



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع:

ادارة الموارد البشرية و تأثيرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية - بن زرجب -

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين

مجدوب نعيمة

مكاوي نعيمة ياسمين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	الأستاذة: نواله مريم
مشرفا	الأستاذة: غلاي نسيمة
ممتحنا	الأستاذ: محجوبة هشام

السنة الجامعية: 2023-2024



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع:

ادارة الموارد البشرية و تأثيرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية - بن زرجب -

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين

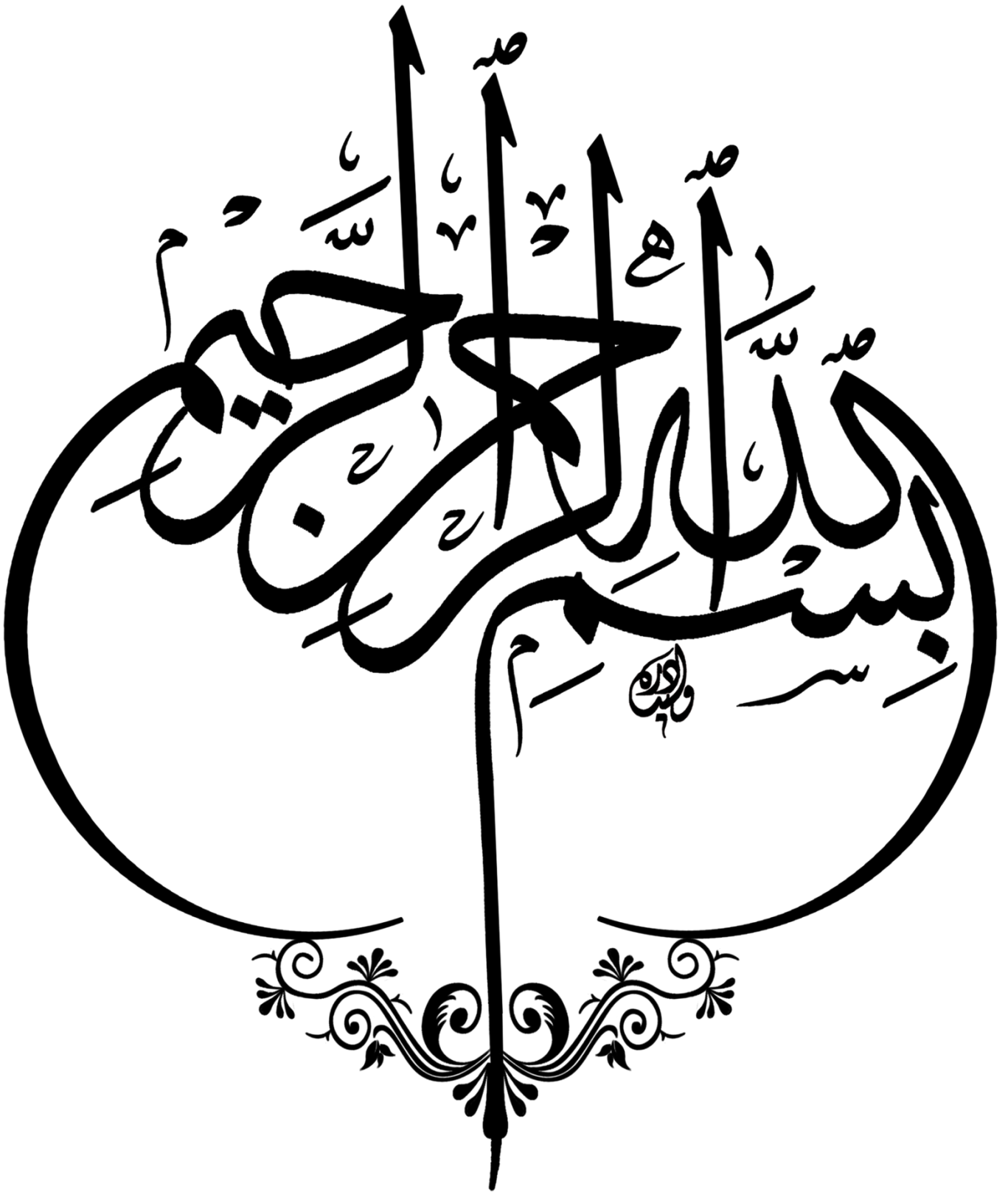
مجدوب نعيمة

مكاوي نعيمة ياسمين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	الأستاذة: نواله مريم
مشرفا	الأستاذة: غلاي نسيمه
ممتحنا	الأستاذ : محجوبة هشام

السنة الجامعية: 2023-2024



الشكر و التقدير

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم

البصيرة

نتقدم بخالص شكرنا الى كل من كان عوننا لنا في دربنا لإنجاز هذه المذكرة.

الى كل من نهلنا من منابعم العلمية من أساتذة الكلية عامة و الأستاذة المشرفة خاصة

"علاي".

الى كل من تقدم لنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الهداء

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب و الهدى و تذكرة أولى الألباب

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

الى من هلمنى أن الحياة كفاح و سلاحها العلم و المعرفة الى من لم يبخل على بشيء

الى من سعى من أجل راحتى و نجاحى الى نعمة أحمل اسمه بكل فخر الى أبى العزيز بارك الله فى
عمره و صحته.

الى من وضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامنا ووقرها فى كتابه العزيز الى روح أمى
العزیزة رحمها الله و أسكنها فسيح جناته .

الى زوجى حبيبى و روحى ورفيقتى فى الظروف الصعبة التى لم يبخل بوقت أو جهد لمساعدتى.

الى من وهبني الله نعمة وجودهم فى حياة العقد المتين ، من كانا عوننا الى رحلة بحثى : أخوانى
و أخواتى.

الى صديقتى بل أختى و رفيقة دربى "بلعتى فاطمة الزهراء"

الى صديقتى بل أختى و رفيقة دربى "مدانى سميرة"

الى صديقاتى "أمنة أمونة"، و "خريبي أسية" من دعما مسيرتى .

الى من عاتقنيى و نحن نشق الطريق معنا نحو نجاح مسيرتنا العلمية الى رفيقة المذكرة مكابى
ياسمين نعيمة

الى كل من ساعدنى و كان له دور من قريب أو بعيد فى اتمام هذه الدراسة خاصة "أصدقاء
العمل"

أسأل المولى أن يجزى الجميع خير الجزاء فى الدنيا و الآخرة

تم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام و المسلمين بكل ما أعطاه الله من علم و معرفة.

نعيمه

الهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه افضل الصلاة
وازكى التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي

الى من كانت ملجئي و يدي اليمنى في هذه المرحلة

الى من أبصرت بها الطريق حياتي و اعتزازي بذاتي

الى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني أهدي تخرجي اليك أمي الحبيبة

الى من كان و مازال سندي في كل كبيرة و صغيرة ابي الغالي.

الى كل من ساندني من البداية و لازلوا اخوتي و أخواتي و كل زملائي في العمل
"محمد" و "أمينة" و "سارة"، الذين كان لهم بالغ الأثر في كثير من الصعاب و العقبات

الى صديقتي في التخرج نعيمة مبدوب.

ياسمين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
-	البسمة
I	الشكر
II	الاهداء
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
5-1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للأداء وإدارة الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الموارد البشرية
3	المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة لإدارة لموارد البشرية
13	المطلب الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية و أهم التحديات التي تواجهها
17	المطلب الثالث: تصنيف وظائف ادارة الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأداء و تقييمه
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته
23	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
26	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لإدارة الموارد البشرية و تأثيرها على

فهرس المحتويات

المؤسسة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-
39	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-
39	المطلب الثاني: تعريف للمؤسسة الاستشفائية الدكتور -بن زرجب-
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-
48	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-
48	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
50	المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته
50	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الإستبيان المعلومات الشخصية
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
55	المطلب الأول: صدق الإستبيان
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
61	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية
64	خلاصة
65	خاتمة عامة
68	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	عدد الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب	(01-2)
50	درجات سلم ليكرت الخماسي	(02-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-2)
52	توزيع العينة حسب العمر	(04-2)
53	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(05-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل .	(06-2)
56	ثبات الإستبيان	(07-2)
57	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إدارة الموارد البشرية "	(08-2)
58	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة "	(09-2)
59	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	(10-2)
60	تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الموارد البشرية "	(11-2)
61	تحليل عبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة "	(12-2)
62	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية	(13-2)
63	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أداء المؤسسة في إدارة الموارد البشرية	(14-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية د.بن زرجب	(01-1)
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(02-2)
54	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(03-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	(04-2)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة، وكذا إبراز أهمية عملية تقييم الأداء ودورها في ضمان بقاء المنظمات وتطورها في بيئة الأعمال وتكيفها مع المستجدات ومواجهة المشاكل المعاصرة وتحديات المستقبل.

و لتحقيق هذا الهدف تم توزيع 40 استبانة على موظفي المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- وتم استرجاعها كاملة ، لتجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة، و خلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، أداء المؤسسة، تقييم الأداء.

Abstract:

This study aims to clarify the impact of human resources management on an organization's performance, as well as to highlight the importance of the performance evaluation process and its role in ensuring organizations' survival and development in the business environment and their adaptation to developments and facing contemporary problems and future challenges.

To achieve this goal, 40 questionnaires were distributed to the employees of the hospital institution - Bin Zarjab - and were retrieved in full, to collect primary data from the study sample. The results of the study concluded that there was a statistically significant effect of human resources management on the performance of the hospital institution - Bin Zarjab.

Keywords:

Human resources, human resources management, organization performance, performance evaluation.

مقدمة عامة

تمهيد:

أصبحت المؤسسات في وقتنا الحاضر تواجه تحديات كبيرة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، بحيث يلزم على هذه المنظمات أن تحدث تغييرات عديدة لمواكبة هذه التحديات وأن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية من أجل ضمان البقاء في مجال الأعمال. وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق أعلى مستويات الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما تملكه من إمكانيات وموارد، وإنما ترتبط الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة هذه المنظمات على تعظيم الاستفادة وترشيد استخدام مختلف الموارد والإمكانيات عامة ومواردها البشرية خاصة. حيث تتجلى هذه الفعالية بالاستثمار الأمثل لقدرات مواردها البشرية وما تتضمنه من طاقات ومهارات وطموحات .

ولعل من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي حسن استغلالها لمواردها وبالذات البشرية منها حتى تكون أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام. ونظرا لهذه الأهمية، فإن المنظمات في وقتنا الحاضر، سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية أو خدمية، توجه كل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية وينصب عملها الأساسي على الفرد منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل إلى غاية إنهاء علاقته بها. حيث لم يعد الدور التقليدي لهذه الإدارة كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي وعولمة وتنوع المهارات واختلاف الثقافات بل أصبح لازما عليها أن تدير مواردها البشرية وفق منظور عالمي.

كما أصبح ضروريا على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية أن تواكب التطورات وأن تتبنى توجهات جديدة في تعاملها مع مواردها البشرية، حيث تتجه النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى التركيز على مدى علاقة وتأثير هذه الممارسات على مختلف مؤشرات الأداء بالمؤسسات وإن مستوى فعالية هذه الممارسات يتوقف على مدى القدرة على صياغة وإعداد السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها. فجاحها ينطلق أساسا من عمليات التوظيف الناجحة والتي تركز على

مقدمة عامة

جذب و استقطاب موارد بشرية كفاءة وتحفيزها والمحافظة عليها والاستفادة من طاقاتها وثروتها الإنتاجية والإبداعية. و من أجل الامام بهذه الدراسة بكل جانبيها ثم توزيع 40 استبانة على عمال المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-.

وتماشيا مع كل ما ذكر يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه كالآتي:

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-؟

➤ الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر استراتيجيات التوظيف والاختيار على أداء المؤسسة؟
- ما دور التدريب والتطوير المستمر في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل؟
- كيف يؤثر نظام التحفيز والمكافآت على مستوى رضا الموظفين وأدائهم؟

➤ فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة.
- هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات التوظيف والاختيار الفعالة وبين تحسين أداء المؤسسة.
- برامج التدريب والتطوير المستمر تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل.
- نظام التحفيز والمكافآت الفعال يزيد من رضا الموظفين ويحسن من أدائهم.

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم في الاستفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية والذي نأمل أن ينعكس إيجابيا على مستوى أداء المؤسسة، و تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير.

➤ أهداف الدراسة:

- عملت الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- التأكيد على الدور المتنامي للعنصر البشري في المؤسسة، والتي تنظم عمله سياسات إدارة الموارد البشرية.

مقدمة عامة

- التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة .
- تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة باعتبارها تركز على السياسات الفعالة.
- الحصول على مستويات أداء أفضل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع باعتباره أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

- تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى أدائه الوظيفي.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.
- محاولة فهم أسباب تدني الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية، ومعرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين.

➤ منهجية الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي على النحو التالي:
- تم اعتماد المنهج الوصفي للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من قبل و لبناء الإطار النظري حيث قمنا بتعريف مختلف المصطلحات والتقنيات و الطرق لتوضيح محتوى هذه المعطيات واستعمالها كأساس في تحليل الموضوع، من خلال الاعتماد على المراجع والأبحاث العلمية التي تخص الموضوع.
- و تم استخدام المنهج التحليلي في بناء الدراسة التطبيقية و تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب.

➤ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- بعين تموشنت-
- الحدود الزمنية: إمتدت فترة التبرص من 24 ديسمبر 2022 إلى 31 ديسمبر 2024.

➤ محتوى الدراسة:

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للبحث و الإجابة عن الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعة تم تقسيم البحث الى فصلين كالتالي:
الفصل الأول نظري المعنون ب " الاطار المفاهيمي للأداء وإدارة الموارد البشرية"
تضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأداء و تقييمه

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني تطبيقي المعنون بـ " دراسة ميدانية لإدارة الموارد البشرية و تأثيرها على المؤسسة" وتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للأداء وإدارة

الموارد البشرية

تمهيد:

تأخذ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة لكونها أهم عامل من العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر، الذي يحدد كفاءة أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بمختلف أنواعها.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وكل مبحث تم تقسيمه الى ثلاث مطالبتين كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأداء و تقييمه

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن الموارد البشرية

لزم طويلاً اعتبار تسيير الموارد البشرية كوظيفة إدارية ومحاسبية ومع الوقت تغير المنظور وأصبح كمهام متنوعة لمواجهة العالم الاقتصادي المتقلب والحيوي، هذا التنوع ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، ومنه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و أهم النظريات المفسرة لها وكذا تصنيف وظائفها.

المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة لإدارة لموارد البشرية

مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية هي:

أولاً: المدخل الكلاسيكي: (النظريات الكلاسيكية)

تعتبر النظرية الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير التفكير التنظيمي. وسعت جاهدة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تقنين المهام والأدوار من خلال منهج علمي يعتمد على قوانين وأساسيات متينة. وما يدل على ذلك هو مجموعة المبادئ التي يقومون بها، مثل: تقسيم العمل، وتسلسل السلطة، ونطاق الإشراف، ووحدة القيادة، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كما يلي: (Denis Segrestin,1996,p71)

❖ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة (1900-1920) وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية لتلبية الطلب القوي على الإدارة العلمية. شهد هذا العصر تطورات اقتصادية أساسية، بما في ذلك التوسع في أساليب ووسائل النقل الحديثة، وزيادة وتركز سكان الحضر، والتوسع في التصنيع، بالإضافة إلى استخدام الآلات الباهظة

الثمن، وتوسع السوق المحلي وإزداد سوق التصدير. وكانت العوامل الأساسية التي عززت النهضة الصناعية في ذلك الوقت، من ناحية، ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا، ومن ناحية أخرى، ظهور فئة من المنظمين المتخصصين في العمليات الإدارية والتنظيمية. (حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، 2004، ص 53-54)

وكان فريدريك تايلور (1856-1915) الرائد الأول وأب الإدارة العلمية، نشر في عام 1911 نشر كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أشار فيه إلى أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان أعلى الأرباح لنفسها.

ورأى أن معظم العاملين ليس لديهم مواصفات واضحة ومحددة لعملهم، مما يفقدهم الكفاءة في عملهم ويؤدون أعمالهم بأقل من قدرتهم وطاقتهم الحقيقية. ويعتقد أيضًا أنه إذا تمكنا من حل هذه المشكلة تنظيميًا. القدرة على تدريب العمال وتقديم المساعدة لهم حتى يتمكنوا من إكمال أعمالهم بالطريقة الصحيحة. (مؤيد سعيد السالم، 2002، ص 55)

استخدم تايلور دراسات الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي وظيفة من أجل خلق أقصر وقت للوظيفة والحركات الأكثر ملاءمة للعامل. كما استخدم تايلور "بحث الحركة" لاختيار الحركات الأقل جهدًا والأكثر إنتاجية للعاملين في أداء وظائفهم، أي أنه سعى للوصول إلى أفضل طريقة لأداء وظائفهم، كل ذلك حتى تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل.

اعتقد تايلور أن المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية يمكن استخدامها لحل المشاكل الإدارية، وأعرب عن أمله في الحد من استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صنع القرار الإداري والدعوة إلى "الإدارة بالنظام والمعايير". أجرى تايلور بحثًا في ورشة عمل تضم 75 عاملاً، قام كل منهم بنقل 12.5 طنًا من الحديد أثناء عملهم، واختار تايلور لتنفيذ خطته مهاجرا طموحا اسمه "سميث" واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بكل

تفاصيلها، فكان أن نقل هذا العامل (47.5) طناً من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملاً، وحققت الشركة ربحاً مقداره 75000 دولاراً في السنة. (غيات بوفلجة، ص16)

منه تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي: (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص23)

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل.

❖ النظرية البيروقراطية : لماكس فيبر (1864 - 1920)

يفترض النموذج البيروقراطي أن الأشخاص غير عقلانيين وعاطفيين في العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية تهيمن على العمل، ولا توجد أو لا توجد اعتبارات موضوعية ومحايدة وعقلانية في العمل. شرح النموذج البيروقراطي لكيفية التحكم في السلوك البشري. النظرية هي أن ذلك سيتم تحقيقه من خلال نظام صارم من القواعد والإجراءات داخل المنظمة. يعتبر ماكس فيبر الباحث الأقرب إلى الاتجاه البيروقراطي في الدراسات الإدارية والتنظيمية، مستمداً هذا الاتجاه من ملاحظاته حول إساءة استخدام المديرين للسلطة وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة في ظل غياب قواعد السلوك. ولهذا السبب بنى ماكس فيبر نظريته حول البيروقراطية على المبادئ التالية: (أحمد ماهر، 2000، ص28)

- التخصص و تقسيم العمل : وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم.
- نظام اجتياز و ترقية العاملين: و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجداء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.
- نظام القواعد: و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- نظام من العلاقات غير الشخصية: و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.
- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

ومنه قدم "ماكس فيبر" مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث تضمن كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة؛ واهتم بالتدريب للعمال الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل. (عادل حسين، 1974، ص 160)

والسبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو تفوقه الفني و عند مقارنته بأجهزة إدارية أخرى، وهذا راجع إلى الأسس العقلية الرشيدة ، و القواعد و الإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية، و يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ ، و ذلك بنمو و زيادة حجم المنظمات، ويمكن تلخيص أهم عيوب النظام البيروقراطي في النقاط التالية:

- تضخم الأعباء الروتينية.

- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات و اهتمامهم فقط بالإجراءات .
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ، و انتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.
- تشابهه في شكل السلوك و توحده بسبب الالتزام بالإجراءات ، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.
- القضاء على روح المبادأة و الابتكار و النمو الشخصي .

❖ نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925)

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار فريدريك تايلور وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما، ففي حين ركز فريدريك تايلور في دراسته على اقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي - في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري - من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

ولقد حدد فايول أربعة عشر مبدء للإدارة الرشيدة تتمثل في: (محمود سلطان العميان، 2001، ص 41-42)

- تقسيم العمل.
- السلطة و المسؤولية: سلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- النظام: عدم الإخلال بالأوامر و احترام الاتفاقات والنظم.
- وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد .
- وحدة التوجيه: صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد.

- المبادأة: تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق .
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- مبدأ المكافأة والتعويض .
- المركزية: تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء .
- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- روح الفريق و التعاون.
- الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا .
- المساواة في المعاملة: لضمان الولاء التنظيمي للعاملين.
- الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة .

ومن الواضح أن نظرية المبادئ الإدارية متشابهة إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية في تركيزها على عدة خصائص داخل بناء التنظيمات مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإنجاز والفاعلية، الضبط والإشراف.

و في الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية ، نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تدرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، و أنهم غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل، و أنهم غير عقلانيين، و يمتازون بالانفعال، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة، و عليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد ، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني، رشيد، وقوي على العاملين، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات، و يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي، و رسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها، و وضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

ثانيا: مدخل العلاقات الانسانية لإلتون مايو (1880-1949)

وجاءت نظرية العلاقات الانسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، وحاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من النظريات السابقة، حيث قام إلتون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة "وسترن يال كتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، لمحاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه فقد شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما أن تجاربه عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين قد أثرت تأثيرا بالغيا في الممارسات الصناعية، لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم، واتخاذ القرارات الجماعية. (علي السلمي، 1997، 147)

وساهمت هذه النظرية في مجالي التدريب والحوافز في النقاط التالية :

- العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم .
- اعتبار عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة .
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضاء .
- أعطت أهمية لجماعات الغير رسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة .
- دراسة هذا الاتجاه لتأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.(أحمد عادل راشد، 1981، ص84)

وبالرغم من أن نظرية العلاقات الإنسانية هي أول من بين الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، وأنها

شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك في داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم، إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

- اتجاهها اتجاهها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة .
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم اعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام اجتماعي متكامل .
- تركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية.

ثالثا: مدخل الموارد البشرية (النظريات الحديثة)

على عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، فتعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، حيث اهتمت بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم، بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات ولتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارتهم إلى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين. (محمد حنفي سليمان، 1998، ص 35)

ومنه يمكن ايجاز أهم النظريات الحديثة في:

❖ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

ركز " ماسلو " على مفهوم الحاجات الإنسانية في تحليله للدافعية ، فقام بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبها في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات أي الحاجات الأقل إلحاحا، ويمكن إدراجها كالآتي: حاجات

تحقيق الذات ، حاجات التقدير، حاجات اجتماعية ، حاجات الأمان (الأمن) و حاجات فسيولوجية. (عبد الفتاح بوخمخ، 2001،ص118)

ومن خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية ، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية ، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي ، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها ، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد. (عبد الفتاح بوخمخ، 2001،ص138)

❖ نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور:

جاءت هذه النظرية بفضل جهود العالم ماكريجور دوجلاس لتقدم بديلا عن النظريات القديمة المبنية على الفكر التقليدي والتي سماها بنظرية (X)، أما البديل الذي قدمه ماكريجور فيتمثل في نظرية (Y) والتي تتميز بمرونتها ومراعاتها لحقوق العمال وكرامتهم .

انتقد ماجريجور الفكر التقليدي للنظم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية، وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة، كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما، والأهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع الإنسان فروضا غير واقعية، ولا تقرأها نظريات علم النفس المعاصر. وبالتالي فقد سمي النظرية التقليدية ب (X) لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته. (عامر الكبيسي، 2004، ص181)

تؤكد النظرية (Y) أن الناس في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية لكن ال تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، أي لا بد من البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقص الحوافز المادية والقيام بتحليل

حاجات العمال غير المادية وتحقيق الإدارة بالأهداف بما يمكن العامل من تحمل مسؤولياته وتحديد أهدافه وهذا بالتعاون بين الرئيس والمرؤوس.

❖ نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ:

قد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وعليه فقد فرق هارزبورغ بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما، العوامل الوقائية التي يؤدي عدم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا، ووجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال، وتشجعهم على العمل أكثر؛ و العوامل الدافعة تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عالي من الرضا. (علي غربي، 2004، ص 86)

❖ نظرية التوقع لفكتور فروم:

تمثل هذه النظرية التي وضعها فروم سنة 1964 واحدة من أهم النظريات لا تي تفسر التحفيز عند الأفراد، فهي تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما ، حيث تعتبر أن الرغبة القوية ل لفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بأن ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد معينة، وتعتمد أيضا على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد ويفسر فروم سلوك الفرد بناءا على توقعين أساسيين هما:

التوقع الأول : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أ ل ن زيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل .

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الانجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائد

ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز وبين المكافأة المتوقعة.

❖ نظرية رأس المال البشري: لـ Russel Robinson

هذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج.

ولقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري. (رعد حسن الصرن، 2004، 371)

المطلب الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية و أهم التحديات التي تواجهها

ارتبطت إدارة الموارد البشرية إلى وقت قريب ببعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة المباشرة بإدارة الأفراد كاختيار وتوظيف العمال، وتحرير قوائم العاملين، وصرف رواتبهم، ووضع برامج التدريب والتكوين والترقيات، والنقل، والخدمات الاجتماعية، كالتعويضات والتأمين على الزوجة والأولاد. ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى ماهية ادارة الموارد البشرية و أهم التحديات التي تواجهها.

أولاً: تعريف ادارة الموارد البشرية

باعتبار إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي أسالت الحبر، نجد أن العديد من المفكرين في علوم الإدارة والاجتماع قد اهتموا بها نظرا لدورها الكبير في تحقيق سياسات المنظمات، و لهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف نذكر أهمها:

- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة.

- هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكوئين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي. (محمد ماهر عليش، د.س.ن، ص27)

- إدارة الموارد البشرية هي جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي نتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة. (الخزامي عبد الحكم أحمد، 2003، ص17)

- هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظاما للأجور. (حنفي عبد العفار، 2000، ص22)

وتستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية المورد البشري باعتباره من الأصول الأساسية للمؤسسة الاقتصادية الحديثة وعليه تقوم مختلف المصالح والأقسام الإدارية والوظيفية للمؤسسة، وتبنى الاستراتيجيات الأنينة والمستقبلية. فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جديرة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص11)

ومن الباحثين من لخص الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أربع نقاط رئيسية تتمثل في:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة:

بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا بالاعتماد على الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة .

- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري:

بزيادة قدرة الأفراد على العمل، وزيادة رغبتهم في أداء العمل، عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.

- **زيادة درجة الولاء والانتماء**

بوضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

- **وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين:**

بإعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية. (مهدي تواتي، 2017، ص59-60)

والهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة يتمثل في "وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها." (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص29)

ثانيا: أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما وإدارة المورد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها، و أهم هذه التحديات نذكر: (أمينة جاب الله، 2014، ص19)

- **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة:**

لا شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات قد أدى إلى تغيير جذري في أنواع العمل والمهارات المطلوبة، وبالتالي فإن أنشطة التدريب والتطوير والتنظيم سوف تزداد أهمية من أجل استيعاب هذه الأنشطة. وقد يتم إلغاء بعض الأنشطة والعاملين، خاصة أصحاب المهارات البسيطة والوظائف الروتينية.

- التغيرات في تركيب القوى العاملة:

وبما أن تكنولوجيا المعلومات توفر الراحة لإدارة الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمات، تبدأ المرأة في التنافس مع الرجل في العديد من الوظائف، الأمر الذي سيجلب أعباء جديدة على إدارة الموارد البشرية: وهذا هو المفتاح لتحقيق المساواة بين الجنسين ونتيجة لهذا المطلب، وبما أن الدور الرئيسي الذي أتاحه هذا الاندماج للعنصر النسائي هو توليها مناصب عليا في المنظمة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة إعدادها بشكل خاص، فلا بد من إعداد قسم الموارد البشرية الرد على عامل خاص من الجنس الآخر.

- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

ويعتبر هذا أحد أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، حيث تحتاج الإدارة حاليا إلى أنظمة معلومات حديثة تشمل جميع بيانات إدارة الموارد البشرية وخطط تقديم المشورة للإدارة على شكل أقسام متخصصة. لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الجانب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

- تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام،... الخ ،) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي، بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر. إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم. (أمينة جاب الله، 2014، ص20-21)

- العائد والتعويض:

يؤدي ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي إلى طلب أجور أعلى غير أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات، مما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل .

- زيادة حجم القوى العاملة:

وهذا راجع إلى ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد وكذا ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، والذي من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

- التشريعات واللوائح الحكومية

تتقيد إدارة الموارد البشرية بقيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض عدم تجاوز هذه الحدود المفروضة. (أمينة جاب الله، 2014، ص20-21)

المطلب الثالث: تصنيف وظائف ادارة الموارد البشرية

المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويتم هذا من خلال وظائف متعددة، أساسية وتكميلية: (أحمد ماهر، 2008، ص 32)

أولاً: الوظائف الأساسية

- تحليل و توصيف الوظيفة:

يتم تحليل كل وظيفة على حدى لتحديد أدنى المواصفات اللازمة للأداء السليم والفعال لهذه الوظيفة.

- الاختيار والتعيين:

اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتسبقها الدعاية والإعلان لجذب انتباه الأفراد للتقدم للوظيفة. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص110)

- التدريب:

من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها.

- التخطيط:

يخطط المدراء لأي موارد مادية أخرى تمتلكها هذه المؤسسة، حيث توضع الخطة بما يتوافق مع أهداف المؤسسة بتحديد متطلبات الأفراد العاملين في المؤسسة وأهدافهم، آخذين بعين الاعتبار أي ضغط يمكن أن يطرأ سواء مالي أو أي ظرف آخر وهكذا يتم تحديد وضعية المؤسسة، إمكاناتها، احتياجات الموظفين، أهدافهم والى غير ذلك من النقاط الأساسية لوضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل. (باري كشواي، 2006، ص23)

- التقييم:

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في جيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، وتم اعتماده من قبل المؤسسات الا في أواخر العشرينات، وعملية التقييم هي تقييم الأداء الحالي أو الماضي للموظف وهذا ما يسمح بتحديد العلاوات المستحقة للموظفين، تخطيط المسار الوظيفي، اختيار الموظفين الأصح للترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تشجيع التنافس،...الى غير ذلك من الجوانب. (عايدة سيد الخطاب و آخرون، 2006، ص197)

- تصميم نظام الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل المساعدة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد على عمله تتوقف على

قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموظفين في المؤسسة.

ثانياً: الوظائف التكميلية

تساعد الوظائف التكميلية إدارة الموارد البشرية على القيام بمهمتها الأساسية والتي هي التوفيق بين المستخدم والوظيفة، نذكر منها:

- تحسين شروط العمل:

الصحة، الأمن وشروط العمل، أمور أساسية لحسن سير العمل في أي مؤسسة، فكل وظيفة محفوفة ببعض الأخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث.

- العلاقات مع النقابات:

إن تواجد النقابات مهم جداً لأنه يساعد على تنظيم عملها كما يخفض حقوق العمال . (Khelassi Réda,2010, p168)

- الاتصالات:

لا يمكن أن نتخيل مؤسسة بدون شبكة من الاتصالات تنقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين أو العكس فالإتصال يحدد مجموع أنشطة المؤسسة من أجل إعطائها أحسن صورة سواء داخليا أو خارجيا، ويحفز البشرية للحصول على حصة من سوق المنتجات أو الخدمات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة عن الأداء و تقييمه

اختلف الباحثون في التعريف بمصطلح الأداء لتباين وجهات النظر، و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى كل هذه التعاريف و كل ما يخص الأداء و تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتصنيفاته

تعددت تعاريف الأداء و أنواعه و اختلفت باختلاف وجهات النظر، و من خلال هذا المطلب سوف نتعرف على مصطلح الأداء بكل جوانبه و كذا تصنيفاته و أنواعه.

أولاً: تعريف الأداء

الأداء هو مصطلح متعدد الجوانب و الأبعاد لاقتترانه، و تداخله مع عدة مصطلحات و مفاهيم مشابهة له كالمردودية و الإنتاجية و النتيجة و حتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً. (فردوس بن عزة، 2016، ص44)

و هذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على انجاز المهام.

أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدي الكفاءة و الفعالية، و يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة و الوسائل المستعملة، و تجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين. (حسين محمد حراشنة، 2011، ص80)

و يعتبر الأداء بمنظور الكفاءة و الفعالية قصير و متوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل في تطوير طاقات دائمة (**Durables**) كإنشاء ممارسات و قيم، و التوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات.

وقد ارتبط مفهوم الأداء " كفاءة و فعالية بسعي المؤسسة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة و التحولات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمؤسسة أن تتأقلم مع محيطها و أن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف و تعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط و التوقع لتغييراته مما يفرض عليها نوعاً من الليونة في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على

محيطها، و أصبح أداء المؤسسة هو قدرتها على التنافس في السوق (أي أن الأداء هو المظهر الداخلي لتنافسية المؤسسة). (وسام إبراهيم موسى 2015، ص 146)

ثانيا: تصنيفات وأنواع الاداء

يمكن تصنيف الاداء حسب المعايير التالية:

1. معيار الشمولية: يصنف الاداء حسب هذا المعيار إلى :

✓ **الأداء الكلي**: يتمثل في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

✓ **الأداء الجزئي**: و يتحقق على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة.

2. حسب معيار المصدر: وينقسم إلى نوعين:

✓ **الأداء الداخلي**: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية و التقنية الضرورية لنشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

▪ **الأداء البشري**: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم.

▪ **الأداء التقني**: ويمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

▪ **الأداء المالي**: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

✓ **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة (أحلام

محمد شواي، الإدارة، 20، ص 391)

3. **حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، و أداء إداري كما يلي:

✓ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

✓ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

✓ **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

✓ **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

✓ **حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد. ،،اخ، وسنذكر أهمها:

▪ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المرودية.

- أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف.
- أداء وظيفة البحث والتطوير : يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و كذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.
- أداء وظيفة الأفراد: يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه و أداء مهامه بنجاح. (عز الدين هروم، 2008، ص 26)

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

قبل التطرق الى مفهوم تقييم الأداء لابد من أن نتعرف على الأداء بحد ذاته:

- يعتبر الأداء مؤشر يحدد اتجاه سير المؤسسة إيجابا أو سلبا، كما يحدد مكانها بالنسبة لأهدافها ومدى التزامها بخطتها، ومدى تحقيقها لأهدافها، كما يعكس مدى نجاحها أو إخفاقها. (صبحي، و، الغالبي، ط، 2009، 36)
- كما عرفه نيكولاس Nickols W.F بأنه نتاج سلوك، الذي هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي: النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (ابراهيم درة، ع، 2003، ص 15)
- ويعرف مجد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات لتركيزه على استخدام مؤشرات مالية تقيس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة. (الخطيب، م ، 2010، ص45)

• يعرف تقييم الأداء على أنه إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، تعتمد على استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس لفحص مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها الموضوعية، وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية، ومعرفة أسبابها واقتراح المعالجة المناسبة لها (بوسهوه، ن، مكيد، ع، 2014، ص 157) .

• تعرف أيضا بأنها عملية تحديد درجة تطبيق بعض معايير الأداء والإدارة على فرد أو مجموعة من خلال نظام علمي منهجي يتضمن وضع أسس وقواعد خاصة تراعي مختلف المهن والخبرات وطبيعة العمل. هذا يعكس الاتجاه المستقبلي للوكالة.

• و هو عملية تحديد درجة انطباق المعايير الأدائية و الإدارية على شخص أو مجموعة من خلال نظام علمي ممنهج يضع أسس وقواعد خاصة تراعي مختلف التخصصات و الخبرات و طبيعة العمل، و حوصلة هذه العملية تكون الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة و الأهداف طويلة المدى، التي تعكس التوجه المستقبلي للمؤسسة.

ولعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة في المنشئة لما توفره من معلومات لتشخيص وضعيتها، وتمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، وفيما يلي مجموع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء:

✓ تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛

✓ تبين هذه العملية مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل تضيق الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار و تنشيط القدرة الشرائية، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛

- ✓ تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.
- ✓ يوفر معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛(عواد، ط، 2005، ص71)
- ✓ إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- ✓ إبراز التطور الذي حققته المؤسسة، إما إيجاباً أو سلباً وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة؛
- ✓ تعكس تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ توضيح المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة، لتحسين مركزها التنافسي؛
- ✓ يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها؛
- ✓ تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة؛
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وفي جميع المستويات؛ (السيد، إ، 1999، ص377)
- ✓ يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية؛

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي: (زهير ثابت، 2001، ص 89)

- طريقة القياس الحسابي:

تعتبر الطريقة الشهيرة للقياس، حيث تعتمد على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه، ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

- طريقة قياس الاتجاهات:

تتركز هذه الطريقة على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

- طريقة القياس الرمزي:

بتحويل النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح (خطوط بيانية، أو أشكال هندسية أو غيرها)، ويستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

- طريقة الإدارة بنظام الأهداف:

حققت هذه الطريقة نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبقت فيها، وقد صمّم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة.

ويُقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف

على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. (زهير ثابت، 2001، ص 89)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة الأجنبية و من ثم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

❖ دراسة (ايمان خويلدات، 2014) بعنوان: "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية (دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) ورقة) خلال فترة مارس 2014".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية، باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق. وهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاولتها أنشطتها، والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وقد تم توزيعه على 70 عامل بمؤسسة سونلغاز -ورقلة- ، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت كل فئات عمال سونلغاز - ورقلة . و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان، وبرنامج معالج الجداول

الإلكترونية (EXCEL) ولإبراز العلاقة، تم استخدام (معامل الارتباط لبرسون r) ولاختبار الدراسة تم استخدام اختبار فرق المتوسطين Independent (Samples t-test).

وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين. إذ أن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (بكفاءة وفعالية)، وبذلك يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

❖ دراسة (جواب الله أمينة، 2012): بعنوان: "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية أهم سياسات إدارة الموارد البشرية، أهميتها، كيفية إعدادها وتأثيرها على أداء المؤسسة. تكونت عينة الدراسة من 38 موظف من مصرف السلام. الجزائر وقد تم تحليل نتائجها اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات التي الحصول عليها من خلال برنامج PASW20 .

وقد أشارت أهم النتائج إلى أن هناك مركزية في إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وضوحها بالنسبة لأغلبية الموظفين المصرف، كما أشارت إلى أنه لا يتم استخدام نتائج التقييم في تطوير وتحسين هذه السياسات ورغم ذلك فإن المصرف حقق إرتفاع في أدائه مما يعكس نجاح نسبي لسياسات التوظيف بالدرجة الأولى ثم التدريب والتعويضات و على ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من الإقتراحات أهمها : ضرورة إشراك الموظفين في تحرير السياسات مع تعزيز سياسات التعويضات و التدريب بالإضافة إلى العمل على خلق إتصال فعال بين الموظفين.

❖ دراسة (الزودوي محمد السايح، 2012): بعنوان: "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنابيب -ALFAPIPE غرداية- "

تناولت هذه الدراسة أهمية ودور مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث عملت على تقييم أنشطتها المختلفة واختبار مدى الالتزام بالإجراءات والمراسيم الرقابية بهدف بناء أو تطور الهيكلية العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية عامة والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب خاصة، وتسعى جاهدة لتبني هذا المفهوم الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وقد تم توزيعه على 40 عامل بمؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنابيب - ALFAPIPE غرداية-".

و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان، وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL).
وخلصت هذه الدراسة إلى أن مراجعة تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتشاف وإبراز نقاط القوة والضعف.

❖ دراسة (شامي صليحة، 2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة -بومرداس-"

ناقشت هذه الدراسة المناخ التنظيمي السائد في جامعة "أمجد بوقرة" وثيره على أداء العاملين بحيث تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، فإن جوهره الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف، مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة حتى يستطيع الأفراد أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لماله من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيانين واحد موجه للموظفين الاداريين و الاخر موجه الى الأساتذة. وقد تم توزيعه على 38 أستاذ في جامعة بومرداس. و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبيان، وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL). وخلصت هذه الدراسة إلى أن مراجعة تسيير الموارد البشرية تعمل على اكتشاف وإبراز نقاط القوة والضعف.

❖ دراسة (عبد الله لفايدة، 2007) بعنوان: "تسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب، لتحقيق أهداف المنشأة في المستقبل، بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت والمكان المناسبين مع وضع برامج وخطط أعمال لتسيير هذه الاحتياجات، وتتوقف جودة وفعالية التسيير التنبؤي للموارد البشرية على دقة ومصداقية وشمولية إحصائيات الموارد البشرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المنشأة الجزائرية قد ارتفعت وأصبحت تتنافس مع المنشآت الحديثة حتى على المستوى الدولي، والتي تم بثمين دور تسيير الموارد البشرية وأهميته كمحرك للتنمية خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني عامة والمنشأة خاصة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

❖ دراسة (Akwi Helene Fomude, & all, 2020) بعنوان:

"The Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Graduate Volunteer Performance: A Case Study of Microfinance Institutions in Cameroon"

مع التوسع الحالي للسوق العالمية والعوامل المرتبطة به، تواجه معظم المؤسسات التحدي المتمثل في ضمان كفاءة عملياتها التجارية وحسن أدائها. إن الآثار المترتبة على هذا التوسع هي أنه سيتعين على المديرين تعيين موظفين ذوي

مهارات عالية لسد الفجوة الناجمة عن هذه العولمة من خلال استثمار المزيد من الموارد البشرية لوضع المنظمة بشكل استراتيجي في الريادة التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التطوعي للخريجين، دراسة حالة لمؤسسات التمويل الأصغر في الكاميرون. تقدم هذه الدراسة لمحة عامة عن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة (تقييم الأداء والتدريب والتطوير والتحفيز والتعويض) أو التأثير على أداء المتطوعين الخريجين في المنظمة، حتى يتمكنوا في نهاية المطاف من تحقيق أهدافهم وغاياتهم. كمتطوعين خريجين مع نقل نتائج مفيدة لكل من المتطوعين والمنظمة وبالتالي تعزيز الأداء. تم استخدام استبيان مغلق لجمع البيانات وتم استخدام IBM SPSS 25.0 للتحليل. تم استخدام ما مجموعه 240 استبيانًا للتحليل.

كشفت النتائج أن الدافع والتعويض لهما تأثير أكبر على أداء المتطوعين الخريجين بمعامل بيتا (β) كبير قدره 0.388. وكشف التحليل أيضًا أن جميع المتغيرات في النموذج تم تعديلها بشكل إيجابي بشكل ملحوظ. ويبين التحليل الإضافي أن المتغيرات المستقلة (تقييم الأداء والتدريب والتطوير والتحفيز والتعويض) تتبئ بشكل كبير بالمتغير التابع (أداء المتطوعين الخريجين). يضيف هذا العمل البحثي إلى الأدبيات الموجودة بالفعل في دراسات إدارة الموارد البشرية ويمكن استخدامه كإطار لتقييم أداء الموظفين والمتطوعين والشركة على المدى الطويل، كما يساعد المنظمات على اختيار وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لتمكين الخريجين المتطوعين لتحقيق أهدافهم. قد تتضمن الأبحاث المستقبلية توسيع نطاق الدراسة وكذلك زيادة عدد المتغيرات في إطار ممارسات إدارة الموارد البشرية

❖ دراسة (Triguero, et al, 2012) بعنوان:

"Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish Firms: An empirical contribution"

هدفت إلى تقييم العلاقة بين عمليات نظم الموارد البشرية، والأداء التنظيمي من المنظور المالي، وغير المالي في المنظمات الإسبانية، وتأثير عمليات نظم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على تطوير سلوكيات الموظفين، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن الاطلاع على الأداء الشخصي لعمليات نظم الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز التزام الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي غير المالي، وتعزيز العمليات التي تتبعها الشركات الإسبانية التي لها آثار جانبية على الأداء التنظيمي المالي وغير المالي عندما تسعى إلى تحقيق التزام العاملين.

❖ دراسة (Zakaria,2011) بعنوان:

" Investigation the role of human resource management practices on the performance of SME: conceptual framework"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا حيث توصل الباحث إلى أن عمليات نظم الموارد البشرية تعتبر في مرحلة النمو الأولى في ماليزيا، وأن البيانات شحيحة على الرغم من أن عمليات نظم الموارد البشرية واحدة من العوامل الهامة للنمو في المنظمات، وقد وجدت الدراسة أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا لا تمارس نظم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر، وتعزيز عمليات نظم الموارد البشرية في الشركات الماليزية، للنهوض بها، ومواكبة التطور، وتحقيق أهداف الشركات.

❖ دراسة (Jamil,2011) بعنوان:

" Impact of compensation ,performance evaluation and promotion practices on government employees performance VS private employees performance "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الثالثة (التعويض، وتقييم الأداء، والترقية) في تعزيز أداء الموظفين في مؤسسات

القطاع العام والخاص على حد سواء في الباكستان. ولكن تم العثور على أثر الممارسات لتكون مرتبطة مع أداء الموظفين معنويا في كل من القطاعين العام، والقطاع الخاص، حيث تأثرت إيجابيا في تعزيز أداء الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التعويض و أداء موظفي القطاع العام والخاص، و تقييم الأداء مع أداء موظفي القطاع العام والخاص، و تعزيز الأداء مع أداء موظفي القطاع العام والخاص، وأوصت الدراسة إلى تعزيز عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والترقية) في القطاعين العام والخاص.

❖ دراسة (Mcclean & Christophe,2011) بعنوان:

"High-commitment HR practices ,employee effort ,and firm performance :investigation the efforts of HR practices across employee group within professional services firms "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الالتزام التام بعمليات الموارد البشرية وأداء شركات الخدمات المهنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يرى الموظف منظمته واحدة من المنظمات التي تسهل الأداء، وتعزز الفرص الوظيفية، و توفر إيجابية الإشراف فإن ذلك يبني ثقته، بالمنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمات لها الاختيار في عمليات نظم الموارد البشرية عالية الالتزام التي تؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة من خلال الخدمات المهنية، والعلاقة بين الجهد والأداء تعتمد اعتمادا مباشرا على قيمة الميزة للموظف، والمنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة حرص المنظمات على أن تنفق في الجهد و بالموارد للنمو بسرعة في عمليات نظم الموارد البشرية.

❖ دراسة (Lovanirina Ramboarison-lalao,2008) بعنوان:

" Genre et gestion des ressources humaines"

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة التباين بين الجنسين في موضوع أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، اعتمدت من خلالها الباحثة على أسلوب المقارنة، حيث أجرت

مقارنة للاختلافات بين الجنسين من حيث أدائهم لوظيفة الموارد البشرية في جوانب مختلفة منها الجودة والكفاءة والفعالية، و تم الاعتماد كذلك على أسلوب التحليل لمقارنة النتائج الموصل إليها، وذلك بناء على تحليل النتائج الخاصة بكل نوع (جنس). ومن أهم ما توصلت اليه الباحثة إليه ما يلي:

- اختلاف في وجهات النظر بين الجنسين حول الأساليب الفعالة في إدارة الموارد البشرية كآليات التوظيف والتكوين والرقابة والتقييم الشخصي.
- اختلاف في النظرة لأسلوب المعاينة الفعال (التنظيمي، الاجتماعي، الشامل)
- الآثار الايجابية لمعاينة الفوارق متقاربة بين الجنسين بخصوص تمثيل التغيير.
- التأكيد على العالقة بين نوع الجنس وطبيعة أداء وظيفة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي غير أن الدراسة الحالية تهدف الى بيان واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة.

أما من حيث منهج الدراسة فيمكن القول أن الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية.

و كذا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ابراز أهمية المورد البشري و دوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- خاصة.
- تحديد العلاقة بين إدارة تسيير الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- وذلك بالسعي نحو استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تخطيط، متابعة وتقييم أداء العاملين على مستوى كل الوظائف

- الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء العاملين ومتابعة وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله؛
- قياس مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات العلمية المرتبطة بالأداء الوظيفي للعاملين .
- استخدام استبيان، وتحليل بياناته باستعمال برامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

خلاصة:

على ضوء ما تم ذكره في الإطار المفاهيمي للدراسة من مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم النظريات المفسرة لها وكذا تصنيف وظائفها، وكذا مفهوم الأداء في ظل اختلاف الباحثون في التعريف به كمصطلح لتباين وجهات النظر وكذا تصنيفاته وأنواعه.

ومما سبق التوصل إليه من مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية والأداء وإبراز العلاقة بينهما ، نحاول إسقاط ذلك على الواقع العملي، بدراسة عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي فرضيات، والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لإدارة الموارد البشرية

و تأثيرها على المؤسسة

تمهيد:

بعد مناقشة الجانب النظري لمدى تأثير ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة في الفصل الأول، والذي تناولنا فيه كافة الجوانب المتعلقة به، من مفاهيم عامة عن الموارد البشرية وعن الأداء و تقييمه و كذا الدراسات السابقة المتعلقة به، سنتنقل الآن إلى الجانب العملي للموضوع الذي تناولناه ، ووقع الاختيار على المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، حيث وزعنا 40 استبانة على أفراد عينة الدراسة وسناقشها في هذا الفصل.

و من هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية و كل مبحث يتفرع إلى ثلاث مطالبتين كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

تعتبر المؤسسة الاستشفائية د. بن زرجب أحد أهم المكاسب الصحية للجزائر عامة و لولاية عين تموشنت خاصة. إذ يعتبر جد مميز ومرفق عام له خدمة كبيرة في مجال الصحة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

سميت المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب نسبة إلى الدكتور المجاهد بن زرجب بن عودة المولود في 09 جانفي 1921 بمدينة تلمسان حيث ترعرع في أوساط شعبية بسيطة من عائلة متواضعة درس في كلية ابن خلدون في عام 1941 حيث حصل على شهادة البكالوريوس إلى جانب إحراره على الجائزة الأولى الخاصة باللغة الألمانية.

انخرط كجندي في النضال السياسي من خلال الانضمام إلى الحركة من اجل الانتصار الحريات الديمقراطية وعين أمين الصندوق في الرابطة الطلاب المسلمين الجزائريين عندما نفي لمتابعة دراساته العليا في مجال الطب و تخرج عام 1948 من خلال تقديمه أطروحة دكتوراه عن سرطان الدم .

عاد إلى مدينة تلمسان ليتابع ممارسة مهنته كطبيب في مكتبته وقد كتب وصفات في اللغة العربية استغل الدكتور بن زرجب مهنته كطبيب للقيام بنشاطات ثورية بسرية تامة.

اشترى آلة نسخ الرسائل و المطبوعات و الوثائق و المنشورات الدعائية للثورة و نشرها في الأوساط الشعبية لنشر الوعي السياسي.

لكن السلطات الاستعمارية الفرنسية اكتشفت نشاطه فقامت باعتقاله و سجنه إلى أن تم تنفيذ حكم الإعدام عليه في دوار ولد حليلة قرب سبدو في 16 يناير 1956. (المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-)

المطلب الثاني: تعريف للمؤسسة الاستشفائية الدكتور -بن زرجب-

وضع الحجر الأساسي لبناء مشروع مؤسسة استشفائية في ولاية عين تموشنت سنة 2005 الموافق لـ 30 نوفمبر ، و ذلك بحضور مسؤولين من وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات و وزير الصحة و السكان "عمار تو"، و التي كان

بنائها من طرف أجاناب حيث دامت مدة هذا الإنجاز حوالي عامين و في العام التي انتهت الأعمال تم تدشينها و تدشين بعض المصالح منها سنة 2007 و بالضبط في شهر أوت فهي تعتبر مكسب من مكاسب الصحة العمومية لولاية عين تموشنت تحتوي المؤسسة على 240 سرير موزعة على أربعة طوابق تختلف اختصاصاتها من طابق إلى آخر ، حيث يضم الطابق الأول:

- مصلحة الفحص الطبي المتعددة الاختصاصات.
- مصلحة جراحة العظام .
- مصلحة الأشعة و قسم الاستعجالات الطبية التي لم يتم تدشينها من بعد.
- مصلحة القسطرة.
- أما فيما يخص الطابق الثاني :
- مصلحة الطب الداخلي .
- مصلحة أمراض المعدة و الأمعاء .
- مصلحة القلب
- المخبر.
- مصلحة معالجة الأمراض السرطانية.
- أما الطابق الثالث نجد فيه :
- مصلحة الجراحة العامة.
- قسم العمليات و الإنعاش .
- مصلحة جراحة و طب الأطفال.
- أما الطابق الرابع و الأخير نجد فيه :
- مصلحة طب العيون و الأنف و الحنجرة.
- مصلحة جراحة القلب و الشرايين و جراحة الأعصاب.
- أما فيما يخص تسيير المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب" بطاقم إداري متكون من خمسة مديريات :
- المديرية العامة .

- مديرية الموارد البشرية .
- مديرية المالية و الوسائل.
- مديرية النشاطات الصحية.
- مديرية صيانة العتاد الطبي و الجماعي.

حيث يسهر على صحة المريض طاقم شبه طبي و طبي يحسن الرعاية اللازمة بالمرضى الذين يقصدون المؤسسة و هذا تماشياً مع السير الحسن للمؤسسة و الحفاظ على سمعتها سواء داخل الوطن أو خارجه ، أما فيما يخص الجانب الإداري لهذه المؤسسة الذي يضم كما سبق الذكر 05 مصالح تدور على أربعين ساعة في الأسبوع و مبنى متكون من:

- طابق 1:** مديرية المالية و الوسائل .
- طابق 2:** مديرية النشاطات الصحية.

طابق 3: مديرية الموارد البشرية ومديرية الصيانة و العتاد الصناعي.

قاعة المحاضرات، موقف بنزين، مكتبة، موفق غسل السيارات، مغسلة، أربع مخازن، مخبر، قاعات مراقبة طبية.

و من الناحية التعدادية للعمال و المستخدمين نشير إلي بعض الأرقام في الجدول الآتي:

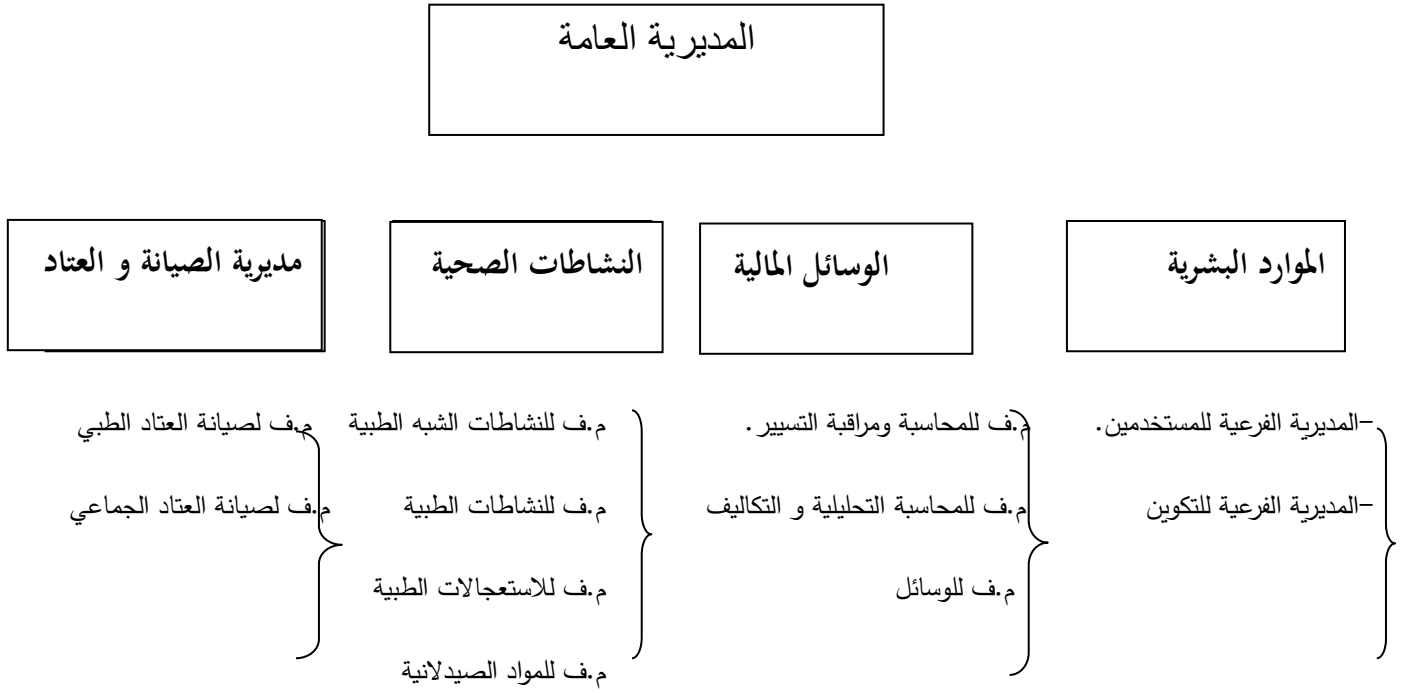
الجدول رقم(2-01): يوضح عدد الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

العدد	الوظيفة و التخصص
38	طبيب عام.
92	طبيب خاص .
02	اختصاص نفسانيين.
305	الفريق شبه طبي.
63	ممرضين الصحة العمومية.
65	ممرضين مؤهلين.
118	مساعدين التمريض.
97	الإداريين.
29	البيولوجيين.
125	عمال الصيانة.
65	عمال عقود ما قبل التشغيل.
10	المتربصين.
1009	العدد الإجمالي

المصدر: المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

الشكل (2-01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية د.بن زرجب



المصدر: المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

أولاً: مهام فروع الجانب الإداري بالمؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب"

1. تمثل مصلحة الإدارة العامة في المؤسسة المركز الأساسي لكل الأعمال الإدارية

التي تقوم بها المصالح الأخرى و تتكون من مكنتين:

- **مكتب المدير:** بحيث يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة بما فيها التصديق على الوثائق.

- **مكتب النظام العام:** يقوم بمراقبة كل القرارات و الملفات الخاصة بالمؤسسة.

2. مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية :

- **مكتب المستخدمين الطبيين و شبه الطبيين:**

و يقوم هذا المكتب بتقديم الخدمات فقط للسلك الطبي و الشبه أي يشرف

على خدمة الأطباء و الممرضين و كل من ينتمي إلى السلك الطبي كالمخبرين.

- مكتب المستخدمين الإداريين و التقنيين:

في هذا المكتب يتم الإشراف على كل الموظفين المتواجدين في المستشفى سواء عمال نظافة أعوان الأمن أو الإداريين الذين لا يندرجون تحت السلك الطبي. و من مهامه:

✓ التوظيف المباشر: بدون مسابقة أو إشهار و هذا بالنسبة للأطباء الأخصائيين.

✓ التوظيف الغير المباشر: بما أن المؤسسة الإستشفائية الدكتور بن زرجب تعتمد على نظام التعاقد و ذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 05-308 فإن التوظيف فيها يكون إما بعقد محدد المدة أو غير محدد المدة و حسب المادة 165 من هذا المرسوم فإنه لا يمكن لأي كان أن يوظف بصفة مستخدم متعاقد، إذا لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية
- أن يبلغ 19 سنة كاملة .
- أن تتوفر الأهلية البدنية و العقلية و كذا المؤهلات التي يقتضيها المنصب.

- أن يكون في وضعية قانونية إزاء الخدمة الوطنية.

- أن يتمتع بحقوقه المدنية و أن يكون على خلق حسن.

- أن لا تحمل صحيفته سوابق قضائية و منصبه.

✓ التوجيه: قرار التوجيه يكون حسب المنصب وهنا يقومون بإعداد نسخة من عقد العمل (حسب طبيعة عقد العمل) حتى يباشر العامل مهامه في المؤسسة، و في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما في المؤسسة فإن الموظفين الخاضعين إلى نظام التعاقد لهم الحق على الخصوص فيما يلي:

- راتب بعد أداء الخدمة.
- الحماية الاجتماعية و التعاقد
- العطل و الغيابات المرخص بها و أيام الراحة القانونية.
- الاستفادة من الخدمات الاجتماعية .
- ممارسة الحق النقابي.
- ممارسة حق الإضراب.
- الحماية من التهديد أو الشتم الذي يتعرضون له أثناء تأدية مهامهم و حسب المادة 14 من نفس المرسوم فيتعين على الأعوان الخاضعين إلى نفس النظام إلى احترام و إجابتهم لاسيما في:
- ممارسة نشاطهم بكل إخلاص و دون تحيز.
- الامتناع عن كل فعل لا يتماشى و طبيعة منصب شغلهم.
- مراعاة تدابير النظافة و الأمن التي تقررها الإدارة.
- السهر على حماية الوثائق الإدارية و أمنها.
- الحفاظ على ممتلكات الإدارة .
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: لا يعتمدون على نظام المسابقات بل تركز المؤسسة على تركز المؤسسة على انتهاج نظام التعاقد. أما النظام التوظيفي فينطبق فقط على الأطباء الأخصائيين أو الممرضين المؤهلين.
- الاستقطاب: فيما يخص التعيين، قد تمنح مناصب الموظفين التابعين لعقود التشغيل مثل ANEM، و ذلك بالتوقيع على عقد إما محددًا أو غير محدد لمدة و ذلك بعد دراسة ملفاتهم و معرفة احتياجات المؤسسة، و هذا حسب ما نص عليه المرسوم رقم 07-308.

- **الحوافز:** تعتبر الحوافز أهم عامل يساهم في زيادة نشاط الموظفين أما فيما يخص المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب فلا تطبق الحوافز على الجميع بل فقط على الموظفين المتعاقدين و الدليل على ذلك ما جرى في حفل عيد المرأة حيث منحت هدايا فقط للموظفين المتعاقدين فقط .وهناك تحفيزات بالنسبة للأطباء الأخصائيين تتمثل في الدراسة في الخارج مع دفع المصاريف على حساب المستشفى .

- وهناك تحفيزات أخرى تتعلق بمنحة مالية رمزية عند ختان أطفال الموظفين أو عند إبرام عقد الزواج و تقدر هذه المنحة ب 5000 دج وهناك تحفيزات أخرى مثلا: الاستفادة من علة لمدة مؤقتة ،و تحفيزات تتمثل في المشاركة في المؤتمرات العلمية و المحاضرات.

✓ **الترقية:** وهذا حسب الدرجات والمؤهلات و سنوات الخبرة فهناك مدة دنيا،مدة وسطى ومدة قصوى، تنظيم العطل السنوية والاسثنائية والمرضية (الخاصة بعطل الأمومة أو حوادث العمل) .

✓ **العقوبات :** على الموظفين الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة من خلال بنود العقد، و في حالة القيام بمخالفة فإنه يقوم مجلس الإدارة بمتابعة الملف التأديبي الخاضع له المستخدم و تصنيف الأخطاء حسب الدرجة كالخضم من الراتب أو الفصل عن الشغل بدون راتب...

✓ **تقييم الأداء:** تقوم المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بتقييم أداء موظفيها عن طريق الاجتماع برؤساء مصالح كل جناح في المؤسسة و يكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لرؤساء المصالح و عليه كل منهم بتبيين التصرفات البارزة التي لها أثر فعال في نجاح أو فشل العمل و يتم تصنيفها إلى جوانب إيجابية و أخرى سلبية و من ثم الاعتماد عليها في تقييم .

✓ **التكوين الخارجي:** هذا النوع من التكوين ينطبق فقط على الأطباء الأخصائيين بحيث يتلقون تكويننا في بلد أوروبي لمدة أقصاها 4 أشهر.

✓ التكوين الداخلي: يطبق على الممرضين غير المؤهلين و يكون داخل المؤسسة و ذلك بإعطائهم دروس و تمارين إضافية عن ميدان شغلهم.

3. مهام إدارة الوسائل المالية :

- مصلحة الأجور :

✓ تهتم بدفع أجور المستخدمين.

✓ إنشاء كشف الرواتب الشهرية بكل التزاماتها كالحالات و قائمة الحالات.

✓ إجراءات تعديل الرواتب بأصنافها الأربعة: (تعديل الراتب، تعديل الوضعية، تعديل المنح العائلية، تعديل علاوة المردودية)

- مكتب الميزانية و المحاسبة: مهامها تقسيم الميزانية على مستلزمات المؤسسة بحيث تقوم بعملية الفوترة لدفع مصاريف الشراء و الصيانة إلى غير ذلك، كما تقوم بوضع مشروع الميزانية التقريبي للتسيير و التجهيز بالتعاون مع المصالح المسؤولة في الإدارة، وضع مشروع الميزانية المقترح للنقاش من طرف المديرية.

➤ إنجازات سندات الطلب و إنجاز الفواتير عند وصول الميزانية حسب الوضعية الجديدة لكل مستخدم.

4. مهام إدارة مصلحة النشاطات الصحية:

➤ تتمثل في برمجة النشاطات على مستوى المؤسسة.

➤ القيام بتسيير الشبه الطبيين و الطبيين.

➤ القيام بعملية الحصيلة كل شهر بما فيها الأعمال التقنية.

5. مديرية الصيانة:

- المديرية الفرعية للعتاد الطبي: كصيانة الأجهزة الطبية مثل السكاكين أو الراديو و جهاز مراقبة دقات القلب.....الخ . و تهتم هذه المديرية بصيانة العتاد الطبي فقط.

- المديرية الفرعية للعتاد الجماعي: تتمثل مهمتها في صيانة عتاد كل المستشفى ما عدا الأجهزة الطبية . كصيانة أجهزة تقنية مثلا: المصعد و عتاد المطبخ وأجهزة التدفئة...الخ.

مع أن هذه المديرية تقوم بالمداومة الليلية و ذلك لإصلاح أي عطل طارئ.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات إستمارة الاستبيان، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version26 لتحليل البيانات وستتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 24 ديسمبر 2023 واستمرت إلى مدى 7 أيام حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمة من طرف الأساتذة وبعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد ما تم إسترجاع الإستبانات انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تقييها وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS26 وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
 - البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.
2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الإستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج بحيث وجه الإستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الإستفسار عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- بصفة خاصة، وكذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع دراستنا على جميع عمال المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-.

2. عينة الدراسة: اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على كافة عمال المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب والتي بلغ عددها 40 استمارة.

كان عدد الإستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 40 استمارة يعني أن عينة الدراسة موافقة للتوزيع الطبيعي وبالتالي هي مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الأول للسنة 2024.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.
- المتغير التابع: أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان تكون من المعلومات الشخصية و13 سؤال مغلق، شمل الإستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.
- المحور الثاني: أداء المؤسسة.

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، بإعتباره أكثر المقاييس إستخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الإستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وعلى المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (2-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)", دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الإستبيان المعلومات الشخصية

1. المعلومات الشخصية: والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي:

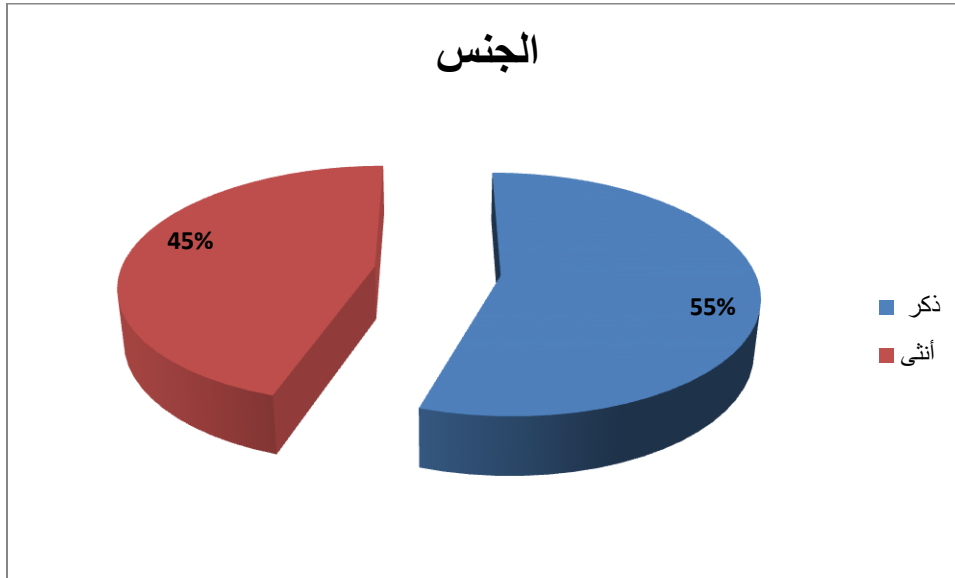
الجدول (2-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور بلغ 22 ذكر بنسبة 55% في حين أن عدد الإناث بلغ 18 بنسبة 45% وبالتالي فإن الطابع الذكوري يغلب على الطابع الأنثوي بنسبة 10%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

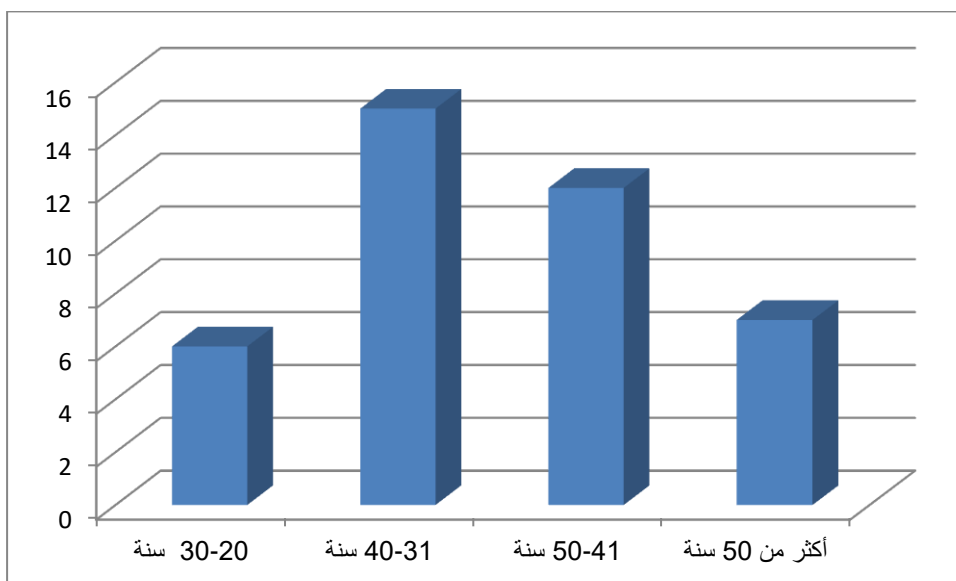
الجدول (2-04): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	6	15%
40-31 سنة	15	38%
50-41 سنة	12	30%
أكثر من 50 سنة	7	18%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنسبة للعمر: من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تتشكل من تركيبة متنوعة من حيث السن، إذ نجد أن الفئة العمرية ما بين 31 سنة و40 سنة تحتل أعلى نسبة والمقدرة 38%، لتأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 41 سنة و50 سنة بمعدل 30%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 18% ثم الفئة ما بين 20 سنة و30 سنة بنسبة 15%، ومنه نستنتج أن مؤسسة المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- تعتمد بشكل كبير على الفئة العمرية المتوسطة أي الفئة الشبابية وهذا راجع لخبرتهم الواسعة في هذا المجال وأن طبيعة العمل تتطلب الحذر وسرعة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

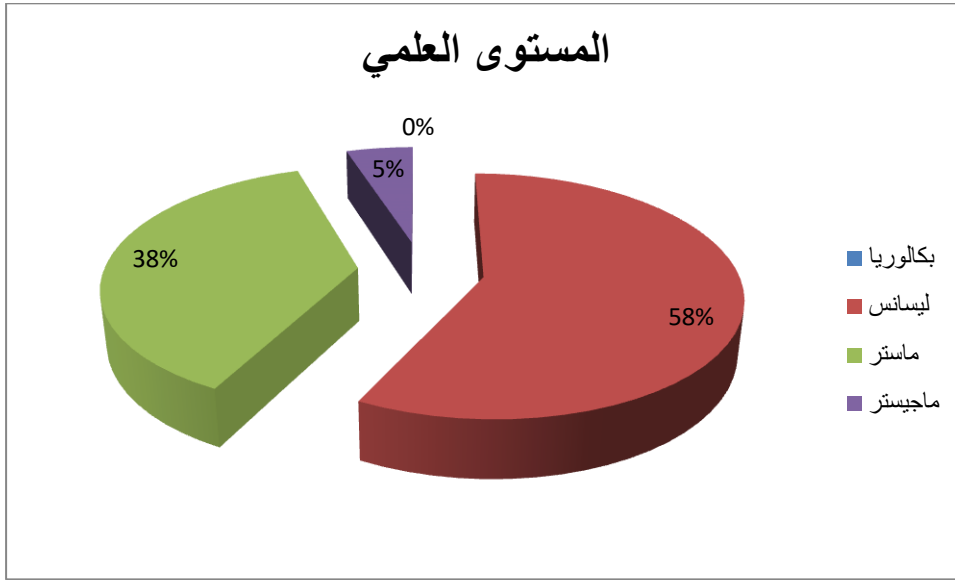
الجدول (2-05): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
00%	00	بكالوريا
57,5%	23	ليسانس
37,5%	15	ماستر
5%	2	ماجستير
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-04): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26

بالنسبة للدرجة العلمية: نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون أعلى نسبة والمقدرة بـ 57.5% تليها نسبة الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة 37.5% ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بـ 5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على خريجي الجامعات عند توظيف عمالها.

رابعاً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل":

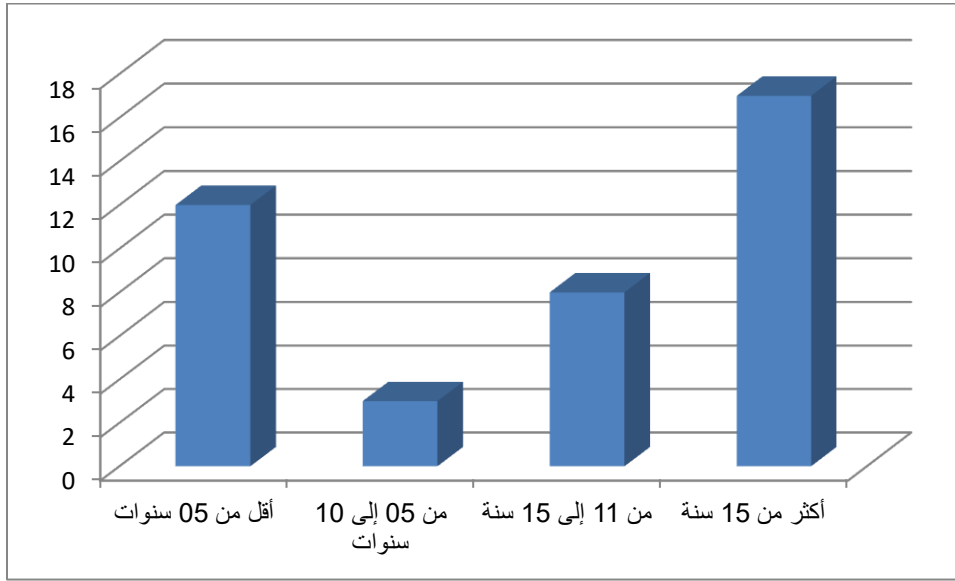
الجدول (2-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	12	30%
من 05 إلى 10 سنوات	3	7.5%
من 11 إلى 15 سنة	8	20%
أكثر من 15 سنة	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-05): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة بمعدل 42.5%، لتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بمعدل 30%، ثم الفئة ذات سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة والفئة ذات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسب 20% و 7.5% على الترتيب، وهذا ما يدل على توفر الخبرات الكافية داخل المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الإستبيان من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS26 وإختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-.

المطلب الأول: صدق الإستبيان

أولاً: تحكيم الاستبيان

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الإستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الإستبيان وترابط محاوره والتي

أخذت بعين الإعتبار في إطار تصحيحي يتماشى مع ما تم الإشارة إليه، بالإضافة إلى عرضه على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- من أجل التأكد من محتوى الإستبيان وضوح عباراته.

ثانيا: ثبات الإستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS26 تم إجراء إختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (2-07): ثبات الإستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الإستبيان	13	0.886%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS26.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين: متغير مستقل وهو "إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع "أداء المؤسسة" ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

أداء المؤسسة (y): متغير تابع.

إدارة الموارد البشرية (x): متغير مستقل

ثالثا: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

بغية التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معاملات الإرتباط بيرسون (person) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " إدارة الموارد البشرية "

الجدول(2-08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور

الأول " إدارة الموارد البشرية "

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0,009	0,839**	01
0,001	0,931**	02
0,004	0,881**	03
0,009	0,839**	04
0,010	0,832*	05
0,002	0,906**	06
0,002	0,909**	07

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS26. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه عبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية صادقة ومتسقة.

2. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة "

الجدول (2-09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة "

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
08	0,847**	0,008
09	0,831*	0,011
10	0,913**	0,002
11	0,862**	0,006
12	0,862**	0,006
13	0,862**	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26. **: مستوى

دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه عبارات المحور الثاني "أداء المؤسسة" صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور

في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي.

الجدول (02-10): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.81	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "إدارة الموارد البشرية"

الجدول (2-11): تحليل عبارات المحور الأول "إدارة الموارد البشرية "

الدرجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
مرتفعة	7	0,69149	4,0667	7	29	3	0	1	1
مرتفعة جدا	5	0,88409	4,3333	25	12	2	0	1	2
مرتفعة جدا	4	1.06134	4,3333	28	8	1	2	1	3
مرتفعة جدا	6	1,19434	4,2333	28	7		4	1	4
مرتفعة جدا	2	0,97143	4,4333	30	6	1	3	0	5
مرتفعة جدا	1	0,72793	4,5667	30	8	1	1	0	6
مرتفعة جدا	3	1,03335	4,3667	28	9	0	2	1	7
مرتفعة		0,81379	4,3333				المجموع		

من إعداد الطالبتين من معطيات SPSS2626

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,3333 والذي يقع بين (4.20) و (5) ، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق تماما والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري

العام 0,8137.

المحور الثاني: أداء المؤسسة.

الجدول (2-12): تحليل عبارات المحور الثاني " أداء المؤسسة"

العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
08	2	4	21	10	3	3,2667	1,04826	6	متوسطة
09	0	4	2	27	7	3,9000	,922890	4	مرتفعة
10	0	3	3	29	5	3,8667	,819310	5	مرتفعة
11	0	0	2	9	29	4,5667	,626060	2	مرتفعة جدا
12	0	0	0	8	32	4,7333	0,44978	1	مرتفعة جدا
13	2	0	1	6	31	4,4667	1,07425	3	مرتفعة جدا
		المجموع				4,1333	0,64777		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة ب أداء المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,1333 والذي يقع بين (3.40) و (4.19) ، كما أن هذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي ، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق والتي توضح تأكيد أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة ب أداء المؤسسة ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,64777.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 40$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

• اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المؤسسة الاستشفائية - بن زرجب- عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (أداء المؤسسة).

X1: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول (2-13): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية

قيمة الارتباط	معامل التحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0,852	0,725	بين المجموعات	2,130	2,130	1	15,824	0,007
		داخل المجموعات	0,808	0,135	6		
		المجموع	2,937		7		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع أداء المؤسسة و المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ، تشير R إلى الارتباط الجيد بين المتغيرين و الذي يساوي 85% و هي درجة ارتباط مرتفعة ، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية يفسر 72% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء المؤسسة تشير نتائج تحليل

التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.007 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأداء المؤسسة في إدارة الموارد البشرية

الجدول (2-14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أداء المؤسسة في إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل b	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة sig
أداء المؤسسة	الجزء الثابت	1,364		1,902	0,106
	إدارة الموارد البشرية	0,678	0,852	3,978	0,007

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS26

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين المتغيرين أداء المؤسسة و إدارة الموارد البشرية حيث بلغ معامل الانحدار لأداء المؤسسة 0,678 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,678 من المتغير التابع أداء المؤسسة .

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 3,978 و هي أكبر من الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0,007 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن أداء المؤسسة هو متغير مفسر لإدارة الموارد البشرية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- عند مستوى معنوية 0.05 "

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين أداء المؤسسة و إدارة الموارد البشرية:

$$Y = 1.364 + 0.678x$$

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل وبعد مناقشة الجانب النظري والتطبيقي لدراسة تأثير ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي استهدف الموظفين فقط، حيث تمثلت عينة الدراسة في 40 موظف بالمؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، وتوصلنا في الأخير إلى أن إدارة الموارد البشرية تأثر على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، بحيث تم رفض الفرض العدمي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- عند مستوى معنوية 0.05"، و قبول الفرض البديل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب- عند مستوى معنوية 0.05".

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تأخذ إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة لكونها أهم عامل من العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج، وباعتبار أن الموارد البشرية العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة، لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد، تمثل الخطوة الأولى لنجاح أي منشأة.

و الموارد البشرية تكسب المنشأة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنشأة، ولقد بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها، عن طريق التخطيط لها وتميئتها، يشكل اهتماما رئيسيا لكل المنشآت التي تهدف إلى تدعيم إستراتيجيتها، وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

وتناولت دراستنا موضوع تأثير تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة، ويبرز هذا من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب -عين تموشنت-، حيث وزعنا 40 استبانة على أفراد عينة الدراسة، و كنتائج لهذه الدراسة يمكن للباحثين عرض أهم ما توصلوا إليه من خلال اخضاع هذا الاستبيان للتحليل بواسطة برنامج التحليل الاحصائي لمفردات العينة المتمثلة في عمال المؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب -عين تموشنت-، كما يلي:

1. **رفض الفرض الأول:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-"،
2. **قبول الفرض البديل** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب -".

خاتمة عامة

وانطلاقاً من النتائج السالفة الذكر و دراستنا التطبيقية ككل سنقدم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات بغية أن تستفيد منها المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-، و ذلك من أجل تفعيل الجيد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لتحسين الأداء، و أهم هذه الاقتراحات و التوصيات ما يلي:

- توعية مسيري المؤسسات العمومية على كل المستويات بأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره والمحافظة عليه بتكلفة عقلانية وبأعلى عائد، بالإضافة إلى الاهتمام بأفكاره وآرائه ومقترحاته في مجال تحسين مستوى الأداء.
- إشعار الموظفين بأنهم شركاء في المؤسسة و يتم خلق هذا الشعور بإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات و تحرير السياسات من خلال التعرف على انطباعاتهم و مقترحاتهم، حيث يتم تجنب فرض هذه السياسات و القرارات و تنفيذ الأوامر دون نقاش، كما تعني الشراكة أيضاً أن الموظفين يجب أن يشعروا أنهم يتقدمون بتقديم المصرف بالحصول على عائد أكبر ومرتببات أعلى.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية ووعيها بأهمية الوظائف الخاصة بإدارة العنصر البشري و التوظيف خاصة في رفع مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- ضرورة اقتناع أصحاب القرار على مستوى المؤسسات العمومية بأهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في توظيف الموارد البشرية.
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية.
- زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها باستمرار وإعطائها بعداً استراتيجياً مرناً يلبي حاجات الموارد البشرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى في بيئة تتسم بالتغير الدائم والسريع.

المراجع

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية معاصرة"، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الثانية، 2008.
2. أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
3. أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات-" ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط1، 2000.
4. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2008.
5. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2006.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "علم اجتماع التنظيم"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
7. حنفي عبد العقار، "إدارة الأفراد بالمنظمات، مدخل وظيفي"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
8. الخزامي عبد الحكم أحمد، "إدارة الموارد البشرية... إلى أين التحديات، التجارب والتطلعات"، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
9. رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها"، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
10. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. عادل حسن : "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974.
12. عائدة سيد الخطاب و آخرون، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006.
13. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

المراجع

14. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
15. غيات بوفلجة، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون سنة نشر.
16. الكبيسي عامر، "الفكر التنظيمي"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
17. محمد حنفي سليمان، "وظائف الإدارة"، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998.
18. محمد علي محمد، "مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع-"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1975.
19. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة.
20. محمود سلطان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة 01، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
21. مصطفى عشوي: "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
22. مؤيد سعيد السالم، "تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، الطبعة 01، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
23. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
24. عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
25. محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010.
26. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
27. حسين محمد حراشنة، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
28. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات و العاملين"، القاهرة، دار القباء، 2001.

1. نذير بوسهوه و علي مكيد، "دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية"، جامعة الوادي، العدد السابع المجلد الأول، 2014.
2. عواد، طارق احمد، "تقييم نظام قياس الاداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية - غزة، 2005.
<http://hdl.handle.net/20.500.12358/19429>
3. أمينة جاب الله، "سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة مصرف السلام الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014
4. عبد الفتاح بوخمخ، "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001.
5. عبد الفتاح بوخمخ، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جوان 2001.
6. علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
7. فضيل حمد عبد القادر القردوح، "أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية -دراسة تطبيقية لإدارة بنغازي البحري" - رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
8. مهدي تواتي، "آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر -2-- أبو القاسم سعد الله كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017.
9. فردوس بن عزة ، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

المراجع

10. وسام إبراهيم موسى، "أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد: 21 العدد 81، 2015.
11. عز الدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)"، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
12. أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 24، العدد 4 (31 ديسمبر/كانون الأول 2016). العراق، الإصدار: 4.

المراجع الأجنبية:

1. Denis Segrestin , "**Sociologie de l'entreprise**", Armond Colin, Paris,1996.
2. Khelassi Réda, "**Management ressources humaines**" (32 applications), Alger, édition Houma, 2010.
3. Akwi Helene Fomude,& all, "**The Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Graduate Volunteer Performance: A Case Study of Microfinance Institutions in Cameroon**", Open Journal of Business and Management, Vol.8 No.5, 2020.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



ادارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-

استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة الاستشفائية -بن زرجب-. السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطلاب بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " أثر ادارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة"

وذلك في طور إعداد شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية.

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة والفقرات المطروحة من

خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية

التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

من إعداد الطالبتين :

إشراف الأستاذ:

د. غلاي

➤ مجدوب نعيمة

➤ مكاوي نعيمة ياسمين

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

40-31 سنة
 أكثر من 50 سنة

30-20 سنة
 50-41 سنة

(3) الدرجة العلمية

ليسانس

بكالوريا

ماجستير

ماجستير

(4) التخصص العلمي

محاسبة

إدارة أعمال

تخصصات أخرى

اقتصاد

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل

من 10-5 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

من 15-11 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة.
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة					
02	تتناسب طبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.					
03	يتم التوظيف في هذه المؤسسة وفقا لمعايير معينة واضحة ومنطقية بالنسبة لكم.					
04	سياسات إدارة الموارد البشرية هي قواعد ونظم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة					
05	تتسم سياسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة بالدقة و الوضوح					
06	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية فعالة لاكتساب عمالها مهارات وخبرات جديدة اثناء العمل					
07	تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحفيز موظفيها ماديا و معنويا					

المحور الثاني: أداء المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
08	يتم تقييم أداء المؤسسة خلال السنة على الأقل مرة.					
09	تحسين أداء المؤسسة يعني وجود مراجعة دورية تطور سياسات إدارة الموارد البشرية					
10	حققت هذه المؤسسة أرباحاً أكبر من أرباح السنة الماضية					
11	هناك تزايد لعدد العمال سنة بعد سنة في هذه المؤسسة					
12	يعمل تطوير الموارد البشرية على تخفيض حجم التكاليف					
13	تلعب سياسات إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة.					

شكراً على حسن تعاونكم معنا .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

الفرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة) مجدوب نعيمة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 21989289 الصادرة في تاريخ 10/11/2022

بولاية عين تموشنت

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الخيرية ج. ب. بن زرجب

أصح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في 14. MAI 2024

امضاء المعني

14 MAI 2024

عن رئيس المجلس الشعبي
البلدي وبتفويض منه
السيد: رحمان محمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de
La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des Sciences Economiques
commerciales et Gestion.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية
ومكافحتها

أنا الممضي أسفله،

الطالب (ة) **حكاوي نعيمة ياسمين**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم **102895351** الصادرة في تاريخ **2017-04-18**

بولاية **ولاية سطيف**

والمسجل بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم **علوم التسيير**

شعبة علوم التسيير **تخصص إدارة موارد بشرية**

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

..... **إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسة**

..... **دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية د. بنار جبار**

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة
في انجاز مذكرة الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في **2024/05/15**

امضاء المعني
بالتصريح الشرفي
بالتاريخ
2024 ماي 15

امضاء المعني

