التدريب والتطوير في حاجة مهارات وقدرات ومعارف الموظفين إلى استمرارية التطوير بحسب المستجدات والمتغيرات، وذلك كونها تكون محدودة عند استلام الموظف لوظيفته والبدئ فيها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الازاربطة، الاسكندرية، 2007، ص

وتقوم برامج التدريب والتطوير على تحليل الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في العوامل البشرية والمادية والمعلوماتية.

و يستوجب وجود قاعدة بيانات للكفاءات والمؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة وظيفيا وقياديا، وكذلك وجود قاعدة بيانات للبرامج التدريبية المتوفرة في المنظمة والبرامج التدريبية المطلوبة، ما يساعد المنظمة في تحديد حاجاتها وحاجات موظفيها من البرامج التدريبية، وبالتالي وضع خطط مناسبة تضمن تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

ويمكن تحديد أهمية برامج التدريب والتطوير من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه البرامج وتنعكس على الموظف إيجابا، أبرز هذه الأهداف على النحو التالي¹:

- تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
 - إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية.
 - تنمية المعارف لدى الموظفين وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات.
 - تقوية مهارات الموظفين وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.
 - إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائهم ومؤسساتهم.
 - تحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.
 - التغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.
- بالتالي، تساعد ممارسات التطوير والتدريب المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصي لهم، كما يمكن أن يؤدي تطوير الموظفين من خلال التدريب والمهارات والتعلم إل جعل الموظفين أكثر انخراطا فيما يتعلق بالوظيفة والمنظمة

3- التحفيز:

إن عملية التحفيز من العمليات الهامة في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كونها تسعى لتنمية رغباتهم وإشباع حاجاتهم لزيادة الجهد المبذول في الأداء إنجاز المهام، وذلك من خلال الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية والمعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات ولتصميم البرامج والسياسات التحفيزية الفاعلية، يجب على إدارات المنظمة تحديد الدوافع الخاصة بكل فرد داخل المنظمة ودرجة

أهميتها بالنسبة له، وذلك لإشباع حاجاتهم و رغباتهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للأداء والإنتاجية وتتمثل برامج التحفيز في ممارسات تستند إل فهم احتياجات الموظفين واستخدام الأساليب التحفيزية المناسبة التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه، كما أنها عملية إدارية تعمل على تحسين وتطوير الموظفين في بيئة العمل وتتمثل الحوافز في الوسائل المادية والمعنوية والعوامل الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة لإشباع حاجات ورغبات الموظفين، وذلك من أجل توجيه سلوكهم باتجاه يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.¹ وتتحدد أهمية برامج التحفيز والحوافز من خلال أثرها على الموظفين، وذلك من خلال زيادة في العوائد المحققة للمنظمة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية والشخصية للعاملين ومصالح المنظمة، وكذلك الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة مع خفض التكاليف وارتفاع نسبة المبيعات

ويساهم توفر الحوافز في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وكذلك تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظف والمنظمة، حيث يتم إثارة حماس ودافعية ورغبة الموظف تجاه العمل بما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة ويؤدي لتحقيق أهدافها ولا تتم عملية التحفيز إلا بتوافر ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في: القدرة: حيث أن الشخص المؤهل والقادر على إنجاز الأعمال ومهما يمكن تحسين أدائه وزيادة فاعليته من خلال التحفيز الذي يشبع رغبته وحاجته.

الجهد: ويتمثل في الطاقة والوقت اللازمين لإنجاز عمل معين، حيث إن القدرة لوحدها لا تكفي لإنجاز العمل، فالحافز يساعد الموظف على بذل الوقت والطاقة بفاعلية لإنجاز المهام والأعمال.

الرغبة: حيث يساهم الحافز في زيادة رغبة الموظف تجاه العمل والإنجاز ببذل الجهد والوقت لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.²

4- تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء أحد أهم ممارسات وأدوات إدارة الموارد البشرية، كونه أداة قياس لمستوى أداء الموظف بناء على معايير منتظمة تقارن الأداء الحالي للموظف بأدائه السابق أو المتوقع منه وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في قياس إنجازات المنظمة التي تم تحقيقها بشكل فعلي من خلال مؤشرات معينة، والتي تعطي نتائج مقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة لتحديد أداء المنظمة ككل ومدى تحقيق إنجازاتها.

¹ سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيراته العولمة عليها ، ط1، دار محمد 3وب، :كوفة ، 2008 ، ص 28

² سيد محمد جاد الرب ، ادارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" ط1 ، سنة 2008، ص 196/197

كما تتمثل أهمية ممارسة تقييم الأداء في مساعدة المنظمة على استغلال مواردها بشكل أفضل وأمثل، ومساعدة المنظمة على اكتشاف الانحرافات وممارسة الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها، كما تساهم نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة، إضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات.

وتكشف عملية وممارسة تقييم الأداء عن مكامن ونقاط قوة وضعف المنظمة، ما يساعدها في تعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال قياس أداء الفرد وإنتاجيته خلال فترة زمنية معينة ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف¹

المطلب: أداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة . ما دفع المنظمات إلى السعي وراء تحسين الأداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الأعمال الديناميكية⁽²⁾.

أولاً- مفهوم أداء العاملين

وبما أن أداء العاملين يعد من المفاهيم الإدارية المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف آراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف أداء العاملين على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، أي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽³⁾. في حين عرف البعض الآخر أداء العاملين على أنه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً⁽⁴⁾. من هنا يتضح أن أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين و الجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة،

¹ بوالغالب إيمان ، واقع سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس ،كلية اداب و لغات و علوم انسانية و اجتماعية ،

قسم علوم اجتماعية-، جامعة ام البواقي، 2015، ص 28

(2) - سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،(عمان : دار وائل للنشر ، 2006)، ص 142-143.

(3) - راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ،(الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999)، ص 215 .

(4) - خالد محمد الشوابكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، 2008 ، ص 41 .

ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الاهداف والوصول الى الغايات التي تسعى لتحقيقها، من هنا يتبين لباحث ان الاداء عبارة عن⁽¹⁾ .

1- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

2- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم .

3- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها .

ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء فمنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سوء كانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية , وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الآن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً وتصنف هذه العناصر إلى :

1- الموظف وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الرجعية كجزء منه .

3- الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي

ثانياً- أهداف أداء العاملين

تختلف باختلاف الشركات والمؤسسات وطبيعة العمل التي يقومون بها، ولكن في العموم، يمكن تلخيص أهداف أداء العاملين في النقاط التالية:

- تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية: يسعى العاملون لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال أداء عملهم بفعالية وكفاءة.
- تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة: يهدف العاملون إلى دعم أهداف الشركة أو المؤسسة التي يعملون فيها من خلال تحقيق النتائج المرجوة وتحسين أداء العمل.

(1) - عصمت سليم القرالة , الحكمانية في الاداء الوظيفي ، (الاردن : جليس الزمان ، 2011)، ص 51

- زيادة الإنتاجية: يسعى العاملون لزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل من خلال تحسين الأساليب والعمليات واستخدام الأدوات المناسبة.
- تطوير المهارات: يسعى العاملون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية من خلال التعلم والتدريب المستمر لتحسين أدائهم وتحقيق التطلعات المهنية.
- التفاعل الإيجابي مع الزملاء والفريق: يسعى العاملون لبناء علاقات جيدة مع زملائهم في العمل والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية: يسعى العاملون للالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية في أداء عملهم وتفاعلهم مع الزملاء والعملاء.
- تحقيق رضا العملاء: يهدف العاملون إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وتلبية احتياجاتهم بشكل ممتاز.
- الابتكار والتطوير: يسعى العاملون إلى تقديم أفكار جديدة وابتكارات لتحسين عمل الشركة وتطوير منتجاتها أو خدماتها.¹

ثالثاً - أبعاد أداء العاملين

إن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي:²

جودة أداء العاملين :

تعتبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف

¹ أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 2013/2014، ص 21

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن: دار الراية 1 للنشر والتوزيع، 2015، ص102 .

عليها، أما المعنى الحسى للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى¹ احتياجاتهم.

حجم الأداء العاملين :

تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفى الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله².

إجراءات الأداء العاملين :

وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة

¹ كرم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، المرجع السابق، ص57.

² أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، ص37، 2013/2014

لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

ويوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسئوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب².

المبحث الثاني: علاقة وأثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين

المطلب الأول : علاقة استراتيجية على رفع أداء العاملين

¹ فائزة مجد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء 6 لدنيا الطباعة والنشر، 2011، ص 61-66.

² سهير عبد النور حبايبة، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في 1 الأردن: مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن: 2009، ص 19.

تفيد العلاقة الاستراتيجية برفع أداء العاملين عبر عدة طرق مهمة:

1. توجيه الأهداف والرؤية :عندما يكون للموظفين فهم واضح للأهداف الاستراتيجية للشركة ورؤيتها، يصبح لديهم دافع أكبر لتحقيق التميز في أدائهم الشخصي.
 2. توجيه الموارد والتدريب :من خلال الاستراتيجية، يمكن للشركة تحديد الموارد والتدريب الضروري لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم.
 3. توفير التوجيه والدعم :يمكن أن تشير الاستراتيجية إلى الاتجاهات والمبادئ التي يجب أن يتبعها الموظفون في العمل اليومي، مما يوفر لهم التوجيه والدعم اللازمين لتحقيق النتائج المطلوبة.
 4. تعزيز الروح الجماعية والانتماء :عندما يشعرون الموظفون بأنفسهم جزءًا من استراتيجية الشركة وأهدافها، يزداد ارتباطهم بالعمل ويزداد شعورهم بالانتماء إلى الفريق والشركة.
 5. تحفيز الإبداع والابتكار :يمكن للاستراتيجية أن تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال توجيههم نحو أهداف تحفز على البحث عن حلول جديدة ومبتكرة.
- باختصار، العلاقة الاستراتيجية برفع أداء العاملين تكمن في توجيههم نحو الأهداف والقيم التي تعزز الأداء الفردي والجماعي، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تعزيز الروح الجماعية والابتكار في بيئة العمل.
- و يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية:

1- دوافع التحسين المستمر : وتتجلى فيما يلي:

أ/ معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعتين القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على المارد التنظيمية مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال ، العمالة ، الموارد البشرية والمعلومات عن السوق أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ،فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم

استقرارها ، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

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

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

د المكانة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات، ومحاولة منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.¹

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة" فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية. - ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10

- معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا يشجع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في المشاكل والكوارث البيئية ؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة ، وهذا بتعامل المؤسسة . مع . عدة مراحل خارج النطاق الاقتصادي ، مما سمح بضمان العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومسؤولياته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل ، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنافسية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها .

المطلب الثاني : دور استراتيجية الموارد البشرية في رفع أداء العاملين

إن تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية يقوم على دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط المؤسسة وإدارتها للموارد البشرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتغيرات:¹

4 1- رسالة المؤسسة : إن رسالة أي مؤسسة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فإنها تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يأتي في المدى القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المؤسسة، من رؤساء ومرووسين وهي الموجهة لكافات نشاطاتها المستقبلية إن يمكن القول أن نقطة الانطلاق لإعداد أية استراتيجية يبدأ وينطلق مع متطلبات تحقيق الرسالة.²

¹جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012،

²مرتضى طلحة حمدنا الله ، العراق، مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، العدد 1، 2018،

2- تصميم المؤسسة : يتأثر وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المؤسسة الذي يوضح إذا كان تصميم أعمالها و وظائفها فرديا أو جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل ستوجه في هذه الحالة استراتيجية الاستقطاب الاختيار والتنمية إلى تكوين موارد بشرية بعدة مهارات لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام، وتتركز استراتيجية التعويضات والحوافز على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب خط الهيكل التنظيمي فيها إذا كان عموديا أو أفقيا والعديد من المستويات الإدارية في كل نمط دورا في تحديد عدد ونوعيات الوظائف.

3- ثقافة المؤسسة التنظيمية : تعتبر من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المؤسسة، وهي تتفاعل مع بعضها ينتج منها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، ووجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.

4- الاختلافات بين الموارد البشرية : تضم المؤسسة الموارد البشرية، تتباين هذه الموارد من حيث العمر الجنس والثقافة ومستوى التعليم والبيئة والتخصص هذه الاختلافات تحدث تباين في حاجات ورغبات وآراء واتجاهات وتفكير الموارد البشرية، وهذه الاختلافات بين الموارد البشرية لا تقع مسؤولياتها على الإدارة فقط بل تقع على عاتق جميع المديرين من خلال التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها.

5- المتغير الاقتصادي: إن الاقتصاد لأي بلد بمجمل قطاعاته هو من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فعندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة رواج سيؤدي هذا إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجية توسيع نشاطها ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجياتها على أساس التوسيع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والحوافز، أما إذا كانت الحالة الاقتصادية غير مستقرة فهذا يجعل بيئة العمل في حركة تغيير مستمرة، وهذا يفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية مواجهته ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في استراتيجياتها وممارساتها.

6- المتغير القانوني: تعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلا في ميدان مؤسسات الأعمال، ولهذا تأثير كبير في وضع استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها إذ أن القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل في حالة تغيير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في

التعامل معها إذ يجب عليها أن تضع المتميز القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها استراتيجياتها فإذا تبنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية، وهذا معناه أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المؤسسة تستغل، وبالتالي سيؤدي إلى احتمال الحاجة إلى موارد بشرية جديدة لتغطية النقص، وهذا ما يؤدي إلى تصميم برامج تدريب وتأهيل جديدة للعاملين الجدد.

7- المتغير الاجتماعي: إن المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تؤثر في نشاط المؤسسة عامة وفي استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة ، فالمؤسسة تعتبر خلية اجتماعية يعمل بها بشر مختلفون في طبائعهم وخصائصهم اكتسبوا من قيمها وعاداتها وتقاليدها، وكل ما كان المجتمع متحضرا تسوده قيم حضارية اجتماعية كلما انعكس هذا ايجابيا على مناخ العمل الاجتماعي داخل المؤسسة وكلما سهل تعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر البشري.

8- النقابة: إن استراتيجية الموارد البشرية وما تشمله من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقيات التي تبرمها هذه الإدارة مع النقابات فنجد معظم هذه الاتفاقيات تتطور في الرواتب والأجور وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل هذه السياسات والأنظمة والاتفاقيات توضع لتعزيز العلاقة بين النقابة والمؤسسة، وتجنباً لحدوث اضطرابات بينهما.

المطلب الثالث: أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحسين الأداء

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في الرفع الوظيفية وفي ما يلي سيتم ذكر أهم هذه الاستراتيجيات: 1

1. استراتيجية الاستقطاب: يشير الاستقطاب إلى عملية الدراسة على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وهناك رؤية تعرفه على أنه العملية التي يتم فيها الدراسة عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، والذين يتوقع أن يقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

2. استراتيجية نظم التعويض هي المكافآت التي تقدمها المنظمة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة، استراتيجية التعويض التي تخطط لها إدارة الموارد البشرية تساعد على نمو المنظمة خصوصاً إذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل.

3. **استراتيجية التدريب والتطوير:** تمثل استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تحقيق أهداف المنظمة إذ لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة، وأنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات الغير متوفرة حاليا لمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة.

4. **استراتيجية مشاركة العاملين** تشير هذه الاستراتيجية إلى اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم، أو سماع مقترحاتهم هذا فضلا عما يضمن انضباط سلوك العاملين¹ ويعزز بالاتجاهات المرغوبة ويضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي، وعلى سبيل المثال التسريح من العمل، أو طوعيا بالاستقالة أو التقاعد.

5. **استراتيجية التحفيز:** التحفيز عملية نظامية تتكون من أجزاء وتتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء، ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

قام العديد من الباحثين في مختلف الأطوار بالكثير من الدراسات في مجال استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفي هذا المبحث سوف نذكر البعض منها، حيث سيتم عرض أهداف هذه الدراسات، كما تم استنتاج ما يميز هذه الدراسات عن دراستنا.

المطلب الأول: دراسات عربية

1. **دراسة شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، 2009.** تهدف الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الماهر.

¹ عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة العشرين والبالغ عددهم موظف، ولقد بلغت عينة الدراسة 253 موظف أظهرت الدراسة أن هناك أثر الإشباع لبرامج وخطط تدريبية على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

2. دراسة، بولو، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بنيويورك، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم 1152 مفردة. لقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

3. دراسة مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، 2014/2015.

هدفت الدراسة إلى تحديد إثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت دراسة حالة الأساتذة والموظفين والإداريين بالجامعات والبالغ عددهم 8657 موظف، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 800 مفردة، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

4. دراسة العساف، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشري على الأداء الوظيفي، دراسة حالة في مطار عمان الدولي، 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مطار عمان المدني، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل ومنهجية دراسة الحالات، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لقياس وجهات نظر أفراد العينة المكونة من 42 مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المطار، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإظهار النتائج المرجوة منها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان المدني بأبعاده (دقة الأداء، المواظبة، كمية العمل المنجز).

5. دراسة البطانية أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة أريد، 2016.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في محافظة أريد الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئتين، المدراء والعاملين بالمستويات الإدارية الأدنى وفي البنوك محل الدراسة، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 87 مفردة واختيار الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع العينة التي تم تحديدها وتطبيق برامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال تلك الاستبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات مجالي التوظيف والتدريب والتطوير وبين تحسين أداء العاملين. في حين كانت العلاقة بين استراتيجية التعويض وزيادة الأداء بمستويات متدنية عن المجالين السابقين.

6. دراسة الميطري، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من لقياس وجهات نظرهم وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة عند اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي، بأن الاختيار والتعيين قد احتل المرتبة الأولى في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، في حين أن وجود العمل جاء في المرتبة الأولى من مستوى تطبيق الأداء الوظيفي، وفي النتيجة توصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الدوائر الحكومية في تبوك

المطلب الثاني: دراسات أجنبية:

Bachir et al, the Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan, 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (سياسات التحفيز والتعويض وتقييم الأداء) على الأداء في الجامعات الباكستانية حيث شمل مجتمع الدراسة 12 جامعة حكومية وقد تم

الحصول على البيانات بواسطة استبيان أعد لهذا الغرض كأداة لجمع البيانات والوقوف على آراء أفراد العينة أعضاء هيئة التدريس مقسمين على فئتين 76 مفردة للذكور مقابل 18 مفردة للمؤنثين من . 94 مفردة من للإناث، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين التعويضات، والأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، في حين أن ممارسات تقييم الأداء شكلت ارتباطا ضعيفا بمستويات الأداء، لذلك الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سياسات تقييم أداء العاملين لما له من أثر كبير على الأداء الفعلي لهم.

ET AL, Effect of Training Dimensions on Employee's Work .2 Performance, A case of Mumias Sugar Company In kaKamga County,2013.

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد العملية التدريبية المتمثل بتقييم وتقديم الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج وتقييم نجاحها على الأداء الوظيفي للعاملين شركة مومباس للسكر في مقاطعة كاكا ميغا الكينية، حيث اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث تكونت عينة الدراسة من ستة مدراء للشركة و 150 عاملا لمستويات إدارية أدنى مختلفة، تم تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الإحصاء الوصفي بما في ذلك الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل متغيرات العملية التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة المذكورة، وأن العلاقة طردية بين تحسن جوانب العملية التدريبية وتحسن الأداء.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، وجد إن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات الموارد البشرية بالعرض والتحليل من عدة جوانب ويلاحظ إن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية وأهداف مختلفة حاول كل باحث خلالها الوصول إلى نتائج معينة تعالج موضوعات . مختلفة، السبب في هذا الاختلاف إلى تباين الاهتمامات لدى الباحثين واختلاف ظروف كل دراسة ومجتمعها. وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف الدراسات السابقة في كونها :

ويرجع تم التركيز على استراتيجية التدريب والتعلم باعتبارهما أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية؛ تم التركيز كذلك على الجانب الاستراتيجي في دراسة إدارة وتنمية الموارد البشرية؛

خلاصة الفصل

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسة بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي السبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك، وأنها لا بد أن تعمل ضمن استراتيجية محكمة، وأن تتم وفق متطلبات إدارة الأداء.

هذا المنطلق أكدت الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ومن بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميز للعاملين وتحسين وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم ومن للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير.

الفصل الثاني

دراسة حالة وكالة الضمان الاجتماعي

ولاية عين تموشنت

تمهيد :

تعتبر الطاقة البشرية احدى اهم الركائز الاساسية لخلق الثروة في الدول التي تبحث عن الازدهار الاقتصادي و ذلك بالمساهمة في التنمية الاقتصادية وبيع قوة عملها الى المؤسسات و نجاحها يتوقف على الاستراتيجية الراشدة التي تنتهجها ادارة الموارد البشرية في تسيير هذا المورد. و بعد أن تناولت في هذا الفصل التعرف على الإشكالية المطروحة و بناء فرضيات هذه الدراسة نحاول في هذا الفصل توضيح ما مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في الصناديق الوطنية، وقد وقع الاختيار على مؤسسة " مديرية الضمان الاجتماعي لولاية عين تموشنت "

وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة. نتطرق في المبحث الاول الى لمحة تاريخية حول مديرية الضمان الاجتماعي لولاية عين تموشنت ، اما المبحث الثاني فيتعلق بطرق وادوات الدراسة محل الدراسة التطبيقية، ثم رصد نتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة تاريخية لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت
سنتناول في المبحث الأول، لمحة تاريخية عن مركز الدفع بجامعة، محددين موقعه الجغرافي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت (التعريف والنشأة والمهام

سنتناول في المطلب الأول، بطاقة تعريفية لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت التعريف، والنشأة، والمهام.

أ-تعريف المركز:

هو مؤسسة ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي والانتساب إليه إجباري. وبعبارة أخرى هو نظام شامل لحماية الأشخاص والأفرد من الأخطار الاجتماعية.
ب-نشأته وتطوره:

نشأ الضمان الاجتماعي في الجزائر سنة 1950 تحت ضغط كفاحات متعددة الأشكال، وكانت بعض الأحيان دموية قام بها العمال الجازيريون ضد الاستعمار، وقد عرف الضمان الاجتماعي تحولات عديدة أدت إلى تحسين الكثير من الجوانب السلبية التي يعيشها على مستوى التسيير بفضل تجميع 15 هيئة عام 1963 للنظام العام، ودمجها ضمن صناديق ثلاثة وهي (قسنطينة، الجزائر وهران). وخلق صندوق وطني، ثم تطبيق اللامركزية، أي أن لكل ولاية مقر ولائي، وبعدها مراكز دفع لكل دائرة. وقد أنشئ مقر الضمان الاجتماعي بولاية الوادي بعد التقسيمات الإدارية التي شملت القطر الجزائري سنة 1984 الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية عين تموشنت هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية .

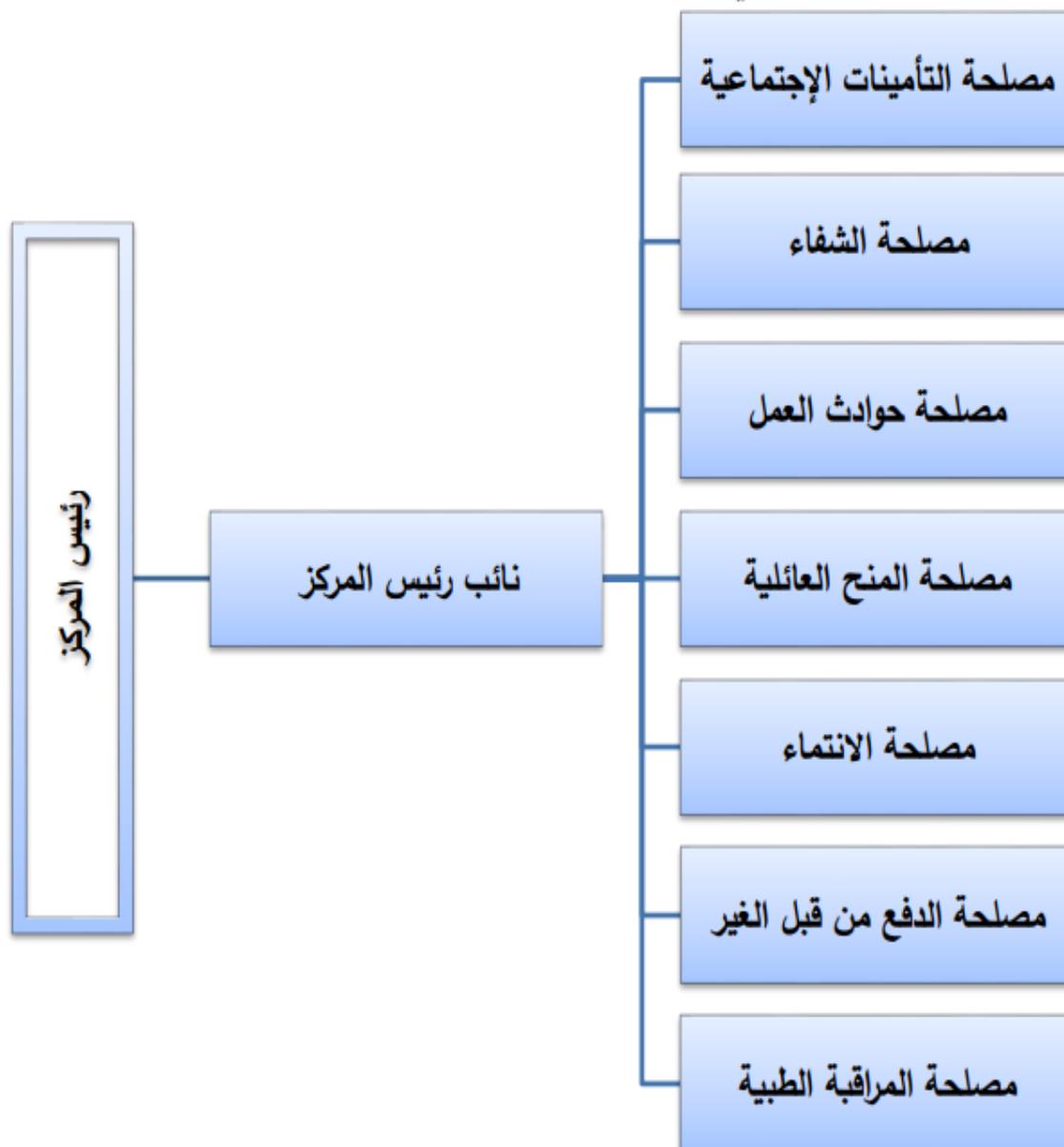
الموقع الجغرافي:

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مركز الدفع جامعة، حيث يحده من الشمال محلات تجارية ومن الجنوب محلات تجارية ومن ساحة أول نوفمبر غربا الشرطة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت

سنتناول في المطلب الثاني، الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت ، حيث حددنا من خلالدراسة ميدانية أهم المصالح ومهامها.

الشكل رقم (1)الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي ولاية عين تموشنت



• المصالح:

أ. رئيس المركز.

ب. نائب رئيس المركز.

ج. مصلحة التأمينات الاجتماعية.

د. مصلحة الشفاء.

هـ. مصلحة حوادث العمل.

و. مصلحة المنح العائلية.

ز. مصلحة الانتماء.

ح. مصلحة الدفع من قبل الغير.

ط. مصلحة المراقبة الطبية.

أ. مهام مصلحة الشفاء:

هي التي تقوم بتوزيع بطاقات الشفاء على المؤمنين لهم اجتماعيا 1.

ب. مهام مصلحة حوادث العمل:

تقوم بتصفية جميع ملفات حوادث العمل للعمال المؤمنين لهم اجتماعيا على مستوى

الدائرة.

ج. مهام مصلحة المنح العائلية:

تعمل على دفع المبالغ الخاصة بالمنح العائلية والمدرسية لصالح المؤمنين الاجتماعيين

النشطاء وغير النشطاء.

د. مهام مصلحة الانتماء:

أ. تخصص بتصريح العمال من طرف رب العمل،

ب. الاستفادة من شهادة الانتماء وعدم الانتماء،

ج. الاستفادة من المنح العائلية.

هـ. مهام مصلحة الدفع من قبل الغير:

تسديد فواتير الصيدلة عن طريق بطاقة الشفاء.

و. مهام المراقبة الطبية:

تقوم هذه المصلحة باستدعاء المؤمنین الذين حولت ملفاتهم في المصالح المذكورة أعلاه لكي

تقوم بمعاينة المؤمنین ليستفيدوا من الأداءات سواء كانت عينية أو نقدية 1.

المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول
- تحصيل الاشتراكات
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة

- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

من خلال هذا الفصل نتعرف في المبحث الأول على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وفي المبحث

الثاني نتناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتطلب البحث العلمي استخدام أساليب وطرق محددة لتحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك الاعتماد على منهج يوجه الباحث ويوضح له الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الباحث اختيار مجتمع الدراسة واستخراج عينة تمثل هذا المجتمع بشكل مناسب وملئم لأغراض البحث. ومن الضروري أيضاً استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستنتاج النتائج بشكل دقيق وموضوعي.

الفرع الأول: المنهج العلمي المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة.**أولاً: المنهج العلمي المعتمد في الدراسة.**

يمكن اعتبار منهج البحث كالتريقة التي يتبعها الباحث للوصول في النهاية إلى نتائج تتعلق بموضوع الدراسة. يُعتبر المنهج البحثي الأسلوب المنظم الذي يُستخدم لحل مشكلة البحث، ويُعتبر العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية. في دراستنا، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر وصفاً منظماً للحقائق وخصائص مجموعة معينة أو مجال من مجالات المعرفة بطريقة موضوعية ودقيقة. هدفنا كان التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بالإضافة إلى ذلك، استخدمنا مصادر بيانات رئيسية وهي:

1- المصادر الأولية ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، قمنا بجمع البيانات الأولية من

خلال استمارة استبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على عمال

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS.V.22 .

2- المصادر الثانوية: للاهتمام بالجانب النظري للبحث، والمتمثلة في: الكتب، وكذا الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على مختلف المواقع الالكترونية.

ثانيا : عينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة كوك حضاة بولاية المسيلة تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان بشكل عشوائي 40 استمارة، استرجع منها 40 استمارة استبيان بنسبة استرداد 100.00%، ولم تستبعد ولا واحدة، لتكون بذلك كل الاستمارات صالحة للتحليل، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم(3-01): عينة الدراسة لمجموعة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

العينات الموزعة	العينات المسترجعة	العينات المحذوفة	العينات القابلة للتحليل	
40	40	0	40	موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: أداة الدراسة الميدانية.

نتناول في هذا المطلب ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة الميدانية.

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أساسي في جمع البيانات والمعلومات، حيث يُعتبر من أهم أدوات البحث العلمي للحصول على آراء المشاركين حول ظواهر معينة أو مواقف محددة. تم إعداد وتطوير الاستبيان بشكل يساعد على جمع البيانات بشكل شامل وفعال، مع مراعاة توجيهات المشرف والاستفادة من ملاحظاته وتعديلاته الأولية. خضعت عملية بناء الاستبيان لعدة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة البناء.

تم تصميم الاستبيان وفقاً لسلم رنسيسليكرت الخماسي، حيث يتضمن كل فقرة من فقرات الاستبيان خمس تفضيلات مختلفة. وتم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات بناءً على الجدول التالي:

الجدول التالي.

الجدول رقم (3-02) : يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (RensisLikert) الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- المرحلة الثانية: تم بناء محاور الاستبيان بناءً على الخطوات التالية:

أ. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستخدامها في صياغة الاستبيان.

ب. تحديد الأبعاد الرئيسية والمحاور التي يشملها الاستبيان.

ج. وضع العبارات التي تندرج تحت كل بعد وكل محور وتصميم الاستبيان الأولي.

د. مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، واعتماد مقترحاته وتعديلاته.

هـ. عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتحكم فيه، واعتماد مقترحاتهم وتعديلاتهم. ثم عرضها على المشرف.

تمت هذه الخطوات لضمان جودة الاستبيان وتناسبه مع أهداف الدراسة.

الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، واشتمل على جزأين أساسيين هما:

- الجزء الأول البيانات الشخصية: الجنس، السن، الخبرة و المستوى التعليمي.
- الجزء الثاني: وتضمن خمسة محاور، محور أداء العاملين، الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، التحفيز و تقييم الاداء.

ثانيا : صدق وثبات أداة الدراسة.

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي تم إخضاعه لاختبار لقياس الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة :

هو أن نقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

1-1 صدق المحكمين: يتعلق صدق المحكمين بتقييم مدى تناسب العبارات الموجودة في الاستبيان للغرض المقصود منه. يمكن تقدير صدق المحكمين بطرق مختلفة، بما في ذلك الصدق الظاهري الذي يقيم مدى تناسب العبارات مع الهدف المقصود، وصدق المحتوى الذي يقيم مدى وضوح وملائمة العبارات بشكل شامل للهدف. لتحقيق صدق المحكمين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة وطلب منهم تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم. بناءً على هذه الملاحظات، تم تعديل وتحسين الاستبيان ليكون متوافقاً مع الأهداف المطلوبة.

1-2 صدق الاتساق الداخلي: يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى تماثل العبارات داخل الاستبيان مع المحاور والأبعاد المعيارية. تم تحقيق ذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون لتقييم العلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه. يمكن رؤية الجدول التالي لتقدير قيم الارتباط ومدى تماثل العبارات مع المحاور المختلفة.

الجدول رقم (3-03) الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين.

العبارات	حساب معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
زيادة في حجم العمل المنجز	0.797	0,000
الزام المؤسسة عاملها باللوائح التنفيذية والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة	0.826	0,000
أداء العاملين هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه	0.791	0,000
التزام العاملين بإنجاز المهام وفقا للخطة الموضوعية	0.857	0,000
زيادة قدرات العاملين على تنظيم الاعمال وتنفيذها	0,732	0,000
ينجز الأفراد الاعمال في موعدها	0,948	0,000
عمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبه	0,874	0,000
تتبنى المؤسسة نظاما مرنا لقياس جودة أداء العاملين	0,643	0,002
تعمل المؤسسة على تطوير التعليمات باستمرار	0,581	0,007

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (3-03) يتضح أن. العبارات ترتبط . أبعاد أداء العاملين، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-04): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور الاستقطاب و التعيين.

مستوى الدلالة	حساب معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0,004	0,611	مستوى مجال الاستقطاب والتعيين
0,001	0,662	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة
0,047	0,448	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة لتعيين الموارد البشرية
0,000	0,718	تتم عملية الاختيار بكل شفافية و وضوح
0,000	0,925	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.
0,000	0,732	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الإستقطاب.
0,000	0.824	تعتمد المؤسسة في الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.
0,000	0.760	المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم
0,000	0.773	تجري امتحانات لتعيين الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (3-04) يتضح أن. العبارات ترتبط . أبعاد الاستقطاب والتعيين، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-05): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب و التطوير.

مستوى الدلالة	حساب معامل الارتباط بيرسون	العبارات
0,000	0.999	تبنى المؤسسة استراتيجية تعتمد على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية (العمال)
0,000	0,615	ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء
0,000	0,387	خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب العاملين
0,005	0,276	تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي كونه اقل تكلفة
0,000	0,498	يساهم التدريب في منح العاملين فرص الترقية داخل مؤسستكم
0,000	0,661	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب
0,000	0,719	يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثة في تدريب العاملين
0,000	0,744	تعمل المؤسسة على اعداد برنامج تدريب يتوافق وحاجات العاملين
0,000	0,644	تنفذ المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية
0,000	0,498	تخصص المؤسسة ميزانية للتدريب والتطوير سنويا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (3-05) يتضح أن. العبارات ترتبط . أبعاد التدريب والتطوير، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-06): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور التحفيز.

العبارات	حساب معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة	0,425	0,000
نظام الحوافز يعتمد على السلم الوظيفي في منح العلاوات والترقيات	0,378	0,000
يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الأداء فقط	0,425	0,002
اليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على اداء العاملين	-0,573	0,008
تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي بشكل كبير	0,592	0,006
تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي بشكل كبير	0,794	0,000
تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل متطلبات ودافعية الأفراد للعمل	0,763	0,000
تتفاعل المؤسسة مع العاملين وتشجعهم على العمل الجماعي	0.824	0,000

0,000	0.760	منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
0,000	0.773	تقدم المؤسسة نظاماً للتعويضات يتصف بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (3-06) يتضح أن. العبارات ترتبط . أبعاد التحفيز، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-07): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور الاداء.

العبارات	حساب معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تتوفر المؤسسة على نظام تقييم معين	0.446	0,000
تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية	0.402	0,000
يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز	0.488	0,000
الأفراد على دراية بنظام التقييم المطبق في المؤسسة	0.536	0,000
تتبنى المؤسسة معايير للتقييم تستجيب لتطورات العمل الجديدة	0.655	0,000
توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	0.641	0,000
يعتبر نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء	0.602	0,000

0,000	0,392	تهدف عملية التقييم الى معرفة وتحديد نقط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة
0,000	0,447	تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات المستقبلية للكفاءات
0,000	0,479	الأفراد يملكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (3-07) يتضح أن. العبارات ترتبط . أبعاد الاداء، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه

2- ثبات أداة الدراسة : يشير ثبات الاستبيان إلى قدرته على إعطاء نتائج متماثلة إذا تم تكرار توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. بمعنى آخر، فإنه إذا تم توزيع الاستبيان مرارا وتكرارا على مجموعة مماثلة من الأفراد في ظروف متشابهة، ينبغي أن تكون النتائج متسقة وثابتة. للتحقق من ثبات الاستبيان، اعتمدنا على طريقتين :

1.2- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) يستخدم لقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي

المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معاملته يزيد عن القيمة المعيارية (0.6) من 1 ، والجدول رقم (05) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3-08): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

مستوى الدلالة	معامل ألفا كرونباخ
0.01	0.805

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-08) معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان عال 0.932 مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

2.2- طريقة Guttman Split-Half Coefficient:

الجدول رقم (3-09): يبين نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient لمحاور الدراسة.

مستوى الدلالة	معامل Guttman Split-Half Coefficient
0.01	0.481

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-09) معامل الارتباط Guttman Split-Half Coefficient لقياس ثبات الاستبيان عال 0.932 مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

الفرع الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS.

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for the social sciences) spss الإصدار 22 ، وللإجابة على الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي الدرجات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس من 1) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
1.8=0.8+1	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
2.6=0.8+1.8	لا أوافق	منخفضة
3.4=0.8+2.6	محايد	متوسطة
4.2=0.8+3.4	أوافق	مرتفعة
5=0.8+4.2	أوافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

لتحديد الارتباطات ومعرفة نوعها بين مختلف متغيرات الدراسة تم توضيح أنواع الارتباط من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

معامل الارتباط	القيمة	مجال الانتماء
بيرسون	/	[0.005-0.59]
ألفا كرونباخ	0.805	/
Guttman Split-Half Coefficient	0.481	/

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

كما تم جمع البيانات وترميزها ومعالجتها والتحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات

الإحصائية التالية:

- 1- لتكرارات والنسب المئوية : ثم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ثم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة. وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 3- معامل الثبات يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- 4- معامل الارتباط بيرسون **Pearson** : ثم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي. وقيمه محصورة بين (-1 و1)؛
- 5- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 6- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) : ويهتم بتقدير العلاقة بين المتغير التابع وعدة متغيرات وهي المتغيرات المستقلة.
- 7- الانحدار الخطي البسيط: يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط المتغير التابع مع المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة (الدراسة التطبيقية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي)

في هذا المطلب تم عرض وتحليل الخصائص السيكومترية للدراسة الميدانية باستخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics).

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (3-12): يبين المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط.

النسبة	التكرار	الجنس
40,0%	16	الذكر
60%	24	الانثى
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين بنسب متفاوتة حيث؛ بلغت

نسبة مشاركة الاناث 60%، في حين كانت نسبة مشاركة الذكور أقل من مشاركة الاناث بنسبة

40%، وهذا يشير إلى تفتح المجتمع الجزائري ودخول المرأة عالم الشغل.

ثانيا : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

الجدول رقم (3-13): يبين المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط.

النسبة	التكرار	السن
15%	06	من 20 الى 30 سنة
65,0%	26	من 31 الى 40 سنة
20,0 %	08	من 41 ألى 50

سنة		
50 سنة فما فوق	0	% 0,0
المجموع	40	% 100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير السن إلى (4) فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول هيمنة الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 65% ، وتلتها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة مشاركة 20، ثم الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة بنسبة مشاركة 17%، وفي الترتيب الأخير يعود لفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة مشاركة 0% وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد في سياسته التوظيفية على الكفاءات الشبانية والمتوسطة وذلك باتاحة الفرص للجميع.

ثالثا : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-14) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	%5,0
ليسانس	8	%20,0
مهندس	13	%32.5
دراسات عليا	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الدراسات العليا بنسبة مشاركة 42.5%، ثم تليها فئة المهندسين بنسبة مشاركة 32.5% ، وبعدها الفئة ذات الليسانس بنسبة مشاركة 20% ، وفي الترتيب

الأخير يعود للفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة مشاركة 5 %، ومن إحصائيات الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أغلبهم ذوي مستوى دراسي جامعي و عالي مما يجعل الاجابات اكثر دقة ووضوح.

رابعا : توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (1-15) توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	47.5%
من 5 الى 15 سنة	13	32,5%
من 16 الى 25 سنة	8	20,0%
26 سنة أو أكثر	0	0,0%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن الترتيب الأول يعود للفئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة مشاركة 47.5%، وبعدها الفئة ذوي الخبرة من 5 الى 15 سنة بنسبة مشاركة 32.5%، فئة الخبرة من 16 الى 25 سنة بنسبة 20%، وبهذا نستنتج أن أغلب أفراد العينة حديثي العهد بالعمل بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS .

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

يتم اختبار توزيع البيانات لتحديد نوعية الاختبارات التي يمكن استخدامها في الدراسة. استخدمنا اختبار Shapiro-Wilk لأن حجم العينة يحتوي على 40 مفردة فقط.

بناءً على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة مع مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، يتم

تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

الجدول رقم (1-16): يوضح نتائج اختبار Shapiro-Wilk

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة معامل الاختبار Shapiro-Wilk	
0,021	40	0.985	استراتيجية الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية الكلية أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: تحليل عبارات الاستبيان واختبار الفرضيات.

يتم تناول العناصر التالية:

أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان.

بالاعتماد على أدوات إحصائية، تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة. استخدمنا أدوات مثل التكرارات لتحديد توزيع القيم والتركيبة العام للبيانات، بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى التشتت في البيانات.

تم تقييم استجابات أفراد العينة وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة بالاستعانة بمقياس ليكرت، بالإضافة إلى تقدير درجة موافقتهم على مختلف عبارات الاستبيان. هذه الأدوات ساعدت في فهم وتحليل آراء واستجابات العينة بشكل دقيق وموثوق.

1- تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور أداء العاملين.

الجدول رقم (1-17): العبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين.

الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة	

المعياري	الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارات	
1.18	2.67	26	12	1	0	1	تك	زيادة في حجم العمل المنجز
		65.0	30.0	2.5	0.0	2.5	%	
1.25	2.9	27	11	1	0	1	تك	الزام المؤسسة عاملها باللوائح التفذية والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة
		67.5	27.5	2.5	0.0	2.5	%	
1.36	3.35	26	11	1	1	1	تك	أداء العاملين هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه
		65.0	27.5	2.5	2.5	2.5	%	
1.31	3.05	9	15	8	7	1	تك	التزام العاملين بإنجاز المهام وفقا للخطط الموضوعة
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	
1.15	2.55	3	14	4	19	0	تك	زيادة قدرات العاملين على تنظيم الاعمال وتنفيذها
		7.5	35.0	10.0	47.5	0.0	%	
1.31	3.35	3	21	8	7	1	تك	ينجز الأفراد

		7.5	52.5	20.0	17.5	2.5	%	الاعمال في موعدها
1.38	2.7	4	12	10	13	1	تك	عمل ساعات
		10.0	30.0	25.0	32.5	2.5	%	اضافية لانجاز الاعمال المطلوبه
1.26	3.47	11	17	6	5	1	تك	تطبنى المؤسسة
		27.5	42.5	15.0	12.5	2.5	%	نظاما مرنا لقياس جودة أداء العاملين
1.10	4	10	11	11	7	1	تك	تعمل المؤسسة
		25.0	27.5	27.5	17.5	2.5	%	على تطوير التعليمات باستمرار
1.25	3.11	المتوسط						الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.11 بانحراف معياري 1.25 ، منتما بذلك لمجال (متوسط) حسب المحك المعتمد في الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لهم تقييم متوسط نحو أداء العاملين لمهامهم داخل المؤسسة .

2- تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور الاستقطاب و التعيين.

الجدول رقم (3-18) : العبارات المتعلقة بمحور الاستقطاب و التعيين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.066	3.125	3	9	10	16	2	تك	مستوى مجال الاستقطاب والتعيين
		7.5	22.5	25.0	40.0	5.0	%	
1.017	3.200	2	9	10	17	2	تك	تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة
		5.0	22.5	25.0	42.5	5.0	%	
0.921	2.150	8	23	5	3	1	تك	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة لتعيين الموارد البشرية
		20.0	57.5	12.5	7.5	2.5	%	
1.085	3.475	9	15	8	7	1	تك	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	
1.176	3.500	2	7	6	20	5	تك	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.
		5.0	17.5	15.0	50.0	12.5	%	
1.131	3.450	5	3	3	25	4	تك	تقوم المؤسسة

		12.5	7.5	7.5	62.5	10.0	%	بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الإستقطاب.
1.054	3.375	1	10	6	19	4	تك	تعتمد المؤسسة في
		2.5	25.0	15.0	47.5	10.0	%	الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.
0.987	3.500	0	10	4	22	4	تك	المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم
		0.0	25.0	10.0	55.0	10.0	%	
1.102	3.375	3	7	5	22	3	تك	تجري امتحانات لتعيين الموظفين
		7.5	17.5	12.5	55.0	7.5	%	
1.05	3.23	المتوسط						الحسابي العام

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الاستقطاب و التعيين، فقد جاءت العبارة التاسعة في الجدول في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تتم عملية الاختيار في التوظيف بكل شفافية ووضوح ، وبلغ متوسطها الحسابي (4.500) وبانحراف معياري (1.085)؛ بينما جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (منخفض) من المحك المعتمد في الدراسة

أما بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الاستقطاب و التعيين، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (المتوسط) فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري بقيمة (1.05)، وهذا يشير إلى تباين البيانات وتباعدها واختلاف وجهات النظر حول إجابات الاستقطاب و التدريب، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه متوسط في كيفية استقطاب و تعيين الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

3- تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور التدريب و التطوير.

الجدول رقم (3-19) : العبارات المتعلقة بمحور التدريب و التطوير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.916	3.925	1	3	3	24	9	تك	تبنى المؤسسة استراتيجية تعتمد على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية (العمال)
		2.5	7.5	7.5	60.0	22.5	%	
0.902	3.825	1	4	2	27	6	تك	ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء
		2.5	10.0	5.0	67.5	15.0	%	
1.078	3.625	1	6	9	15	9	تك	خبرة المدرب في

		2.5	15.0	22.5	37.5	22.5	%	التدريب الداخلي كافية لتدريب العاملين
1.144	3.350	2	10	5	18	5	تك	تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي كونه اقل تكلفة
		5.0	25.0	12.5	45.0	12.5	%	
0.782	1.450	26	12	1	0	1	تك	يساهم التدريب في منح العاملين فرص الترقية داخل مؤسستكم
		65.0	30.0	2.5	0.0	2.5	%	
0.780	1.425	27	11	1	0	1	تك	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.
		67.5	27.5	2.5	0.0	2.5	%	
0.877	1.500	26	11	1	1	1	تك	يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثه في تدريب العاملين
		65.0	27.5	2.5	2.5	2.5	%	
1.104	2.400	9	15	8	7	1	تك	تعمل المؤسسة على اعداد برنامج تدريب يتوافق
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	

وحاجات العاملين									
1.073	2.975	3	14	4	19	0	تك	تنفذ المؤسسة خطة	
		7.5	35.0	10.0	47.5	0.0	%	واضحة لتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية	
0.959	2.550	3	21	8	7	1	تك	تخصص المؤسسة	
		7.5	52.5	20.0	17.5	2.5	%	ميزانية للتدريب والتطوير سنويا	
0.96	2.70	المتوسط					الحسابي العام		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول حسب عبارات محور التطوير و التدريب، فقد جاءت العبارة الاولى في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي إقرار أفراد العينة بدرجة عالية على المؤسسة تتبنى استراتيجية تعتمد على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية (العمال) وبلغ متوسطها الحسابي (3.925) و بانحراف معياري (0.916) ؛ الا أن العبارة السابعة في الترتيب الاخير في الترتيب ، بلغ متوسطها الحسابي (1.5) و بانحراف معياري (0.877) أي ان العاملين لم يلاحظوا أن التكوين في الخارج يتضمن وسائل حديثة وذلك ربما تقارب الوسائل المستخدمة داخل الوطن في التكوين مع تلك المعتمدة في الدول الاخرى.

أما بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التدريب و التطوير، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري بقيمة (0.96)، أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي مقبول حول جهود الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في تعزيز التطوير و التدريب لعماله و موظفيه.

4- تحليل العبارات المتعلقة بمحور التحفيز.

الجدول رقم (3-20): العبارات المتعلقة بمحور التحفيز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.066	2.875	4	12	10	13	1	تك	نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة
		10.0	30.0	25.0	32.5	2.5	%	
1.066	2.20	11	17	6	5	1	تك	نظام الحوافز يعتمد على السلم الوظيفي في منح العلاوات والترقيات
		27.5	42.5	15.0	12.5	2.5	%	
1.131	2.45	10	11	11	7	1	تك	يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الأداء فقط
		25.0	27.5	27.5	17.5	2.5	%	
0.62	4.12	14	17	7	2	0	تك	اليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على اداء العاملين
		42.5	17.5	5.0	0.0	%	تك	
0.499	3.94	26	12	1	0	1	تك	تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي بشكل كبير
		65.0	30.0	2.5	0.0	2.5	%	

0.662	3.98	27	11	1	0	1	تك	تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي بشكل كبير
		67.5	27.5	2.5	0.0	2.5	%	
0.717	4.00	26	11	1	1	1	تك	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل متطلبات ودافعية الأفراد للعمل
		65.0	27.5	2.5	2.5	2.5	%	
0.472	3.80	9	15	8	7	1	تك	تتفاعل المؤسسة مع العاملين وتشجعهم على العمل الجماعي
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	
0.425	4.13	3	14	4	19	0	تك	منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
		7.5	35.0	10.0	47.5	0.0	%	
0.472	3.80	9	15	8	7	1	تك	تقدم المؤسسة نظاماً للتعويضات يتصف بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	
0.713	3.52	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة محور إدارة المؤسسة الاقتصادية، فقد جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تحرص منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل اذ تعتبرهم جزء هام في تسيير مصالح الصندوق خاصة وأن اغلب الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي ، وبلغ متوسطها الحسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.425) .

الا أن العبارة الثانية جاءت في الترتيب الاخير ضمن مجال (منخفض) حسب المحك المعتمد في الدراسة أي أن نظام الحوافز لا يعتمد على السلم الوظيفي في منح العلاوات والترقيات وقد تتحكم فيه عوامل أخرى وبلغ متوسطها الحسابي (2.20) وبانحراف معياري (1.06) ؛ ووقعت باقي العبارات لمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية ضمن مجال (عال) ' .

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التحفيز، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، وبذلك أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري بقيمة (0.713) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على لمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة يشيدون بالحوافز العلاوات المقدمة اليهم من طرف ادارة الصندوق.

5- تحليل العبارات المتعلقة بمحور تقييم الاداء.

الجدول رقم (3-21): العبارات المتعلقة بمحور تقييم الاداء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.18	2.67	26	12	1	0	1	تك	تتوفر المؤسسة على نظام تقييم معين
		65.0	30.0	2.5	0.0	2.5	%	

1.25	2.9	27	11	1	0	1	تك	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية
		67.5	27.5	2.5	0.0	2.5	%	
0.499	3.94	26	12	1	0	1	تك	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
		65.0	30.0	2.5	0.0	2.5	%	
0.662	3.98	27	11	1	0	1	تك	الأفراد على دراية بنظام التقييم المطبق في المؤسسة
		67.5	27.5	2.5	0.0	2.5	%	
0.717	4.00	26	11	1	1	1	تك	تتبنى المؤسسة معايير للتقييم تستجيب لتطورات العمل الجديدة
		65.0	27.5	2.5	2.5	2.5	%	
0.472	3.80	9	15	8	7	1	تك	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء
		22.5	37.5	20.0	17.5	2.5	%	
0.425	4.13	3	14	4	19	0	تك	يعتبر نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء
		7.5	35.0	10.0	47.5	0.0	%	
1.26	3.47	11	17	6	5	1	تك	تهدف عملية التقييم

		27.5	42.5	15.0	12.5	2.5	%	الى معرفة وتحديد نقط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة	
1.10	4	10	11	11	7	1	تك	تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات المستقبلية للكفاءات	
		25.0	27.5	27.5	17.5	2.5	%		
0.62	4.65	14	17	7	2	0	تك	الأفراد يملكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم	
		35.0	42.5	17.5	5.0	0.0	%		
0.708	3.75	المتوسط							الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة محور إدارة المؤسسة الاقتصادية، فقد جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن عملية تقييم أداءهم تتم عبر معايير تستجيب لتطورات العمل الجديدة ، وبلغ متوسطها الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.717) .

الا أن العبارة الثانية جاءت في الترتيب الاخير ضمن مجال (منخفض) حسب المحك المعتمد في الدراسة أي عملية تقييم أداء العمال لا تنحصر في تقييم معين بل متعدد حسب تطورات ومهم العمل لكل مرحلة او موسم وبلغ متوسطها الحسابي (2.67) وبانحراف معياري (1.18) ؛ ووقعت باقي العبارات لمحور إدارة المؤسسة الاقتصادية ضمن مجالاً (عال) '

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور تقييم الأداء، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، وبذلك أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري بقيمة (0.708) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على محور إدارة المؤسسة الاقتصادية، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون على المنهج المتبع من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لتقييم أداءهم مما يتماشى و معايير تطور ظروف العمل الجديدة.

ثانيا : اختبار فرضية الدراسة (Test of Hypothese).

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضية المصاغة من عدمها.

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الجدول رقم (3-22): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الرئيسية

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.655	0.429	بين المجموعات	3.179	0.454	7	99.515	0.000
		داخل المجموعات	0.146	0.005	32		
		المجموع	3.325		39		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	0.712		0.822	0.416
	الموارد البشرية	1.161	0.655	5.339	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدولين أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التثائي بين الموارد البشرية وأداء العمال على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة قدرت ب $R = 0.655$ أي ما يعادل نسبة 65.5% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.429$ حيث يشير إلى 42% من التباين الحاصل في أداء عمال الصندوق، يفسرها المتغير المستقل الموارد البشرية.

وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد علاقة ارتباطية بين استراتيجية الموارد البشرية وأداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 5.339 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان الموارد البشرية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو متغير مفسر لأداء العاملين وبالتالي نثبت الفرضية الرئيسية الثانية أي:

هناك أثر ايجابي إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

معادلة الانحدار الخطي البسيط:

"أداء العاملين" نرسم له بالرمز Y ونرمز لمجموع المتغيرات المستقلة (الموارد البشرية) بالرمز X

$$Y = 1.161X + 0.712$$

و بغرض التحقق من أكثر من علاقة محور "اداء العاملين" مع مختلف أبعاد الموارد البشرية، قمنا بدراسة احصائية لكل بعد على حدا :

1- بعد الاستقطاب و التعيين:

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

H1: يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

الجدول رقم (3-24): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار لبعده الاستقطاب و التعيين

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.524	0.401	بين المجموعات	3.268	0.821	8	34.807	0.001
		داخل المجموعات	0.057	0.265	33		
		المجموع	3.325		39		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig

0.012	0.325		0.204	الجزء الثابت	أداء العاملين والتعيين
0.000	2.558	0.442	1.112	الاستقطاب	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدولين أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد الاستقطاب و التعيين وأداء العمال على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة قدرت ب $R = 0.524$ أي ما يعادل نسبة 52.4% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.401$ حيث يشير إلى 40% من التباين الحاصل في أداء عمال الصندوق، يفسرها المتغير المستقل "الاستقطاب والتعيين".

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 2.558 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

حيث تكتب معادلة الانحدار بالشكل التالي: $Y = 0.204 + 1.112X_1$

Y: يمثل الأداء الوظيفي

X1: بعد الاستقطاب والتعيين

2- بعد التدريب و التطوير:

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

H1: يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

الجدول رقم (3-26): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار لبعده التدريب و التطوير

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.712	0.586	بين المجموعات	2.000	0.687	7	23.105	0.000
		داخل المجموعات	1.325	0.010	32		
		المجموع	3.325		39		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل $B\hat{e}t\alpha$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	0.251		1.255	0.258
	التدريب والتطوير	0.670	0.829	6.381	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدولين أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التدريب و التطوير وأداء العمال على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة قدرت ب $R = 0.712$ أي ما يعادل نسبة 71.2% ارتباط طردي

قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.586$ حيث يشير إلى 58.6% من التباين الحاصل في أداء عمال الصندوق، يفسرها المتغير المستقل "التدريب والتطوير".

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 6.381 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

وتكتب العلاقة الخطية لمعادلة الانحدار بالشكل التالي: $Y=0.251+0.67X_2$

Y: يمثل الأداء الوظيفي

X2: بعد التدريب والتطوير

حيث أنه عندما تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير موظفيها، تزداد مهاراتهم ومعارفهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم وأدائهم. والتدريب الفعال يزود العمال بالأدوات اللازمة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، بينما يسهم التطوير المستمر في تعزيز الابتكار والإبداع. بالتالي، يؤدي الاستثمار في التدريب والتطوير إلى زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل

3- بعد التحفيز:

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

H1: يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

الجدول رقم (3-28): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار لبعء التحفيز

قيمة الارتباط R	معامل R ²	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.302	0.577	بين المجموعات	2.195	0.454	8	13.588	0.002
		داخل المجموعات	1.130	0.021	31		
		المجموع	3.325		39		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	0.695		2.588	0.702
	التحفيز	1.221	0.599	2.155	0.022

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدولين أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التحفيز وأداء العمال على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة قدرت ب $R=0.302$ أي ما يعادل نسبة 30.2% ارتباط طردي متوسط نوعا ما ، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.577$ حيث يشير إلى 57.7% من التباين الحاصل في أداء عمال الصندوق، يفسرها المتغير المستقل "التحفيز". حيث أن تحفيز العمال بطرق فعالة مثل المكافآت

المالية، التقدير، والترقيات، يزيد شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة. هذا التحفيز يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية واجتهاد، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. بشكل عام،

كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 2.155 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.022 sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد التحفيز على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

وتكتب معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي: $Y=0.695+1.221X_3$

Y: يمثل الأداء الوظيفي

X3: بعد التحفيز

4- بعد تقييم الأداء :

H0: لا يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

H1: يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

الجدول رقم (3-30): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار لبعده تقييم الأداء

قيمة الارتباط R	معامل R^2	معدل التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	مستوى الدلالة sig
0.562	0.456	بين المجموعات	3.005	0.623	8	33.629	0.003

		31	0.011	0.320	داخل المجموعات		
		39		3.325	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء العاملين	الجزء الثابت	0.899		0.952	0.552
	تقييم الأداء	1.205	0.421	7.005	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدولين أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الموارد البشرية وأداء العمال على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة قدرت ب $R = 0.655$ أي ما يعادل نسبة 65.5% ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.429$ حيث يشير إلى 42% من التباين الحاصل في أداء عمال الصندوق، يفسرها المتغير المستقل "تقييم الأداء". ويمكن تفسير ذلك بأن تقييم الأداء يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العمال، ويوفر لهم ملاحظات بناءة لتحسين أدائهم. عندما يتم إجراء تقييم الأداء بانتظام وشفافية، يشعر العمال بأن جهودهم معترف بها وأن هناك فرص للتطوير المهني. هذا يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية أكبر ويحفزهم لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. بالتالي، يؤدي تقييم الأداء الفعال إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

كما ان قيمة t المحسوبة تساوي 7.005 وهي موجبة وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، إذن نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد علاقة تأثيرية موجبة لاستراتيجية الموارد البشرية من خلال بعد تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في صندوق الوطني للعمال الأجراء

وتكتب معادلة الانحدار الخطي بالشكل التالي: $Y=0.899+1.205X_4$

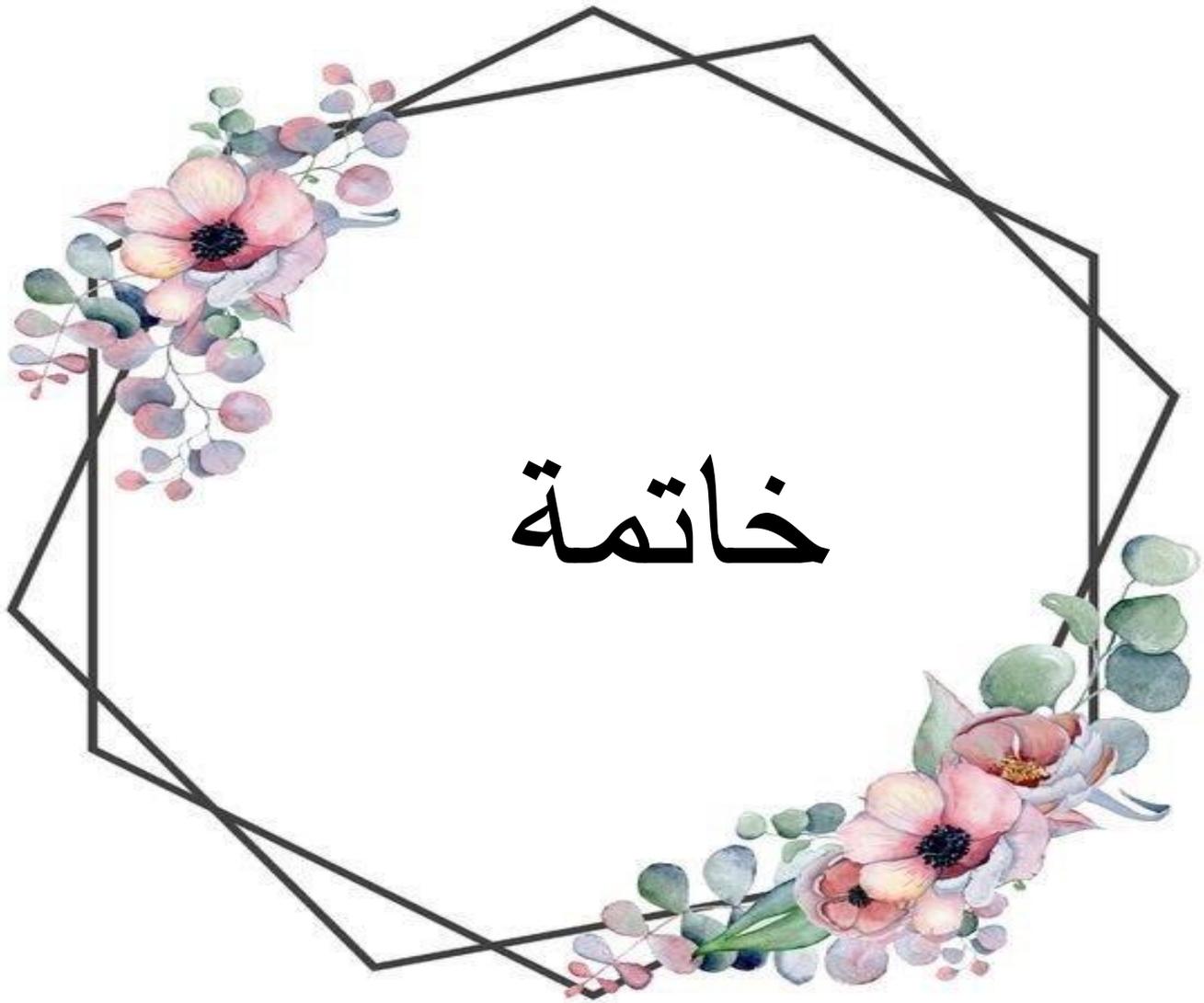
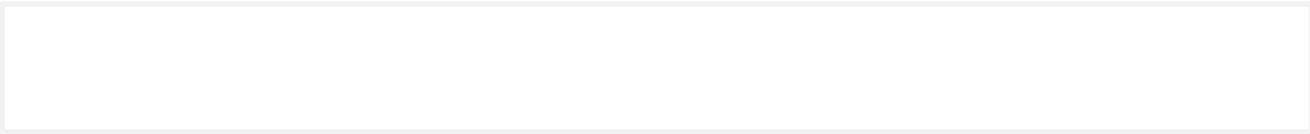
Y: يمثل الأداء الوظيفي

X4: بعد تقييم الأداء

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض تحليل الدراسة الميدانية، وتحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS، لأجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة

بالدراسة، والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS V22 وذلك بعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، وتحليل عبارات الاستبيان حيث؛ أن موافقة آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة الى عالية على محاور الدراسة كما تم بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات الموضوعية ، وكانت نتائجه حسب اختبار الانحدار الخطي البسيط إيجابية .



خاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية في المؤسسة الحديثة، ويتمثل الدور الكبير لها في طريق زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين أدائهم، وذلك عن. العناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتطويرها باستمرار مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، بحيث يسمح لها بخلق التميز مما يساعد على مواجهة التغيرات ومواكبة التطور.

من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي يتضح أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين مستوى أدائها، ويتم ذلك من خلال وضع استراتيجية مناسبة، ونخص بالذكر استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تلعب دور كبير من خلال تبني إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات التدريب والتطوير، التحفيز تقييم الأداء، وغيرها من الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والمؤسسة ككل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين مستوى الأداء.

فمن خلال عملية التدريب والتطوير والتحفيز والتقييم تمكنت المؤسسة من تحسين مستوى أدائها وكسب ميزة تنافسية، حيث كان لها أثر إيجابي على العنصر البشري ذاتيا وعلى المؤسسة ككل، لذلك وجب المحافظة عليها مدة أطول وبشكل دائم ومستمر.

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة ، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد من وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تحقق الفاعلية في الأداء العاملين بالمنظمة ، والفاعلية تعني أن الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء ، أي أن هذه الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في الخدمة التي يتلقونها، ولتعي المنظمة أن الحكم على توافر الجودة العالية في الخدمة التي تقدمها للعملاء لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة الخدمة صادرا عن العملاء ..إن تحقيق الجودة الخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري في أدائها ، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملغاة على عاتق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فعليها

تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية من تحقيق معدلات الجودة المأمولة

النتائج:

من خلال ما تم تناوله في الدراسة يمكن تقديم مجموع من النتائج والاقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه وذلك على النحو التالي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء من خلال تبني المؤسسة والإدارة

لاستراتيجيات الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء؛

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

المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة الاستراتيجية في عملية تحسين أدائها؛ كلما تم الاعتماد على استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية كلما أدى إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة؛

يؤثر كل من التدريب والتطوير، التحفيز التقييم، بطريقة طردية على تحسين الأداء.

التوصيات:

على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد البشرية؛ ضرورة اهتمام المؤسسات ببرامج الاستقطاب والتعيين؛

اعتماد المؤسسات على برامج تدريبية بشكل كبير؛

لايد على المؤسسات القيام بعملية تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لأن نجاح المؤسسة

الجزائرية يتوقف على الفهم الجيد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

آفاق الدراسة:

دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛

أهمية الاستثمار في استراتيجيات الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية



إلى السادة الكرام:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان **أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين** ، نقدم لكم هذا الاستبيان ، ونرجو منكم التكرم بمساعدتنا فيه عن طريق الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة ابتداء من البيانات الشخصية من الصفحة الأولى إلى آخر صفحة.

كما نعلمكم أن هذه المعلومات التي تتضمنها الاستمارة ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالبين:

- علامي جمال
- محجوب خليل

البيانات الشخصية:

*الجنس: أنثى ذكر

*السن: 30-20 سنة 40-31

50-41 سنة 50 سنة فما فوق

*الخبرة: اقل من 5 15-5 سنة 25-16 26 أو أكثر

*المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس

مهندس دراسات عليا

المحاور:

المحور الأول: أداء العاملين					
العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
زيادة في حجم العمل المنجز					
الزام المؤسسة عاملها باللوائح التنفيذية والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة					
أداء العاملين هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه					
التزام العاملين بإنجاز المهام وفقا للخطط الموضوعه					
زيادة قدرات العاملين على تنظيم الاعمال وتنفيذها					
ينجز الأفراد الاعمال في موعدها					
عمل ساعات اضافية لانجاز الاعمال المطلوبه					
تتبنى المؤسسة نظاما مرنا لقياس جودة أداء العاملين					
تعمل المؤسسة على تطوير التعليمات باستمرار					
المحور الثاني: الإستقطاب و التعيين					
العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة

بشدة					
					مستوى مجال الاستقطاب والتعيين
					تستند المؤسسة في تعيين الموظفين على اساس الكفاءة
					تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة لتعيين الموارد البشرية
					تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح
					تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.
					تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الإستقطاب.
					تعتمد المؤسسة في الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها.
					المؤسسة تقوم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرة وتوظيفهم
					تجري امتحانات لتعيين الموظفين
المحور الثالث: التدريب و التطوير					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	العبارات

					تبني المؤسسة استراتيجية تعتمد على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية (العمال)
					ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء
					خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب العاملين
					تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي كونه اقل تكلفة
					يساهم التدريب في منح العاملين فرص الترقية داخل مؤسستكم
					تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.
					يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثة في تدريب العاملين
					تعمل المؤسسة على اعداد برنامج تدريب يتوافق وحاجات العاملين
					تنفذ المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية
					تخصص المؤسسة ميزانية للتدريب والتطوير سنويا

المحور الرابع: التحفيز

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
--------	------------	-------	-------	---------------	----------

					نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة
					نظام الحوافز يعتمد على السلم الوظيفي في منح العلاوات والترقيات
					يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الأداء فقط
					اليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على اداء العاملين
					تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي بشكل كبير
					تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي بشكل كبير
					تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل متطلبات ودافعية الأفراد للعمل
					تتفاعل المؤسسة مع العاملين وتشجعهم على العمل الجماعي
					منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل
					تقدم المؤسسة نظاماً للتعويضات يتصف بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة
المحور الخامس: تقييم الأداء					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارات

					تتوفر المؤسسة على نظام تقييم معين
					تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية
					يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
					الأفراد على دراية بنظام التقييم المطبق في المؤسسة
					تتبنى المؤسسة معايير للتقييم تستجيب لتطورات العمل الجديدة
					توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء
					يعتبر نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لتحسين الأداء
					تهدف عملية التقييم الى معرفة وتحديد نقط القوة والضعف للموارد البشرية في المؤسسة
					تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات المستقبلية للكفاءات
					الأفراد يملكون حق الاطلاع على نتائج تقييمهم



الكتب :

براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن : دار الرياء للنشر والتوزيع، 2015 .

بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012.

الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019.

راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999).

سلطاني محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2018،

سلطاني محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2018،

سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها ، ط1، دار محمد 3وب، كوفة ، 2008 .

سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها ، ط1، دار محمد 3وب، كوفة ، 2008 .

سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2006) .

سيد محمد جاد الرب ، ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" ط1 ، سنة 2008 .

صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الازاربطة، لاسكندرية، 2007.

صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الازاربطة، لاسكندرية، 2007.

عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

عصمت سليم القرالة , الحكمانية في الاداء الوظيفي ، (الاردن : جليس الزمان ، 2011) .

فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء 6 لدنيا الطباعة والنشر، 2011 .

اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، يومي 43 و90 أفريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2020.

ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2003 .

مرتضى طلحة حمدنا الله ، العراق، مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، العدد 1، 2018.

مذكرات :

أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة، 37ص، 2013/2014

أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة، 4 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: بسكرة ، 2013/2014

بوغالم ايمان ،واقع سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية،مذكرة ليسانس ،كلية اداب و لغات و علوم انسانية و اجتماعية ، قسم علوم اجتماعية-، جامعة ام البواقي،2015 .

خالد محمد الشوابكة ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، 2008 .

سهير عبد النور حبايبة، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في 1 الأردن:مذكرة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن: 2009 .