



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

أثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين
دراسة حالة شركة المياه بسعيدة 2023

تحت إشراف الأستاذ:
د. غوتي محمد

من إعداد الطلبة:

- بن يايا أمينة
- براهيمي نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيس		
مشرف		د. غوتي محمد
ممتحن		

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

أثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة المياه بسعيدة 2023

تحت إشراف الأستاذ:
• د. غوتي محمد

من إعداد الطلبة:
• بن يايا أمينة
• براهيمي نصر الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر و عرفان

أما بعد الحمد لله الذي ألهمنا الصبر ومنحنا إياه طيلة هذا المشوار ليتكلم جهدنا بهذا العمل الذي نتمنى أن يكون سندا علميا ناجحا لكل من اطلع عليه

نتقدم بخالص شكرنا وامتنانا للأستاذ غوتي محمد الذي لم يبخل أي جهد في مساعدتنا في انجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلها معنا

كما نتقدم بالشكر الى الوالدين الأعزاء الذين كانوا سندا لنا منذ الصغر

ونختم شكرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

لكم جميعا كل الشكر

الإهداء

إلى من كان سندي وقوتي أبي الغالي
إلى من رافقتني طوال هذه السنوات أمي الغالية
إلى جدتي الغالية حفظها الله وإطال عمرها
إلى خالتي العزيزة نعيمة و الزهرة
إلى اخوتي كمال الدين نور اليقين و إسراء وأريج
إلى أساتذتي الكرام
و إلى كل من قدم لي يد المساعدة والنصح

الطالبة : بن يايأ أمينة

الإهداء

إلى من كان سندي وقوتي أُمي الغالية

وإبي رحمه الله

والى من رافقني هذه السنوات و كذاك جميع اخواني و اخواتي

كل باسمه و الى كل الزملاء و الاصدقاء

الى اساتدتي الكرام

والى كل من قدم لي يد المساعدة و النصح

الطالب : براهيمى نصر الدين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مياه سعيذة ومن خلال مراجعة أدب تطوير واختبار نموذج إطار مفاهيمي لتحقيق ارتباط مفترض في المتغيرات وقد تم توزيع 40 استبانة على موظفي شركة المياه سعيذة وتم استرجاع (35) استبانة ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام منهج وصفي واستقرائي باستخدام برنامج spssv21 وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انه يوجد تاثير دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحسين اداء العاملين بشركة المياه سعيذة و تسعى شركة المياه للحصول على أفضل العناصر البشرية المحلية المتوفرة في سوق العمل من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين اهتمامها الكبير باستراتيجية التدريب والتطوير. والعمل على تحفيزهم. فمن خلال النوع الاجتماعي تواجد نسبة كبيرة من الذكور من عينة الدراسة فقد بلغت 27 ذكر و 8 إناث وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة اما سن العاملين تواجد نسبة كبيرة من العاملين البالغين 30 سنة الى 35 سنة بحيث تعتبر هذه الفئة الفعالة في المجتمع وبالتالي يوجد تأثير بين أبعاد استراتيجيات الموارد على أداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، أداء العاملين.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of human resource management strategies on the performance of employees at Saida Water Company, and by reviewing the literature, developing and testing a conceptual framework model to achieve a hypothetical correlation in variables. Analyzing the data using a descriptive and inductive approach using the vsps21 program. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of human resource management strategies on improving the performance of the employees of the Saida Water Company. The water company seeks to obtain the best local human resources available in the labor market through the polarization strategy. and appointment Her great interest in the training and development strategy. and work to motivate them. Through gender, there is a large percentage of males from the study sample, it amounted to 27 males and 8 females, and this is due to the nature of the institution's activity. As for the age of workers, there is a large percentage of workers who are between 30 and 35 years old, so that this category is considered active in society, and therefore there is an effect between the dimensions of resource strategies on the performance of workers in the enterprise.

Keywords : Humane ressources, humane ressource management strategy, employée, performance.

قائمة

المحتويات، الجداول والأشكال

قائمة المحتويات

ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	الفهرس
-	الملخص
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم نظرية لإدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين	
...	تمهيد:
7	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التحفيز و أداء العاملين
7	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
7	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	2- وظائف إدارة الموارد البشرية
12	3- أهداف وأهمية الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
14	1- مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
15	2- أهداف استراتيجية الموارد البشرية وأهميتها
17	3- أبعاد استراتيجية الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أداء العاملين
25	1- تعريف أداء العاملين
26	2- أبعاد أداء العاملين وأهميته
31	3- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين
28	المبحث الثاني: دراسات سابقة ومناقشتها
32	تمهيد:

28	المطلب الأول: دراسات سابقة
44	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها
45	1- أبعاد متغيرات الدراسة
48	2- أداة الإحصائية المستعملة
50	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة
50	1- من الناحية النظرية والأهداف
50	2- من الناحية المنهجية والمضمون.
50	3- من حيث النتائج
51	ملخص الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه سعيدة.	
53	تمهيد:
53	المبحث الأول: الدراسة الوصفية للعينة
53	المطلب الأول: مفهوم ونشأة مؤسسة الماء المعدني سعيدة
54	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة
63	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات
63	المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الدراسة
65	المطلب الثاني تحليل اتجاهات المتغير الاول والثاني
85	المطلب الثالث: تحليل احصائي واختبار صدق الفرضيات
96	ملخص الفصل
98	الخاتمة العامة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين، حسب الدراسات السابقة	38
02	الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة	40
03	عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	50
04	عينة الدراسة حسب سن العاملين	50
05	يبين الخبرة المهنية للموظفين بشركة سعيدة للمياه	51
06	يبين المستوى الدراسي للموظفين	52
07	يبين المركز الوظيفي	53
08	يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	54
09	درجات مقياس ليكارت الخماسي	56
10	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين	57
11	تحليل اتجاهات الاستقطاب والتعيين	58
12	تحليل اتجاهات التدريب والتطوير	59
13	تحليل اتجاهات التحفيز	61
14	تحليل اتجاهات تقييم الأداء	63
15	تحليل اتجاهات جودة العمل المنجز	65
17	تحليل اتجاهات متغير الالتزام	67
18	تحليل اتجاهات كمية العمل المنجز	69
19	يبين anova بين استراتيجيات الموارد البشرية * أداء العاملين	71
20	يبين anova محاور الاستقطاب والتعيين * أداء العاملين	74
21	يبين anova التدريب والتطوير * أداء العاملين	75
22	يبين anova محاور التحفيز * أداء العاملين	76
23	يبين anova تقييم الأداء * أداء العاملين	78

79	يبيّن اختبار الفروقات بين استراتيجيّة الموارد البشريّة * النوع، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة	27
80	يبيّن اختبار الفروقات بين أداء العاملين * النوع، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة	28

قائمة الأشكال

46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة	01
50	عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	02
59	عينة الدراسة حسب سن العاملين	03
52	يبيّن الخبرة المهنية للموظفين بشركة المياه سعيدة	04
53	يبيّن المستوى الدراسي للموظفين بشركة المياه سعيدة	05
55	يبيّن المركز الوظيفي للعاملين بشركة المياه سعيدة	06
58	نموذج الدراسة استراتيجيّة الموارد البشريّة وأبعاد أداء العاملين	07



المقدمة العامة



تعتبر إدارة الموارد البشرية في الجزائر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق ولها أهمية بالغة في التطور والتنمية فهي تختل مكانة أساسية في المؤسسات ونتيجة للتطور والتحول الهائل في اقتصاديات المعرفة أدركت المؤسسة أهمية العنصر البشري كأصل من أصول الموارد البشرية في تحقيق النمو وكفاءة الأداء.

فالقائمة الحقيقية للمؤسسات في ظل ندرة الموارد الطبيعية تمكن في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية فالعنصر البشري بما لديه من القدرة على التجديد والإبداع يمكنه من التغلب على العقبات فهو دعامة للإنتاج فإذا كانت الموارد البشرية تمثل الثروة الحقيقية الدائمة للمؤسسات فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق متطلبات التميز و الإبداع لذلك لا بد من رسم استراتيجيات محكمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في التنمية و خلق المعرفة ونشرها وتدفعها في المؤسسة حيث إن ممارسات توظيف موارد بشرية ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب يؤدي إلى خلق معارف جديدة للمؤسسة كما إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ودافعا للاهتمام المتزايد في خلق و مشاركة و تطبيق المعرفة.

وقد أثبتت التجارب في العديد من المنظمات إن الممارسات الايجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى أداء المنظمة ككل ولعل هذه القناعة ماتت مبنية على أساس إن الموظف هو مصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير من التمركز حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور اكبر و بشكل استراتيجي أكثر تعطي عملية تطوير المورد البشري من خلاله دورا قياديا في تطوير المنظمة فالحاجة ماسة لتحويل العملية من مجرد تقديم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكله التقليدي إلى تقديم خدمات أكثر تقدما تساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لاستراتيجيات إدارة المورد البشرية فعالية اكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام وما تحقق من اثر على أداء العاملين و الأداء الكلي للمنظمة.



• الإشكالية الدراسة

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في شركة المياه ؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما الاطار النظري للادارة الاستراتيجية وأداء العاملين ؟
2. ما هو واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية وأثرها على أداء العاملين في شركة المياه سعيدة ؟
3. ما علاقة الادارة الاستراتيجية بابعادها السبعة بتحقيق اداء العاملين في شركة المياه بسعيدة ؟

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بشركة المياه بسعيدة.

الفرضيات الفرعية :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على تحسين أداء العاملين بشركة المياه بسعيدة.
 2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين بشركة المياه بسعيدة.
 3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية التحفيز على تحسين أداء العاملين بشركة المياه بسعيدة.
 4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين بشركة المياه بسعيدة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعزى المتغيرات(النوع، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة).

5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أداء العاملين يعزى المتغيرات(النوع، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة)

• أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة المياه بسعيدة.



2. تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.
3. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء العاملين في شركة المياه في سعيده.

• أهمية الدراسة:

1. تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:
2. التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة المياه.
3. الدور التي تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة كونها المحرك الأساسي لها.
4. التعرف على كيفية مساهمة التدريب والتطوير في تحسين أداء شركة المياه.
5. التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بإدارة الموارد البشرية.

• صعوبات الدراسة:

1. عدم وجود استجابة من بعض العاملين بالقطاع بملأ الاستثمارات.
2. صعوبة تقسيم واسترجاع الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة.

• الحدود المكانية

طبقت هذه الدراسة على شركة المياه المعدنية بولاية سعيده .

• الحدود الزمانية:

من 01 فيفري 2023 إلى 15 فيفري 2023.


• مبررات اختيار موضوع الدراسة

من بين أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين ما يلي:

- الميول الشخصي والرغبة في معالجة هذا الموضوع.
- ضرورة الاهتمام بمثل هذا الموضوع في العصر الراهن.
- مدى ضرورة تحسين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

• منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لتحديد مشكلات البحث التي تماثلت في دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين في شركة المياه سعيدة، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي انه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، إما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية عن مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في شركة المياه سعيدة من خلال استقصاء آراء العاملين باستخدام الاستبيان ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spssv21.



الفصل الأول

مفاهيم نظرية لإدارة استراتيجية

الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين



تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجال التنمية، وتعتبر العنصر المؤثر على الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية الموارد البشرية بان الإنسان يلعب دور المحرك الرئيسي لأية عملية من عمليات المنشأة، إذ يبعث الحيوية و الفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة، وهو مسئولا لأول عن نمو المنظمة و تقدمها وتحديد ملامحها والدي قدما بتفوقها في البيئة المنافسة. حيث تشغل الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة الحديثة كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، و اتخاذها كأسلوب نجاح ونشاط، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطا لا بد منه في تحقيق النجاح لأية منشأة.

وقد أدركت المنظمات إن العنصر البشري هو أساس الابتكار ذلك لان رأس المال الفكري يصعب على المنافسين تقليده ، ومما تقدم نجد إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية عي تلك العملية الهادفة لربط المنظمة من خلال موارد الثمينة و المتمثلة بالموارد البشرية مع بيئتها، و سنحاول التعرف على أهم الفقرات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التحفيز و أداء العاملين

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية: إن مصطلح إدارة الموارد البشرية هي تسمية حديثة نسبياً جاءت لتعويض تسمية إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين ويعني بها: الوحدة التنظيمية التي تقوم بتسيير العاملين في المنظمة، كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة من أجل بلوغ الأهداف الضرورية ، وذكر مؤلفو تسيير إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعارف منها:

✓ التعريف الأول: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة هي أهم الموارد ومن واجبها إن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من خلالها القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان ترافقهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

✓ التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وللعاملين فيها.

✓ التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

والملاحظ من هذه التعارف أنها تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة فهي تلعب دور الإدارة المساعدة لباقي الإدارات حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من المورد البشري وترقيته ونقله وتحفيزه وتقييم أداءه وبعد عرض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية يمكن اختيار الموارد البشرية يمكن اختيار المفهوم الآتي فهي مجموع العمليات التي تهدف من خلالها إلى تنظيم المورد البشري للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.(بن باية و قادري، 2020، الصفحات 1077-

(1098)

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد تناول الكتاب و الباحثين وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية في منظمات الأعمال من زوايا مختلفة و نرى إن إدارة الموارد البشرية لأجل إن تؤدي مهامها و تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية لأجل تقوم بممارسة الوظائف التالية:

1/ تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها منظمات الأعمال لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً الآن وفي المستقبل وفقاً إلى نوع وطبيعة الأعمال التي تمارسها والإحداث البيئية المؤثرة في ذلك وبما يؤمن الحصول على قوة عمل فاعلة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وهو وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبعده معين. (النداوي، 2009، الصفحات 45-50)

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والمهمة للأسباب التالية:

- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية.
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد و عالي.
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة تطوير مهارات العاملين.
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر ويساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحديد حاجة المنظمة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.

لأجل إنجاز عملية تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد من القيام بمجموعة من الخطوات العملية التي تتحدد في:

- (1) التنبؤ.
- (2) وضع الأهداف.
- (3) تحديد الخيار الاستراتيجي.

4) تنفيذ البرنامج المختار.

5) تقييم البرنامج وتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف.

2/ تصميم وتحليل العمل

يتحدد مفهوم تصميم العمل بكونه مجموعة العمليات التي يتم من خلالها تركيب الأعمال (المهام - الوظائف- العلاقات) وحاجتها من المهارات والمعارف والقدرات للوصول إلى خطة العمل الموضوعة.

أما عملية تحليل العمل فهي العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة.

إن عملية تحليل و تصميم العمل تساهم في خلق مجموعة من الفوائد لمنظمات الأعمال من الجوانب التالية:

1. تحديد الوظيفة :إن عملية التحليل و التصميم ينتج عنها وصف كامل للواجبات والمسؤوليات في العمل.
2. إعادة تصميم العمل: إن عملية التحليل و التصميم تشير في الأغلب إلى تحديد العمل الذي يكون بحاجة إلى إعادة التصميم.
3. الاستقطاب: إن عملية التحليل و التصميم تساهم في تشخيص المتطلبات و المهارات التي يحتاجها العمل و بالتالي يساهم في استقطاب الموارد وفقا لهذه الاحتياجات.
4. الاختيار: إن عملية التحليل و التصميم تساهم في إيجاد الملائمة أو الموائمة بين الفرد والعمل.
5. التوجيه: إن عملية التحليل و التصميم تساهم في تحديد الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح وبالتالى تساهم في توجيه الأفراد العاملين في كيفية أداء العمل.
6. التدريب: إن عملية التحليل و التصميم العمل تساهم في تحديد المجالات التي يحتاج العاملين التدريب فيها.
7. تقييم الأداء: إن عملية التحليل و التصميم العمل تساهم في إنجاح عملية تقييم الأداء العاملين الفردي أو الجماعي في العمل.

3/ الاختيار والتعيين

تتضمن هذه الوظيفة:

أ- الاستقطاب:

هي عملية بحث وجذب مجموعة من الأفراد المرشحين للتأهيل للوظائف الشاغرة التي من الممكن اختيارها.

ب- الاختيار:

هي عملية اختيار الأفراد المرشحين الذين يستطيعون أداء العمل بنجاح من خلال مجموعة من الخطوات وهي:

- إكمال نموذج التقديم.
- المقابلة الأولية.
- اختبار المتقدمين.
- المقابلة التشخيصية.
- التدقيق المرجعي.
- الاختبارات الفيزيائية.
- القرار النهائي.

ت- التعيين:

هي العملية التي بموجبها الاختبار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لأشغالها. أي أنها العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

التدريب:

يتحدد مفهوم التدريب كونه مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن للموارد البشرية استخدامها بشكل مباشر في العمل وبالتالي فإن عملية التدريب تساهم في إجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الأفراد الحالية لإيفاء بمتطلبات العمل المستقبلي والتدريب وظيفة مهمة الأفراد العاملين للمنظمة والمجتمع وتهدف وظيفة التدريب إلى تحقيق الآتي:

✓ يساهم في تطوير المعارف والمهارات و مقابلات الأفراد العاملين في المنظمة.

- ✓ يساهم في دعم وتطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة.
 - ✓ يساهم في مشاركة ودعم الوظائف الأخرى للموارد البشرية وتعزيزها.
 - ✓ يساهم في معاونة المنظمة في تطبيق سياسات إدارية أكثر كفاءة أو مهارة.
 - ✓ يساهم في معاونة الأفراد العاملين في المنظمة على أداء عملهم بشكل كفء وفاعل.
- ولعملية التدريب ثلاثة مراحل رئيسة هي:

1. تخطيط عملية التدريب تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تنظيم ومتابعة عملية التدريب و تتضمن تحديد الموضوعات وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.
3. تقييم عملية التدريب إجراء تقييم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

ث - تقييم أداء العاملين:

يتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بكونها مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات.

إن عملية قياس وتقييم أداء العاملين هي عملية مكملة للوظائف الأخرى والتي ينتج عنها مجموعة من البرامج ومنها:

- برامج تطويرية.
- برامج تدريبية.
- برامج تحسين.
- برامج إعادة صيغ وأساليب العمل .

وتستخدم عملية قياس وتقييم أداء العاملين مجموعة من الأساليب التي يمكن إن تقسم إلى قسمين:

1. أساليب تقليدية: وهي الأساليب الشائعة الاستخدام .
 2. أساليب حديثة: وهي الأساليب المتقدمة التي تستخدم أساليب ووسائل حديثة.
- وكذلك تستخدم نتائج وظيفة قياس وتقييم الأداء العاملين في مجموعة من المجالات منها:
- ✓ تحديد صلاحيات العاملين.

- ✓ الاسترشاد بتا عند عملية النقل و الترقية.
- ✓ الاسترشاد بتا عند منح المكافآت التشجيعية .
- ✓ النهوض بمستوى أداء الوظيفة.

✓ الحكم على سلامة عملية الاختيار و التعيين.(النداوي، 2009، الصفحات 45-50)

ثالثا: أهمية وأهداف الموارد البشرية

1/ أهمية إدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهنا كأسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بتأ كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- ✓ مهارات وقدرات وما يتمتع بت من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.
- ✓ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
- ✓ تأكدت أهمية إدارة الموارد البشرية في أدبيات الفكر الإدارية وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط وإنما المجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية التي هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحديد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات.

وإضافة إلى هذا ، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم تتجلى من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت لهذه الإدارات والمتمثلة في تحليل العمل، تدريب الأفراد، الترقية، تصميم برامج الأجر والحوافز، الاتصالات، تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية... الخ وتفاعل كل هذه العوامل وفعاليتها قد تكون السياسات الرشيدة بتدعيم كل مجال وكل تخصص وهذا ما جاءت دراستنا هذه لتأكيد وتدعيمه أكثر. (طلحة و مسكين، 2022، الصفحات 206-226)

2/ أهداف الموارد البشرية:

وفقا للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفرادا وجماعات تبرز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية ومع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد

بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة تصميم هيكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على العوامل البشرية في المستقبل وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة إن التحول من الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشرية من جهة ثانية أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا أكبر في المؤسسات المعاصرة وذلك من خلال صياغة استراتيجية الموارد البشرية في إطار استراتيجية العامة للمؤسسات بغرض الحصول على الموارد البشرية تتميز بالكفاءة والولاء لذا يمكن القول بان المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يتركز على مبادئ أساسية أبرزها:

- ✓ الموارد البشرية هي أهم الأصول التي يمكن إن تملكها المؤسسات وأفضل استثمار للمستقبل.
- ✓ إن استقرار المؤسسات ونموها يستدعي ربط استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.
- ✓ نشر ثقافة تنظيمية بالمؤسسات تشجع على تحقيق الإبداع و الابتكار و التمييز لمواردها البشرية.
- ✓ إن المؤسسات التي تتمكن من خلال إدارة الموارد البشرية فيها من استقطاب أفضل الموارد البشرية ومن ثم تحفيزها و تتميتها ستنميز من خلال الممارسة الإدارية بالفاعلية والكفاءة و بالتالي فان بقاء ونمو المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة هذه الإدارة على تكوين مناخ تنظيمي وقادة وأفراد قادرين ومتمكنين من تحويل مدخلان مؤسساتهم إلى مخرجات ولكن بقيم أكبر هذه بالإضافة في القيمة ما بين المخرجات والمدخلان هو نتيجة رؤية وأهداف و استراتيجيات ترسمها إدارة الموارد البشرية لذا يجب إن يكون لهذه الإدارة وضعها الاستراتيجي في الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

إن التغيير الذي طرا على مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثا وتحولها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المؤسسات وصناعة مستقبلها جسد هذا التغيير أهدافا لتحقيق هذا الدور أبرزها:

- ✓ تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المؤسسات.
- ✓ تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية و المؤسسات.
- ✓ تحقيق المرونة بغرض التكيف البيئي والقدرة على إدارة التغيير.
- ✓ تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وتميز الأداء من جهة وجودة وتميز مخرجات المؤسسات من جهة ثانية.

إن النظرة التحليلية لهذه الأهداف قد توهي بان إمكانيات تحقيقها قد ينحصر فقط بالمؤسسات الكبيرة أو العملاقة ولكن أثبتت تجارب المؤسسات المتوسطة والصغيرة في العالم قابلية تحقيقها على هذا المستوى من المؤسسات لا بل على العكس إن سر نجاح هذه المؤسسات هو ما تمارسه إدارة الموارد البشرية منها من دور استراتيجي وسعي جاد لتحقيق هذه الأهداف الآن ذلك سيشكل مدخلا حقيقيا لنمو وازدهار أعمالها كما سيشكل لها حافزا للانتقال بتا إلى التوسع والانتشار والمنافسة ولكن كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية إن تحقق ما اشرنا إليه بمعنى آخر ما هي الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية هذا ما سنوضحه في موضوعات مقدمة من هذا الكتاب. ولكن سنتناول الآن في هذا المجال الموضوعات التالية تطور إدارة الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية. (كامل، 1900، الصفحات 39-41)

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف :

هي نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة والنشاطات التي تسعى إلى تمكين المنظمة على تحقيق أهدافها.

الوظيفة التي تنجزها المنظمات والتي تسهل الاستخدام الأكثر فعالية للعاملين باستخدام سياسات محددة من اجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية والفردية.

الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة على الميزة التنافسية ضد المنافسين.

نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد, إدارة الأداء , التعلم وتطوير وعلاقات الموظفين.

هو نهج الاستراتيجي لإدارة المورد البشرية للمنظمة والذي يضم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة الاستراتيجيات المخطط لها, والتي من شأنها إن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

يتضح مما تقدم أنه بالرغم من تعدد مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا أنه يمكن أن نلتصم أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالاتي :

تسعى المنظمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحفي وإدامة الميزة التنافسية. أن الغاية من وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من أجل الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.

يتم صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالتوافق مع الغرض والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد الرئيسية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخليين من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال. (محلّم و دلول، 2022، صفحة 38)

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعقدتها وانتقل من المجال العسكري إلى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والإدارة... الخ وقد اخذ حصته الكبيرة في حفل العلوم الإدارية.

ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل الذي يعتبر الوظيفة الرئيسية لوظائف إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الإدارة بشكل عام الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص ينتج عنها شيء يدعى (استراتيجية الموارد البشرية) وعليه فقد ظهر مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الحالي وجاء نتيجة لجهود المدارس التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية حيث إن هذه المدارس استطاعت إن تستفيد من الخبرات السابقة وإضافة خبرات جديدة الأمر الذي أدى إلى زيادة تحسين الأنشطة إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة استراتيجيات المنظمات. (سعيد، 2018، صفحة 17)

ثانيا: أهمية استراتيجية الموارد البشرية وأهدافها

1. الأهمية:

لا شك إن للاستراتيجية الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات و تكمن أهميتها في كونها تركز على دراسة أنشطة الموارد البشرية و تحليلها و ربطها بغايات و استراتيجيات البنك بحيث يصبح العنصر البشري احد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية و عليه فاستراتيجية الموارد البشرية تشكل احد

المدخلان المهمة لاستراتيجية العامة للمصرف و أهم دور يتمثل في هذه المدخلان هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال من خلال تطوير ممارسات الموارد البشرية و اتخاذ نهج استراتيجي لاختيار الموظفين و التعويضات و تقييم الأداء إضافة إلى القيمة التي يتم إضافتها لأداء البنك من قبل إدارة الموارد البشرية بالتالي تمكين المصرف من تحقيق أهدافه أوردت بان استراتيجية الموارد البشرية تركز على تحقيق التكيف و المرونة لدى الموارد البشرية لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية و بهذا تتجلى أهميتها فهي تقوم بتنفيذ التغيير الاستراتيجي و تنمية مهارات الأفراد لضمان قدرة المصرف على المنافسة بشكل فعال من خلال بناء رأس مال بشري يلبي متطلبات استراتيجية الأعمال بما يحقق أهداف المصرف و رسالته.(خشاع، 2022، الصفحات 13-14)

تتبع أهمية الموارد البشرية بوصفها أهم موارد العملية الإنتاجية و لابد من توفر الكفاءات الجيدة و القدرة على إرادتها لتحقيق الأداء المنفوق بشكل كفاء و تعمل على تحديد مشاكل الموارد المنظمة وتوفير حلول لها كما أنها قادرة على تأثير و زيادة الالتزام لدى الموظفين عن طريق زيادة دافعيتهم.

وتشكل أهمية استراتيجيات الموارد البشرية احد مدخلان المهمة للاستراتيجيات الكلية للمنظمة و إن أهم دور يتمثل في هذه المدخلان هو أنها تشكل عنصر حاسما في خلق الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية و الأداء.

وأوضح إن أهمية استراتيجيات الموارد البشرية تتخلص بالعلاقة بين الموارد البشرية تتخلص بالعلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير فعال من أجل زيادة فعاليتها وإبداعها.

إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نابعة من أنها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية وتحقيق النجاح التنظيمي وذلك من خلال المنافسة بين العاملين ، وتؤدي إلى تحسين الأداء والتغيير التنظيمي من خلال ممارسات عمل ذات أداء عال يؤدي إلى ارتفاع كل من أداء الفرد والأداء التنظيمي.(الهادي، 2022، الصفحات 21-22)

2. الأهداف :

- إن أهداف استراتيجية الموارد البشرية تتمثل في بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف الاستراتيجية فإن أهداف استراتيجية الموارد البشرية تتمثل في :
- ضبط وتنظيم حركة الأفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطابا وتدريباً وتحفيزاً وإنسانية في العمل والمحافظة على الأفراد المتميزين.
 - السعي إلى تحقيق أهداف البنك بما فيها أهدافه المتمثلة في البقاء والاستمرارية.
 - تحقيق التعاون بين إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى في المصرف.
 - التوفيق بين تطلعات وطموحات المنظمة والأفراد بما يحقق الأهداف الكلية سواء كانت اجتماعية واقتصادية عن طريق تقوية ودعم الترابط بينهم.
 - تحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الاستراتيجية الكلية وممارسة إدارة الموارد البشرية.
 - مما سبق يمكن القول بان استراتيجية الموارد البشرية هي خطة عمل لإدارة الموارد البشرية كي تشارك بحيوية في تنفيذ مختلف الأعمال كما أنها تساهم في حل قضايا ومشكلات العمل وتوسعي دائماً إلى تحقيق أهداف المنظمة بواسطة العنصر البشري المتميز.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية الموارد البشرية

إن وضع استراتيجية فعالة للاستثمار وإدارة الموارد البشرية بصورة تحقق أهداف المنظمة و تستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية و التنافسية هو أمر بالغ الأهمية ولتجسيد ذلك لابد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع استراتيجية العامة لمنظمة و تحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة.

وقد تم اختيار ربع أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة ووظائف الرئيسية وهي الاستقطاب تعيين التدريب و التطوير التحفيز تقييم الأداء وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاماً متكاملًا و متفاعلاً لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية وتعبر عن منهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة.

استراتيجية الاستقطاب و التعيين:

إن توجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب و تعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة و ممارسة مهام متنوعة و ضمن العمل الجماعي حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حاليا بل جماعيا من خلال فرق العمل وضمن هذا الفريق يمارس الفرد وفي أحيانا كثيرة مهامها متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق فالاستقطاب هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب اكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينهما لشغل الوظائف الشاغرة وفق مواصفات التي تحددها الشركة.(سعيد، 2018، صفحة 24)

فهي خاصية متجددة تضيف إلى التخصص الفريد والمحدد للفرد إمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة والتعامل معها قدر الإمكان بما يستجبه ويمليه الموقف. هذه التوجهات الحديثة أوجبت على إدارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين واستخدام أساليب متعددة في عملية الاختبار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين والمنسجمة مع حاجات الوظيفية والمنظمة.

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل أيضا وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها (القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد) التي تمكنه من الأداء الأفضل لها ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وعلى هذا الأساس أصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذا رؤية استشرافية وليست آنية أو لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط بقدر ما هو إسهام في إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة لمنظمة وأهدافها الحالية والمستقبلية.

إن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية مواصفات تلك الموارد بالتركيز على المواثمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته إذ تمثل عمليات تحديد حاجات ومتطلبات المنظمات الحالية و

المستقبلية من أفراد بالكم و التخصص و الوقت في الضوء استراتيجية الأعمال المتبعة و عوامل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة وبالإمكان القول إن عملية الاستقطاب و التعيين بأنها ذلك النشاط الذي تقوم بت المنظمة من اجل الوصول لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل و خارج المنظمة ل يتم اختيار و تعيين من هو الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة.

ويعرف آخرون الاستقطاب والتعيين على انه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول إليها و الحصول على أفضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام و يتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعدادا لاختيار لأفضل و الصلح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف.

وتستند عليه الاستقطاب والتعيين على مصدرين رئيسيين هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى ونقل الموظف من وظيفة إلأخرى جديدة بنفس المستوى الإداري.

إما الاستقطاب الخارجي فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمياً أو الدولي و مما سهل تلك العملية هي عولمة الأعمال و سهولة إمكانية الوصول و الحصول على الأفراد الراغبين و القادرين على شغل الوظائف من خلال وسائل الاتصال الإلكتروني و إنجاز الأعمال عن بعد مما أوجد بديلا عمليا و ميسرا و أقل كلفة في إنجاز الأعمال.

هو البحث عن و جذب و عاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة وهو عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة في الوقت المناسب حتى يمكن إن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة (العمرى، 2020، الصفحات 2663-5798).

استراتيجية التدريب والتطوير :

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير إلى التأكد من إن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل وأجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير، إضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ العمال وتآلفي الاحتمالات الطارئة. وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثالث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات الإمكانيات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلزم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً آخر ضمن نفس التوجه لما بعد إحالته على التعاقد في كثير من الأحيان. (عامر، 2015، الصفحات 112-123)

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجحة وفعالة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستحدثاته الداخلية والخارجية وفي الوقت نفسه يكون تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضا المستهلكين ويشبع رغباتهم ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه إمكانياته وقدراته للحصول على عمل خاص به كما إن استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية.

وهذا يتفق مع الحقائق والمعطيات التي تحكم عمل المنظمات حالياً (اقتصادياً وإدارياً) . فالقيمة الاقتصادية للمنظمات ترتبط بنوعية وقيمة الأجهزة والآلات والمواد والموجودات الأخرى التي يعبر عنها بالرأس المالي، وإنما بما تمتلكه تلك المنظمات من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الإبداع، ومستويات المعرفة، والنمط الإداري المتميز وأخيراً السمعة التنافسية في سوق العمل. (larsen, 2017, pp. 107-121)

وبناء على ذلك، نعتقد بأن الموارد البشرية المؤهلة عن طريق نشاط التدريب والتطوير دوراً أساسياً في تشكيل هذه التوليفة بين تلك العناصر لأحداث النمو الاقتصادي والإداري لتلك المنظمات وتفوقها على غيرها في مجال المنافسة، ومن ثم الحصول على المكانة المطلوبة

والمتميزة في سوق العمل .لذلك فأن نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد ، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق أهدافه. فأن استراتيجية التدريب والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات، بالإضافة إلى الازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.(الحربي، 2017، الصفحات 102-103)

هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناء على الدراسات والتوليفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد أو من خلال المصادر التي تناولت إدارة الموارد البشرية بصورة عامه. إلا إننا نستطيع القول بأن العامل المشترك لجميع تلك التعاريف ينصب على حالة التطوير المطلوبة لأداء الفرد العامل وبما يتناسب مع متطلبات العمل المكلف به إن هذه التعاريف رغم اختلافها إلا أنها تتفق بتحقيق الهدف الأساسي للتدريب والذي يركز على التطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب، وبناء على ذلك يعرف التدريب:(عامر، 2015، الصفحات 112-123)

- هو نشاط مستمر يسعى إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه شخصاً صالحاً مزاولاً العمل المطلوب.
 - هو إجراء عملية تغيير في نمط وسلوك المتدرب بناء على الاحتياجات الوظيفية داخل المنظمة .
 - في حين إن التعريف العام للتدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يسعى إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات إلى الشخص المتدرب بهدف إحداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الأداء وطرق العمل والتأثير بشكل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- وبناء على ذلك، فأن استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب. وان هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق إدارة المنظمات ككل. لذلك، تحاول المنظمات بشكل دائم إلى استحداث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين أداء العاملين. (larsen, 2017, pp. 107-121)

استراتيجية التحفيز :

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدربة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الأداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمنظم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وإن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكاً ومشاركاً في العمل وفي صنع القرار وليس أداة منفذة فقط. (المحرج، 2014، صفحة 97)

على هذا الأساس بدأت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع نظم وأساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني. وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحتويه على عنصر ري المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة إضافة إلى كونها تضيف بعداً اعتبارياً للفرد داخل المنظمة والمجتمع. (خضر، 2015، صفحة 61)

وأصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبنى على الأطر المعيارية الآتية: إن نظام المكافآت والحوافز بالأبعاد المختلفة للشركة مثل جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في إيجابياً ترتبط ارتباطاً المبيعات، المكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الإدارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل الأجور المرتبطة بالأداء تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أفضل. (المحرج، 2014، صفحة 97)

ويذكر إن أهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويحفزهم على تطوير أدائهم، ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة

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

وهذا يؤكد على ما جاء بت البعض الآخر بأن استراتيجية الحوافز يجب إن تتسع لكل الجوانب الايجابية والمعنوية التي يمكن إن تقدمها إدارة المنظمات إلى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. بعبارة أخرى، هي كل ما يشجع الأفراد على الانخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الارتقاء بمستوى العطاء إثناء انجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة.

وعليه فاستراتيجية التحفيز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما، أو أداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف بت ويزيد عن ذلك باتجاه ما تتبغيه وتطمح إليه الإدارة المنظمة . (kepha, 2015, p. 27)

استراتيجية تقييم الأداء :

إن معيار النجاح الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ومدى إسهامها في تحقيق فاعلية أعلى لمستويات أداء العاملين. فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجيتها العامة.

يعتبر تقييم الأداء على انه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء وهو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه الأهداف المخططة وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف الموجودة منها.(بوزيان، 2019، صفحة 12)

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض إن تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، فضلاً عن الإسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل.

ومع تطور الفكر الإداري والحاجة إلى تطوير عمل المنظمات برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم أداء العاملين إلى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب طريقة المقارنة المزدوجة طريقة التوزيع الطبيعي...الخ) ومن أهم تلك الطرق: (Hassan, 2016, p. 15/22)

طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج: تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها، فضلا عن وضع معايير الأداء التي ستعتمد وطريقة قياسها. ثم بعد ذلك تكون هناك اجتماعات دورية بين الطرفين إثناء التنفيذ لتقييم مستويات الأداء المتحقق وسبل تجاوز معوقاتها، حتى لو تطلب ذلك بعض التعديلات على الأهداف والآليات الموضوعة والمتفق عليها سلفا. وتركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المتحققة والفعالية المرتبطة بالأهداف الموضوعة، وليس على الأداء الفردي والسمات الشخصية للفرد العامل. ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي طبيعة الدور الذي يمارسه الرئيس تجاه مرؤوسيه، ومساعدتهم في تجاوز أخطاء وإشكاليات التنفيذ وصولا إلى الأهداف المتفق عليها. - طريقة المشاركة: طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث تهدف إلى اعتماد أكثر من مصدر أو مركز للتقييم، إذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف (الزملاء في العمل، المرؤوسين المباشرين، المدراء، الزبائن، بالإضافة إلى التقييم الذاتي)

ومن النقاط الإيجابية لهذه الطريقة هي أنها تسمح لأكثر من فرد أو جهة بعملية التقييم، مع اختلاف المعايير التي يتم على أساسها تنفيذ تلك العملية. إي ستكون هناك مصادر وسبل متنوعة وعديدة للتقييم، فضلا عن حال التفاعل الإيجابي وتبادل الآراء التي يمكن إن تظهر بين العاملين أثناء عملية التقييم.

وهذه الطرق الحديثة من شأنها إن تعزز الطرق المستدامة بين العاملين من جهة وبينهم وبين الإدارة، وإحداث حالة التفاعل التشاركي والإيجابي بينهم. بما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

وفي ختام هذا المبحث يمكننا اعتبار استراتيجية تقييم الأداء بمثابة التغذية الراجعة لمستوى النتائج المتحققة من تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث السابقة وتأثيراتها على الموارد البشرية في المنظمة. في إطار عمل مكتمل الأركان لاستراتيجيات الأربع موضوعة بحث هذه الدراسة.

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف.

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منه.

وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات هي مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تشخيص واستخدام العوامل والمحددات التي تؤثر إيجاباً في سلوك مواردها البشرية الذين يمثلون بطبيعة الحال قدرة العمل في المنظمة. (البطائنة، 2016، صفحة 4/2)

المطلب الثالث: أداء العاملين

أولاً: تعريف أداء العاملين

الأداء من الناحية اللغوية يعني الانجاز وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي المستعمل في مجال إدارة الموارد البشرية performance والمشتق من الفعل To perform الذي يعني "تأدية عمل معين".

والأداء يتمحور عموماً حول "فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب" لكن سؤاليين مهمين يطرحان نفسها هما:

ماهر الشيء الصحيح المطلوب فعله؟

وما هو الوقت المناسب لفعل ذلك؟ والأجوبة عنهما تختلف من وظيفة إلى أخرى.

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن التمييز بين العديد من التعارف للأداء ومنها كمايلي:

الأداء عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

والأداء من الناحية الإدارية (كما ورد تعريفه في معجم المصطلحات الاجتماعية) يعني:

القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء إي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهم .

ومن خلال التعارف السابقة فالأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل.

وهو كذلك محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو أداة عمل أو بدونها لتحقيق مخرج معين خلال فترة زمنية.

وبالاعتماد على الفكرة الرئيسية التي تتمحور عليها معظم التعارف سابقة الذكر يمكن تعريف أداء العاملين على أنه نتيجة محققة من طرف أفراد أو جماعة بمستوى معين من الفعالية والكفاءة وذلك في ظل ظروف العمل المتاحة (وقت موارد مادية ...)(تاغلايت و زيتوني، 2017، صفحة 393)

ثانيا : أبعاد وأهمية أداء العاملين:

أبعاد أداء العاملين:

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعليه الأداء التنظيمي للمنظمة. نظر هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجيتها العامة. (Naz, Aftab, & Awais, 2016, pp. 699-708)

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي جودة العمل المنجز .

- الالتزام.

- كمية العمل المنجز

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

1/ جودة العمل المنجز

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات وقياسها لدرجة الإبداع والابتكار أثناء التنفيذ (إي ما يعرف بالأخطاء المنعوية التي أباها الفرد أثناء الأداء المقدم).

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة. (blyton, hassard, Hill, & starkey, 2017, p. 02/04)

والجودة على هذا الأساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج (خدمة و يعلم به لدى الادخار سلعة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسميا المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام إليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم.

وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة فهي ذات معنى واقعي أو ملموس يمثل التأزم تلك المنظمات لاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

ووفقا Gittow فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في إطارها العام سواء على مستوى الفرد-فاعلية الأداء- أو على مستوى المنظمة -الفاعلية التنظيمية- والتي تقوم على ركنين أساسيين يشكلان حقيقتها وأساس تكوينها حيث لا تتوافر الفاعلية إلا بتحققهما مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة أو السلعة، وإحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد. (ابراهيم، 2015، صفحة 288)

2/ الالتزام

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول ي القرن العشرين. من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب إليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث إن التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي. فقد ظهرت العديد من التعارف التي تحدد إبعاد وطبيعة ذلك الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

إن الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما إن الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضي عن المنظمة كإدارة أو تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل إن يمارس نفس العمل لكن في منظمة أخرى والعكس صحيح.

ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي: (الطار، 2019، صفحة 87)

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.
- احترام قواعد العمل المنظمة ولوائحها واجراءاتها.
- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.
- الإسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القارات المؤثرة في مجالات عمله.
- وعليه من المفيد النظر إلى الالتزام على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

3/ كمية العمل المنجز

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل إن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية إثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته، فعلي أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات إثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم يصعب تجاوزه في المستقبل. (Hill، hassard، blyton، و starkey، 2017، صفحة 04/02)

وتجسد كمية العمل المنجز احد أم مخرجات عنصر الكفاءة في أداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلان والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد .

لهذا أكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الأحيان.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي أورده الشماعة للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات، إذ إن الكفاءة هي عمل الشيء الصحيح بالشكل الصحيح. (الشماع، 2016، صفحة 127)

فالفاعلية ترتبط بتصرفات وأنماط سلوك قيادة المنظمة بينما الكفاءة ترتبط بالعمليات الإدارية. لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تستدعي قيادة المنظمة إلى تبنيها والعمل على تنفيذها، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك التزام بتطبيق العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة بصورة صحيحة.

وعليه فالعلاقة التكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما مثلهما من فاعلية وكفاءة هو أمر مهم لتحقيق وإتمام المهام الموكلة للفرد حيث إنهما يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن إن يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات .

وهذا الترابط بين العنصرين ضروري فقد تكون المنظمة كفئة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. فالفاعلية والكفاءة هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات على اعتبار إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود وهذا ما حاولت الدراسة التأكيد عليه من خلال عناصر المتغير التابع المتمثلة بمكونات الأداء الأساسية.(سعيد، 2018، صفحة 19/18)

ثالثا: العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء

لنجاح أي مؤسسة لا بد لها جملة من الاستراتيجيات لتحسين أداء العاملين بتا ويتجلى ذلك من خلال النقاط :

- ✓ وضع نظام لتقييم الأداء بكامل إبعاده الاستراتيجية.
- ✓ شرح نظام التقييم لكل من يعمل بالمؤسسة وتدريب المقيمين على استخدامه
- ✓ متابعة ورقابة مستمرة لأداء من قبل المقيمين وجمع المعلومات عنه.
- ✓ مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعة لمستوى الأداء المطلوب
- ✓ توفير تغذية عكسية تمثل نتائج تقييم أداء المسؤولين في المؤسسة ولمن قيم أدائهم.
- ✓ تنفيذ برامج التعلم والتدريب والتطوير الذاتي.(مانع، 2015، صفحة 225)

بعد هذه المراحل يتم الجواب على السؤال هل تحسن الأداء وتحققت أهداف المؤسسة.

حيث إن تحسين أداء العاملين يتطابق مع أو عكس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فتعرف استراتيجية التدريب والتطوير على أنها الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية بينما تساهم استراتيجية تقويم الأداء بترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف

التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب وتحديد الأجور والحوافز فيما تستطيع المنظمة من خلال استراتيجية التوظيف استخدام الكفاءات لعمليات جذب واستقطاب المؤهلين للوظيفة وبغرض الحصول على أداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور وبشكل جيد استراتيجية الرواتب والأجور الخاصة بتأهيل وهي وسيلة مهمة لجذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين أدائهم. (المعطي و لطرش، 2018، صفحة 50).

المبحث الثاني: دراسات سابقة ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تتناول استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين ومن خلال هذه الدراسات والبحوث نتعرف على الأدبيات النظرية التي اعتمدها الباحثين في دراستهم والعبارات المستعملة في تحديد مؤشر لقياس المتغيرات الكامنة وكذلك الأبعاد التي تعرف متغيرات الدراسة وعينات الدراسة ومختلف الطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات للوصول إلى نتائج وأهم النتائج المتواصل إليها ومقارنتها بنتائج دراسات أخرى وتكون المنطلق لهذه الدراسة لاستكمال جهود الباحثين السابقين في هذا المجال ومن أهم هذه الدراسات

المطلب الأول: دراسات سابقة

- 1- دراسة (نصرالدين بن ندير، فائزة بعيليش، 2015) بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في التأثير على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية . استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانتين، أمّا الأولى الموجهة للموظفين فتضمن فقرات حول مجالات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية. وأداة الاستقصاء الثانية الموجهة للمرضى فتضمن فقرات حول أبعاد جودة الخدمة الصحية. وحللت البيانات المتحصل عليها باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لسبيرمان. وبينت النتائج أنّ المؤسسة تتبع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية غير فعالة وغير شاملة لكل الفئات العاملة بالمؤسسة، ووجود جودة نسبية في الخدمات الصحية المقدمة

للمرضى. واستنتجنا وجود علاقة سببية وتأثير ضعيف بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة الصحية.

2- دراسة (فاطمة الزهرة بن صغير، وليد قرونقة، نور الهدى محجوبي، 2019) أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp -

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية بصفة عامة، والمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بصفة خاصة باعتبار هذه الأخير هي محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق إلى محورين أساسيين، حيث يشمل المحور الأول الإطار النظري لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين (مفاهيم عامة) والمحور الثاني خصص للتطرق إلى واقع إستراتيجية التدريب بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار Ensp. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة التقارير الإحصائية التي تصدرها المؤسسة سنويا وذلك للفترة الممتدة من سنة 2008-2015، بالإضافة إلى استعمال المقابلة مع مسير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة. توصلت أهم نتائج الدراسة ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع مسير مصلحة الموارد البشرية أن المؤسسة تسعى دائما لوضع إستراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية، كما أن المؤسسة لم تقع في إشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند اقتناءها لآليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد، أما بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية فإن المؤسسة تسعى إلى إعطائها أهمية كبيرة و هي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك من خلال الرقابة على أداء العام وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.

3-دراسة(احمد يوسف، محمد الامين دلهوم، 2019) بعنوان الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية فيتحسبن أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال الأدوية، حيث ركزنا على أهم الاستراتيجيات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية اتجاه موارد هام تحسين الأداء

الكلية لمجمع صيدال، كما قمن بتحليل أهم البيانات التي تحصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال والمتعلقة بالموارد البشرية، كما اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسح يفي الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. و توصلت الدراسة على أنه يوجد أثر للإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية فيتحسبن أداء مجمع صيدال لصناعة الأدوية وقدمت الدراسة توصية شاملة على ضرورة التركيز على الموارد البشرية التي تتميز، والتركيز أكثر على رفع أداء الوحدات التنظيمية معال اهتمام بتحليل بيئة الأعمال لأنها تأثير مباشر على الأداء الكلية للمجمع.

4-دراسة (ايوب احمد الصوالحه، عبد الحليم مناع العدوان، 2019) بعنوان اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية

هدفت هذه ا لدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية . و اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات و تصنيفها ،من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين، ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). و شملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية في شركات الأدوية الأردنية ،تم توزيع (195) استبانة على مجتمع الدراسة،بلغ عدد الاستبانات المستردة 185 استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (95%) . توصلت الدراسة إلى مايلي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمع (التوظيف ،التدريب ،التعويضات ،إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة ،العاملين ،الهيكل ،الثقافة).عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التعويضات) على أبعاد التميز التنظيمي (القيادة،العاملين،الهيكل،الثقافة) ،أوصت الدراسة بمايلي: الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التطوير والتدريب، وضع نظام عادل للحوافز والتعويضات يشجع العاملين على التميز، الاستماع لمشاكل العاملين وحلها، تحسن جودة بيئة العمل كلمات مفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية ،التميز التنظيمي، شركات قطاع الأدوية في الأردن.

5-دراسة (فرج المقدولي، 2020) بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس - ليبيا

مجال الإدارة يخص أهل الإدارة في كافة المنظمات، وخصوصاً الخدمية منها، وهو إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير مستوى الخدمات التسويقية، وتأتي أهمية هذا البحث من أهمية المنظمات الفندقية كونها تعتبر مصدر دخل اقتصادي للدولة، وأيضاً تعتبر الفنادق الواجهة الأولى لأي بلد سياحي، وبالتالي نجاح السياحة يرتبط بنجاح الخدمات الفندقية. وقد تمثلت مشكلة البحث في قصور تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، مما أدى إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة. وقامت الدراسة على مجموعه من الفرضيات أهمها: الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية. ومنها تم اشتقاق فرضيتين فرعيتين:

- توجد علاقة بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومهامها والخدمات الفندقية.
 - توجد علاقة بين التخطيط والتدريب للموارد البشرية والخدمات الفندقية.
- ومن أهم أهداف الدراسة مايلي:

- 1- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير الخدمات الفندقية.
- 2- التعرف على الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق مهامها وأهم وظائفها في الفنادق.
- 3- تزويد صانعي القرارات بنتائج وتوصيات الدراسة التي تم التوصل إليها لإمكانية الاستفادة منها.
- 4- وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم اختيار عينة عمدية (قصديه)، تتكون من (86) مفردة، وذلك للتعرف من خلال إجاباتهم على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الخدمات الفندقية.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بلغت (0.48)، وهذا تدل إحصائية عند مستوى معنوية (0.1 و 0.5)، بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لأهم وظائفها والخدمات الفندقية، أي انه كلما زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية لأهم وظائفها فإن ذلك يزيد من تطوير الخدمات الفندقية. 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بلغت (0.3)، وهذا تدل إلى إحصائية عند مستوى معنوية (0.1 و 0.05)، بين تخطيط الموارد البشرية والخدمات الفندقية، وهذا يفسر انه

كلما كان هناك اهتمام بتخطيط الموارد البشرية فإنه يؤدي إلى تطوير الخدمات الفندقية المقدمة.

✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (0.42)، وهذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05)، بين تدريب الموارد البشرية وتطوير مستوى الخدمات الفندقية، أي عند الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فإن ذلك يزيد من تطوير مستوى الخدمات الفندقية.

كما توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات الآتية:

- ✓ تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الفنادق للقيام بوظائفها ومهامها بشكل جيد.
- ✓ دعم إدارة الموارد البشرية في الفنادق بالكفاءات المؤهلة والمتخصصة القيام بوظائفها بشكل جيد والمساهمة في تطوير الخدمات.
- ✓ مساهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمات الفندقية.
- ✓ الاهتمام بعملية التخطيط والتدريب للموارد البشرية من حيث الاحتياجات المالية والمستقبلية ومراعاة التوقيت والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية اللازمة.

6-دراسة (ايوب احمد الصوالحه، 2020) بعنوان

إستراتيجية إدارة التنمية ومتطلبات اعادة تصنيع الموارد البشرية في البلدان العربية

يهدف هذا البحث على مشكلة التنمية في البلاد العربية والنامية، وعلى طبيعة وتحديات إدارة التنمية، وبخاصة ما يتعلق منها بالموارد البشرية، مؤكدا على حقيقة إن التنمية المطلوبة تحتاج إلى عملية نهوض شاملة وذات طبيعة إستراتيجية، وهذا ما يستوجب العمل على تنمية ضرورة بناء إدارات التنمية التي تؤكد على دور الدولة الاستراتيجي، والواعي لكل التحديات، والمتسلحة بالقوى والموارد البشرية الوطنية المؤهلة تأهيل إقليميا وعلميا وقادرا على إدارة عملية التنمية في صورة ريادية لا تتزعزع أمام أي ضغوط، ولا تتراجع أمام أي تحديات.

7-دراسة (شعيب معزوز ، عمران احمد حكيم، 2021) بعنوان

مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية.

هدفت دراستنا إلي إبراز أهمية مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة، وتكونت دراستنا من إطارات وموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث اشتملت على عينة الدراسة من 30 إطار وموظف تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يقدر ب35 موظف وإداري، 05 منهم تم إجراء الدراسة الاستطلاعية عليهم، أداة بحثنا تمثلت في استمارة استبيان مقسمة وفق ثلاث محاور. من أهم النتائج المتوصل إليها: من أجل تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة لأبد من وجود إدارة تهتم بهذا الجانب وتوليه اهتماما كبيرا، ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور فعال فينجح العاملين في أداء مهامهم الموكلة لهم كون كل تركيزها يشمل الجوانب التي عن طريقها يكون تحقيق الرضا الوظيفي. ومن توصيات الدراسة العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب واستقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج، لأن إدارة المؤسسة تعاني من نقص كبير في هذا المورد الهام وزيادة التركيز على الإستراتيجيات البعدية التي تعمل على صيانة الموارد البشرية من تدريب وترقية وأجور وغيرها.

8-دراسة(عائشة صفراني ، امال مطابس، اسيا بن احمد، 2021) بعنوان

أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط)

هدفت هذه الدراسة للتعرف عن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (إستراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، إستراتيجية الاحتياطي التعبوي، إستراتيجية التصعيد، إستراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء) وأثرها في الأداء من وجهة نظرا لأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث صُممت استبانة للدراسة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لاختبار الفرضيات وخلصت الدراسة في أنه يوجد أثر استراتيجي يفرق العمل والمشاركة الديمقراطية والاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات في الأداء عند مستوى معنوي.

9- دراسة (مسعودي رشيدة، 2022) بعنوانتفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

تعالج هذه الدراسة كيفية استجابة إدارة الموارد البشرية وتفاعلها في تنفيذ وتطوير إستراتيجية المؤسسة، وفي ظل المنافسة التي تواجهها من خلال البحث فيم ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها من حيث توفير الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوب، وذلك من خلال دورها الأساسي كمرافق ومستشار للإدارة العليا. ومن خلال دراسة حالة مجمع الصناعي الصيدلاني "صيدال" توصلت الدراسة إلى أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تنفيذ ومواكبة متطلبات الإدارة العليا من حيث التوظيف والتكوين والحفاظ على الموارد البشرية. التي تؤدي في نهاية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسطرها المؤسسة في مواجهة التغيرات المحيطة بها.

10-دراسة (طلحة مختار، مسكين الحاج، 2022) بعنواناستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة وذلك بتوزيع استبيان على جميع العاملين بمختلف أسلاكهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة، كما توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة، حيث أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو إستراتيجية التوظيف الذي فسر ما نسبته 46% من التغير الحاصل في أداء العاملين، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التحفيز اللذان فسرا مع مناسبته 49.9% من التغير الحاصل في أداء العاملين.

11-دراسة (Jean-Marie, Hiltrop (Senior Partner), December 1996) بعنوان

The impact of human resource management on organizational performance: Theory and research

هدفت هذه الورقة المفاهيمية إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظف وتقديم اقتراح حول كيفية قيام الشركة بتحسين أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة. يتوافق المنهج البحثي المعتمد للدراسة مع البحث النوعي، حيث يستعرض الأدبيات ودراسات الحالة المتعددة حول أهمية التدريب في تعزيز أداء القوى العاملة. علاوة على ذلك، تستمر الورقة في تحليل وفهم الإطار النظري والنماذج المتعلقة بتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير، وتأثيرها على أداء الموظفين على أساس مراجعة الدليل الحالي لمثل هذه العلاقة، وتقدم اقتراحات بشأن الإدارة العليا في شكل قائمة مرجعية، مناسبة لجميع الأعمال، لتقييم أداء الموظفين معرفة السبب (الأسباب) الحقيقية لمشكلة الأداء بحيث يمكن حلال مشكلة في الوقت المناسب من خلال برنامج التدريب المطلوب. تواجه الدراسة قيد البحث قيودًا حيث لا توجد مؤشرات كافية لربط العلاقة مباشرة بين التدريب وأداء الموظف. وبالتالي، هنا كحاجة لإجراء بحث تجريبي في المستقبل لاختبار الاقتراح الذي تم مناقشته في الدراسة. تقدم الدراسة الموجودة نظرة عامة موجزة عن الأدبيات حول فعالية التدريب وكيف تساهم في تحسين أداء الموظف وتختتم في النهاية جنبًا إلى جنب مع التوصية بإعطاء توجيهات للبحث المستقبلي من خلال تطبيق مستوى مختلف من التحليل لاستكشاف تأثير ممارسات التدريب على أداء الموظف.

12-دراسة (Marianne j koch, rita gunther mcgrath, 1996) بعنوان

Improving labor productivity: Human resource management policies do matter

على الرغم من الاتساق الذي يتم به إجراء الروابط النظرية والمعيارية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء على مستوى الشركة، إلا أن الدراسات التجريبية التي تربط الاثنين قليلة. تقدم هذه الورقة نتائج دراسة أجريت على 319 وحدة عمل تعالج هذه الفجوة. الفرضيات مشتقة من منظور يعتمد على الموارد في الإستراتيجية. تم العثور على تأثيرات إيجابية وهامة على إنتاجية العمل للمنظمات التي تستخدم استراتيجيات أكثر تطوراً لتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار. وتظهر هذه التأثيرات بشكل خاص في حالة المنظمات كثيفة رأس المال.

13-دراسة (brian becker, barry gerhart, 1996) بعنوان

The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects

نحن نصف لماذا من المحتمل أن يكون لقرارات إدارة الموارد البشرية (HRM) تأثير مهم وفريد على الأداء التنظيمي. نأمل أن يساعد من البحث هذا في تقدم البحث حول الصلة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. نحدد الأسئلة الرئيسية التي لم يتم حلها والتي تحتاج إلى دراسة مستقبلية ونقدم عدة اقتراحات تهدف إلى مساعدة الباحثين الذين يدرسونه أسئلة على بناء مجموعة تراكمية أكثر من المعرفة التي سيكون لها آثار رئيسية على كل من النظرية والتطبيق.

14-دراسة (Nihat Kaya، 2006) بعنوان

The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms

توضح هذه الورقة الدور المهم لممارسات إدارة الموارد البشرية مع وجود صلة بين زيادة الأعمال في الشركات وأداء الشركات. تجمع البيانات من مسح شمل 124 شركة تعمل في صناعات مختلفة في تركيا. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) توسطت جزئياً في العلاقة بين زيادة الأعمال في الشركات وأداء الشركات. بمعنى آخر، تؤثر زيادة الأعمال في الشركات على أداء الشركة، سواء بشكل مباشر أو من خلال تأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى زيادة الأعمال للشركات، وجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر مستوى كبير من التباين الإضافي (9 في المائة) في أداء الشركة. تم مناقشة الآثار النظرية والإدارية.

15-دراسة (alina ileana, rob simmons, 2008) بعنوان

Human resource management practices and workers' job satisfaction

الغرض من هذه الورقة هو التحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والرضا الوظيفي العامل لعمال ورضاهم عن الأجر.

تستخدم الورقة بيانات بريطانية من مجموعتي بيانات مقطعية مختلفة. يقوم بتقدير نماذج الاحتمالات مع الرضا الوظيفي العام والرضا عن الأجر كمتغيرات غير موضوعية تابعة بعد التحكم في الخصائص الشخصية والوظيفية والشركة، وجد أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية ترفع الرضا الوظيفي العامل لعمال ورضاهم عن الأجر. ومع ذلك، فإنه تأثيرات مهمة فقط للأعضاء من خارج النقابة. يكون الرضا عن الأجر أعلى في حالة وجود أنظمة المكافآت المتعلقة بالأداء والأقدمية. يرتبط هيكل الأجر الذي يُنظر إليه على أنه غير متكافئ بانخفاض كبير في الرضا الوظيفي العامل لأعضاء غير النقابيين ورضاهم عن الأجر. على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي للعمال، إذا اتسعت عدم المساواة في الأجر في مكان العمل نتيجة لذلك، فقد يعاني الأعضاء غير النقابيين من انخفاض الرضا الوظيفي.

مجموعات البيانات المستخدمة في التحليل مقطعية، وتقدم لمحة سريعة عن تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في وقت معين. لذلك لا يتم التقاط التأثيرات الديناميكية. تضيف الورقة إلى الأدبيات التجريبية حول تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على التأثيرات على كل من الرضا الوظيفي العام والرضا عن الأجر. الميزة الجديدة للورقة هي استخدام مجموعتين من فصلتين من البيانات لتطوير نتائج تجريبية تكميلية.

16-دراسة (Nihat kaya, Erdogan koc, Demet topcu, 2010) بعنوان

An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية (HRM) والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في البنوك التركية. تبحث الدراسة أولاً في التأثير النسبي لثمانية أنشطة لإدارة الموارد البشرية من:

(1) السلوك والمواقف (في التوظيف والاختيار).

- (2) العمل الجماعي.
 - (3) تدريب مكثف.
 - (4) سياسات مكتوبة.
 - (5) التدريب على وظائف متعددة.
 - (6) الحوافز.
 - (7) تقييم الأداء.
 - (8) التغذية الراجعة على الأداء على الرضا الوظيفي.
- ثانيًا يتم فحص تأثير ستة عوامل تتعلق بالمناخ التنظيمي، مرة أخرى من وجهة نظر تأثيرها على الرضا الوظيفي.

عوامل المجموعة الثانية هي:

- (1) دعم الابتكار.
- (2) الكفاءة الإدارية والاتساق.
- (3) ضغط العمل.
- (4) التماسك.
- (5) الحدود التنظيمية.
- (6) الأخلاقيات التنظيمية.

تُظهر البيانات التي تم جمعها من خلال مقابلات مع 346 موظفًا من 19 بنكًا أنه بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لأنشطة إدارة الموارد البشرية، فإن المناخ التنظيمي على وجه الخصوص يساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي. تعرض الورقة تأثير مجموعتي العوامل على الرضا الوظيفي والآليات التي من خلالها تعزز هذه العوامل الرضا الوظيفي وآثارها على الممارسين.

17-دراسة (Amir elnaga, amen irman, 2013) بعنوان**The effect of training on employee performance**

هدفت هذه الورقة المفاهيمية إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظف وتقديم اقتراح حول كيفية قيام الشركة بتحسين أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة. يتوافق المنهج البحثي المعتمد للدراسة مع البحث النوعي، حيث يستعرض الأدبيات ودراسات الحالة المتعددة حول أهمية التدريب في تعزيز أداء القوى العاملة. علاوة على ذلك، تستمر الورقة في تحليل وفهم الإطار النظري والنماذج المتعلقة بتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير، وتأثيرها على أداء الموظف وعلى أساس مراجعة الدليل الحالي لمثل هذه العلاقة، وتقدم اقتراحات بشأن الإدارة العليا في شكل قائمة مرجعية، مناسبة لجميع الأعمال، لتقييم أداء الموظف ومعرفة السبب (الأسباب) الحقيقية لمشكلة الأداء بحيث يمكن حل المشكلة في الوقت المناسب من خلال برنامج التدريب المطلوب.

18-دراسة (pascal paille, yang chen, oliver boiral, 2014) بعنوان**The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study**

تهدف هذه الدراسة الميدانية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والاهتمام البيئي الداخلي، وسلوك المواطنة التنظيمية للبيئة، والأداء البيئي. كانت أصالة البحث الحالي يربط إدارة الموارد البشرية والإدارة البيئية في السياق الصيني. تتألف البيانات من 151 استبيانًا متطابقًا من أعضاء فريق الإدارة العليا والرؤساء التنفيذيين والعاملين في الخطوط الأمامية. تشير النتائج الرئيسية إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة يتوسط بشكل كامل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية للبيئة.

19-دراسة (mohamd reza azizi, rasha atlas, arash ziapour, roya naemi, 2021) بعنوان**Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach**

الغرض من دراسة المراجعة الشاملة هذه هو تحديد التحديات والاستراتيجيات والقرارات غير العادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بخلاف المنظمات السرية أثناء جائحة COVID-19.

طبقت الدراسة تشريح نهج المراجعة السردية استنادًا إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات لمكافحة تأثيرات COVID-19. أجرت دراسة المراجعة أبحاثًا منشورة من خلال قواعد البيانات الإلكترونية في Web of Science و PubMed و Scopus و PsycINFO و LISTA. استخلصت الدراسة 1281 مقالة من قواعد البيانات المذكورة من نوفمبر 2021 إلى الربع الأول من عام 2021. استعرضت هذه الدراسة أبحاثًا مختارة، وتضمنت 15 مقالة ذات صلة، وأزلت التكرارات وفقًا لمعايير التضمين والاستبعاد. أخيرًا، طورت الدراسة إطارًا مفاهيميًا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناءً على نتائج الأدبيات لمكافحة جائحة COVID-19.

نتائج تسبب جائحة COVID-19 في العديد من العواقب السلبية، مثل الصدمة الاقتصادية، والأزمة الصحية العالمية، والتغيير في السلوكيات الاجتماعية، والتحديات على مستوى المنظمة لمواصلة العمليات التجارية. إلى جانب ذلك، تضمنت الاستراتيجيات المرنة، وتعزيز الكفاءة الداخلية، واكتساب المواهب، وإجراء تغييرات مبتكرة على أساس التقييم التنظيمي والاحتياجات لأنشطة الأعمال السلسة.

خاتمة ستزيد تطبيقات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة من الرفاهية العقلية للموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم وتحفيزهم وسلامة صحتهم في مكان العمل.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها

1- تحليل الدراسات السابقة:

نقوم بإحصاء الدراسات السابقة من حيث بناءات استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، و أهم الطرق الإحصائية المعتمد في تحليل نماذج الدراسات:

1-1- إحصاء بناءات استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء

اختلفت العديد من الدراسات في تحديد ماهية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين و عددها، و عليه سنتناول أهم الممارسات التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول (1): أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين، حسب الدراسات السابقة

أبعاد أداء العاملين				أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية				الدراسات	
المشاركة	نظام الحوافز	ثقافة المنظمة	كمية العمل المنجز	الالتزام	جودة العمل المنجز	تقييم الأداء	التدريب و التطوير		الاستقطاب و
	×					×	×		(نصرالدين بن ندير، فائزة بعيلىش، 2015)
			×		×	×	×		(فاطمة الزهرة بن صغير، وليد قرونقة، نور الهدى محجوبي، 2019)
		×		×					دراسة (احمد يوسف، محمد الامين دلهوم، 2019)
	×						×	×	(ايوب احمد الصوالحه، عبد الحليم مناع العدوان، 2019)
	×						×		(فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، 2020)

		×					×		(أيوب احمد، استراتيجية إدارة التنمية و متطلبات إعادة التصنيع الموارد البشرية في البلدان العربية، 2020)
	×	×						×	(شعيب معزوز ، عمران احمد حكيم، 2021)
×									(عائشة صفراي ، امال مطابس، اسيا بن احمد، 2021)
							×	×	(مسعودي رشيدة، 2022)
	×							×	(طلحة مختار، مسكين الحاج، 2022)
							×		(Jean-Marie): (December 1996)
								×	(marian & rita, 1996)
							×		(brain & barry, 1996)
	×								(alina & rob, 2008)
	×					×	×	×	(nihat , erdogan, & demet, 2010)
							×		(Amir و amen ، 2013)
							×		(nihat , The impact of human resource)

									management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, 2006, pp. 5-10)
							×		(pascal, yang, oliver, & jiafei, 2014)
	×						×		(mohamd, rasha, arash, roya, & jaffar , 2021)
1	8	3	1	1	1	3	12	6	Total=19
5.26	42.10	15.79	5.26	5.26	5.26	15.79	63.16	31.57	Pourcentage

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نستنتج أن أهم البناءات التي تحدد أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين حسب 19 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 1996 و 2022. البناءات: (الاستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، نظام الحوافز و الأجور) بلغ استعمالهم في البحوث بنسبة تتراوح بين 31.57%

و 63.16% و 42.10 % أما البناءات (تقييم الأداء، ثقافة المنظمة) بلغ استعمالهم في البحوث بنسبة تتراوح بين 15.79% على التوالي. أما بالنسبة للبناءات الأخرى، لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين كان استعمالها من طرف الباحثين قليل بنسبة لا تتعدى 6%.

1-2- الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

اختلفت العديد من الدراسات في الطرق الإحصائية التي تحدد العلاقة بين ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، و عليه سنتناول أهم الطرق الإحصائية التي تناولها عدد من المؤلفين في أبحاثهم.

الجدول(2): الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

النسب المؤوية	الارتباط والانحدار	الانحدار	الارتباط (بيرسون)	
	×			(بعليش، 2015)
			×	(فاطمة الزهرة بن صغير، وليد قرونقة، نور الهدى محجوبي، 2019)
		×		دراسة (احمد يوسف، محمد الامين دلهوم، 2019)
	×			(ايوب احمد الصوالحه، عبد الحليم مناع العدوان، 2019)
	×			(فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، 2020)
		×		(أيوب احمد، استراتيجية إدارة التنمية و متطلبات إعادة التصنيع الموارد البشرية في البلدان العربية، 2020)
	×			(شعيب معزوز ، عمران احمد حكيم، 2021)
			×	(عائشة صفراني ، امال مطابس، اسيا بن احمد، 2021)
			×	(مسعودي رشيدة، 2022)
	×			(طلحة مختار، مسكين الحاج، 2022)

	×			(December 1996 ،Jean-Marie):
			×	(marian & rita, 1996)
	×			(brain & barry, 1996)
			×	(alina & rob, 2008)
		×		(nihat , erdogan, & demet, 2010)
	×			2013 ،amen و Amir)
×				(nihat , The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, 2006, pp. 5-10)
			×	(pascal, yang, oliver, & jiafei, 2014)
		×		(mohamd, rasha, arash, roya, & jaffar , 2021)
1	8	4	6	TOTAL=19
5.26	42.10	21.0 5	31.85	Pourcentage

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على الدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، و حسب 19 دراسة سابقة أحصيناها للفترة الممتدة بين سنة 1996 و 2022 ، للأساليب الإحصائية التي استعملت في تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، هي كالتالي:

- استعمال الارتباط و الانحدار بنسبة %42.10.

- استعمال الانحدار (البسيط أو المتعدد) بنسبة %21.05.

- استعمال ارتباط بيرسون بنسبة 31.85%.

- استعمال النسب المؤوية بنسبة 5,26%.

عليه نلاحظ أن توجه الباحثين في الدراسات السابقة يتجه لاستعمال الارتباط و الانحدار لدراسة العلاقة بيناستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة

ألقت الدراسات السابقة الضوء على أهمية مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين حيث ركزت على ضرورة تطبيق ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية و الخدمية. اهتمت الدراسة ببعض المؤشرات الدالة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دعت لبعض الإجراءات التي تحقق أقصى تحسين في أداء العاملين و يتضح من خلال عرض للدراسات السابقة و أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- قلة الدراسات التي تعرضت إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين في شركات الإنتاجية و خاصة الشركات العاملة في الجزائر.
- تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الشركات الإنتاجية.
- على رغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة استفادة كبيرة في تحديد نموذج الدراسة و متغيرات النموذج و العبارات (الأسئلة) لقياس هذه المتغيرات.

ملخص الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء العاملين وقد قمنا بدراسات سابقة ومقارنتها مع دراستنا الحالية ، ومن خلال ما تقدم تبين لنا بان الادارة الاستراتيجية واثرها على تحسين اداء العاملين تحاول من خلالها الرفع من جودة السلع و الخدمات واحتلال مراكز الريادة عن طريق تحسين الاداء لدى طاقم العمال و ذلك من خلال السياسات المنتهجة في وظائف الادارة الاستراتيجية من سياسة الاستقطاب، التعيين، التحفيز و كذا.

و عليه فان الإدارة الاستراتيجية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تتمتع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في نشاط ونجاح المؤسسة وذلك بوضع استراتيجيات تكون وفقا لمتطلبات المؤسسة لتساهم من خلال ذلك بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها بأعلى مستوى من الأداء والانجاز من اجل ضمان استمرارها .



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة سعيدة.



من أجل تسليط الضوء على أثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين لدى شركة المياه بسعيدة وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها قمنا بالتطرق الى هذا المبحث الى اعداد الدراسة الميدانية انطلاقا من مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة وذلك بالاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومن ثم تنظيمها وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

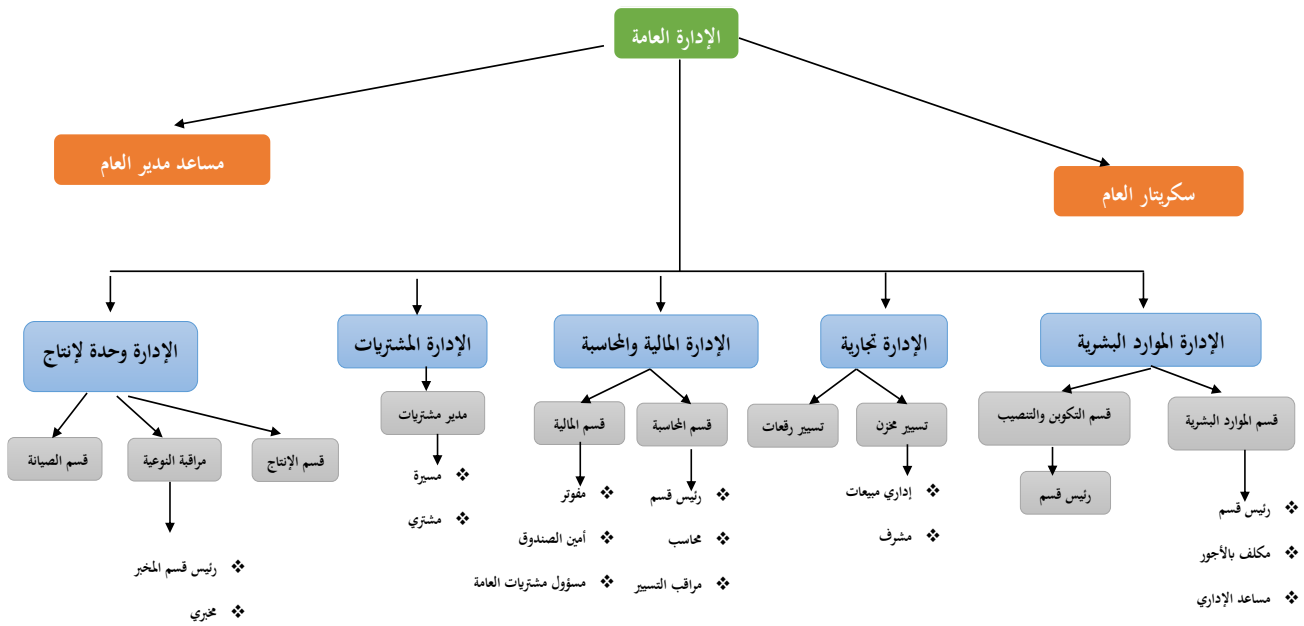
المبحث الأول: الدراسة الوصفية للعينة

المطلب الأول: مفهوم ونشأة مؤسسة ماء معدني سعيدة والهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعرف مؤسسة ماء معدني سعيدة بأنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه تحت تسمية سعيدة أنشأت هذه الوحدة سنة 1967 منذ أن كانت مؤسسة عمومية إلى أن ألحقت بمجمع YAICI سعيدة الجزائري صنفت الاستمرارية بفضل طاقتها وطبيعة المواد وكذلك تقوم هذه المؤسسة بإنتاج مشروبات غازية بعد وجود "SOFT CO ; PQCT DRINK CSD" ومن بين هذه المشروبات المختلفة حيث أن هذا المركب لدينا مشروب LQ CASERS كبيرة ومشروب ORANGINA وهذا النشاط يرتبط بمركب صناعي للماء المعدني ومشروبات مختلفة حيث أن هذا المركب يحتوي على مجموع صناعات إضافية إلى مخازن وبيانات أخرى اجتماعية وتقنية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الماء المعدني سعيدة

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الماء المعدني سعيدة



المصدر: مؤسسة الماء المعدني بسعيدة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة من 5 إدارات

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن إدارة بالقوة العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين والاختيار والتدريب وتقييم الأداء تحديد أجور الموظفين أيضا متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل للإدارة التجارية تتكون إدارة الأعمال التجارية من الأداء أو الإدارات العملية التجارية (عمل تجاري) وذلك لاتخاذ قرارات أو تنفيذ القرارات هامة ويمكن تعريف الإدارة معملية عالمية لتنظيم الناس والموارد بكفاءة من أجل توجيه أنشطة نحو الغايات والأهداف المشتركة حيث تتمثل مهامها في تخطيط التنظيم، التوجيه، القيادة والتحكم. إدارة المالية والمحاسبة: تعد إدارة المالية والمحاسبة في النظام المالي الذي يتم من خلاله

تجميع ومعالجة وإعداد التقارير حول أهم المعلومات والبيانات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات في التحقيق من موقعها المالي للمستخدمين وحاملي الأسهم بالإضافة لتحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة عادة بالخبراء اقتصاديين محاسبين للتمكن من جميع المعلومات والتحقق من صحتها وملائمة العمل المحاسبي في المؤسسة وخلوه من أي صورة من صور التلاعب. إدارة المشتريات: هي عبارة عن إدارة عملية الشراء يتعلق بها المؤسسة ونظراً لأن شركات الإنتاج تشتري حالياً ما يقارب 70% من إجمالي المبيعات الخاصة بها ولأن شركات الخدمة تشتري ما يقرب 40% من إجمالي المبيعات الخاصة بها تعد إدارة المشتريات إحدى الإدارات الأكثر أهمية في المؤسسة وتحتاج لإدارة مشددة كما شمل إدارة المشتريات الاستعانة بمصادر خارجية وداخلية وتتضمن النماذج المستخدمة في مساعدة مديري المشتريات حيث أن إدارة المشتريات تتكون من مراحل:

❖ التخطيط للشراء.

❖ متابعة عملية الشراء.

❖ تقديم تقرير المشتريات.

إدارة وحدة الإنتاج: إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جذب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات أما إدارة الإنتاج فيه مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم قيادة ومراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال أمثل الموارد المادية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار بمختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها أنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية التحويلية.

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة

1/ مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي شركة المياه بسعيدة وهم الذين يتأثرون بأثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين.

2/ عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 35 عامل من شركة المياه بسعيدة ، حيث قمنا بتوزيع 35 استمارة بالطريقة العشوائية، وتم استرداد 35 استمارة وتبقى كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

3/ أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي كان يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر إدارة استراتيجية الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة المياه بسعيدة ، وقد استهدفت هذه الدراسة عمال من شركة المياه بسعيدة ، حيث قمنا بصياغة الاستبيان وذلك بالتركيز على المحورين الأول واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثاني أداء العاملين

انقسم المحور الأول: (20 عبارة)

- الاستقطاب والتعيين (5 عبارات)
- التدريب والتطوير (5 عبارات)
- التحفيز (5 عبارات)
- تقييم الأداء (5 عبارات)

والمحور الثاني: أداء العاملين (15 عبارة)

- ✓ جودة العمل المنجز (5 عبارات)
- ✓ الالتزام (5 عبارات)

✓ كمية العمل المنجز (5 عبارات)

ثانيا: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: وصف وتحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 27، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة الموظفين في شركة المياه بسعيدة على كل جزء من الاستمارة
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة طبيعة العلاقات بين المتغيرات
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد: لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين المحاور الأول والثاني وبين أبعاد المحاور
- اختبار الفروقات بين المتوسطات: باستخدام Anova للعينة الأحادية وللعينات المستقلة

الفرع الثاني : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

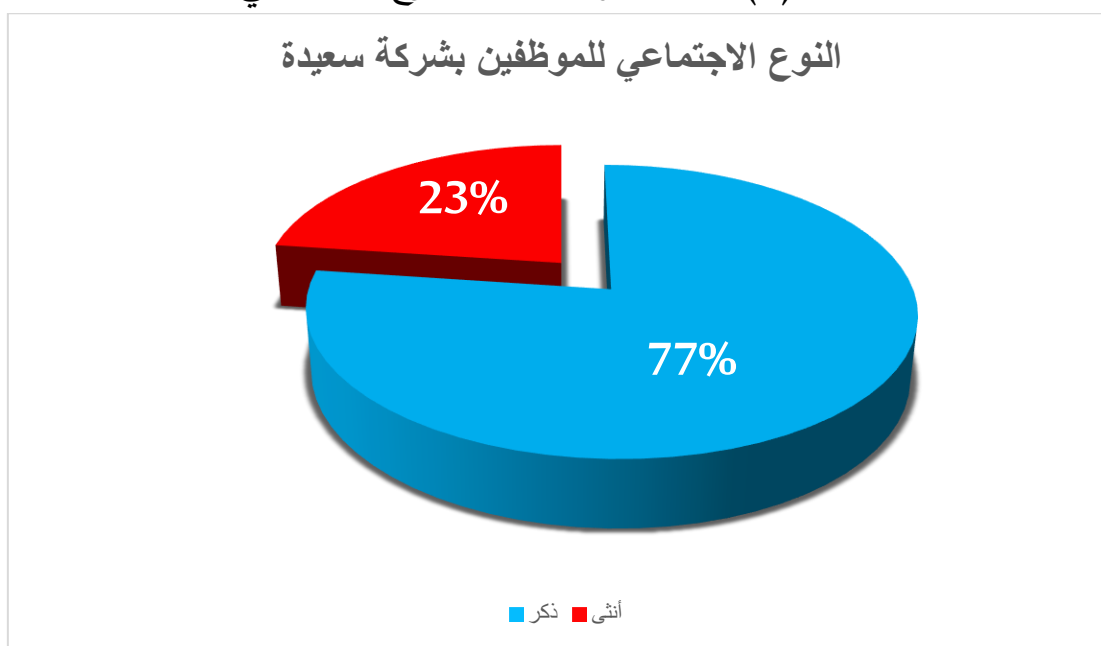
أولاً: توزيع البيانات الشخصية

1- توزيع بيانات النوع الاجتماعي

الجدول (3): عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	28	77.1
أنثى	8	22.9

الشكل (2): عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

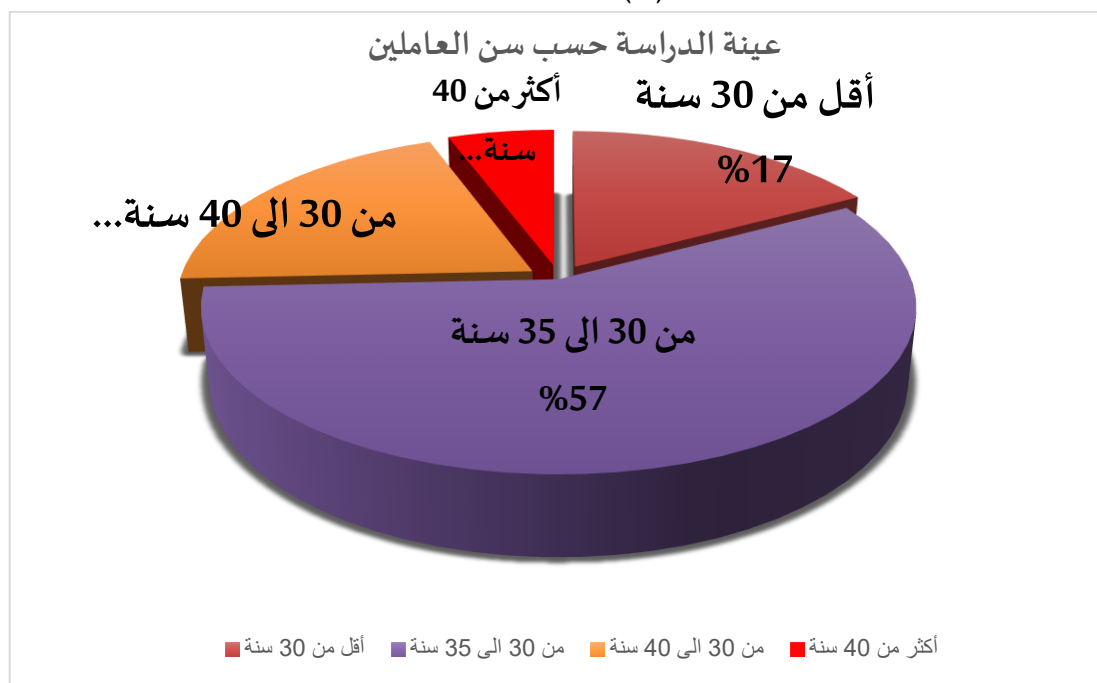
من خلال الجدول (03) الذي يبين النوع الاجتماعي للموظفين بشركة سعيدة بلغت نسبة الذكور بـ 77% و 27 عامل في الحين بلغت نسبة الإناث بـ 23% و 8 عمال. نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك وفق عينة دراستنا وهذا بطبيعة النشاط المتعلق بالمؤسسة.

2-توزيع بيانات سن العاملين

الجدول (04) عينة الدراسة حسب سن العاملين

سن الموظفين	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	6	17.1
من 30 الى 35 سنة	20	57.1
من 30 الى 40 سنة	7	20
أكثر من 40 سنة	2	5.7

الشكل (3): عينة الدراسة حسب سن العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

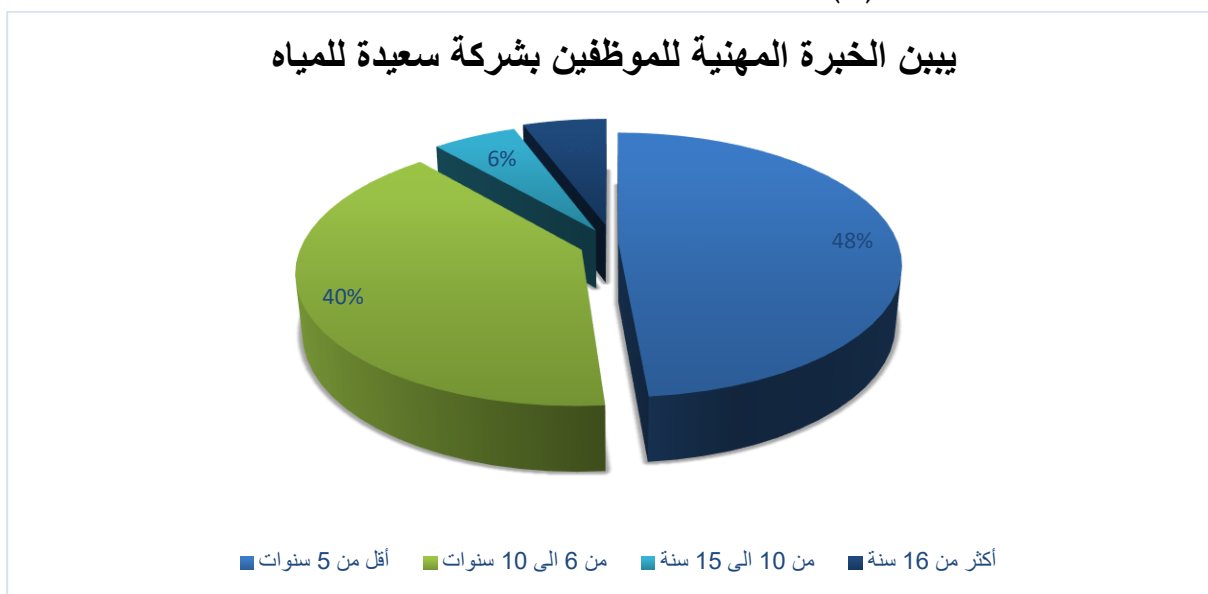
من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يعبران عن عينة الدراسة حسب سن العاملين يتوضح لنا أن فئة من 30 الى 50 سنة بلغت اكبر نسبة وذلك بـ 57% ثم تليها فئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 20% بعد فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17% وفي الأخير فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 6%، ومن خلال هذا نستنتج أن شركة مياه سعيدة تعتمد بنسبة كبيرة على فئة من 30 الى 40 سنة .

3-توزيع بيانات الخبرة المهنية

جدول (5) يبين الخبرة المهنية للموظفين بشركة سعيدة للمياه

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	17	48.6
من 6 الى 10 سنوات	14	40.0
من 10 الى 15 سنة	2	5.7
أكثر من 16 سنة	2	5.7

الشكل (4) يبين الخبرة المهنية للموظفين بشركة المياه سعيدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

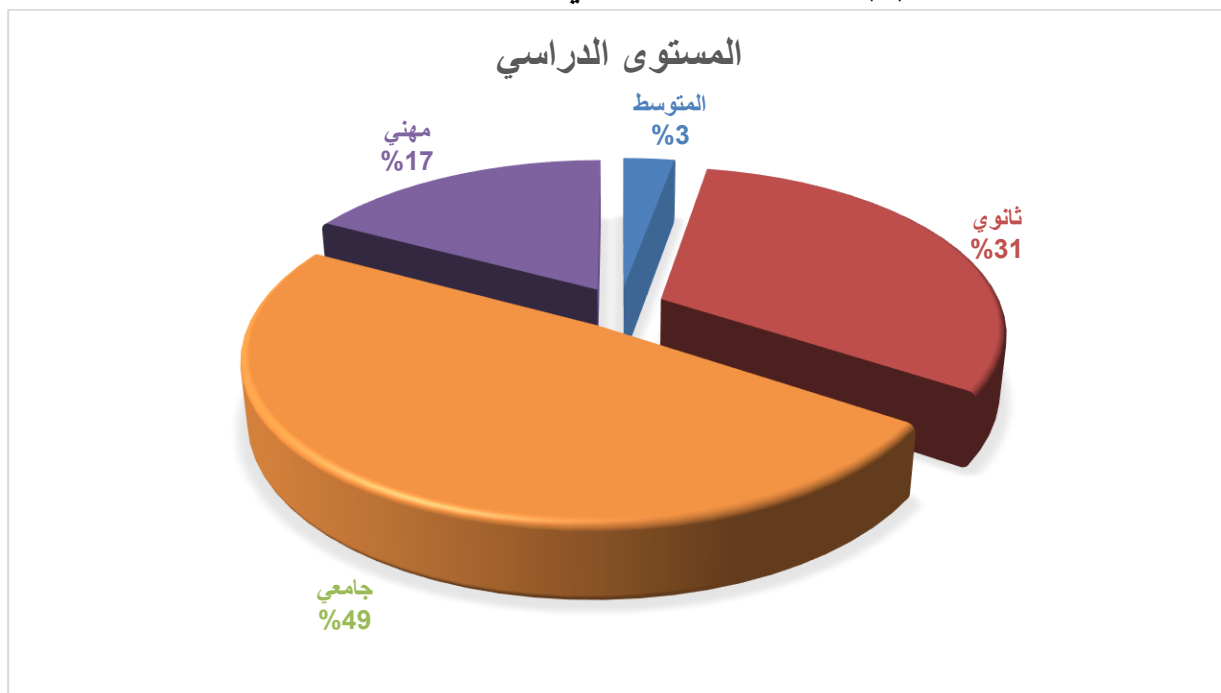
من خلال الجدول تبين لنا أن الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بلغت أكبر نسبة في عينة الدراسة وذلك بـ 48.6% تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40.0% في حين النسب الضئيلة تمثلت في من 10 سنوات إلى 15 سنة بـ 5.7% و الأكثر من 16 سنة بـ 5.7%.

4- توزيع بيانات المستوى الدراسي

جدول (6) يبين المستوى الدراسي للموظفين

النسب المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
2.9	1	المتوسط
31.4	11	ثانوي
48.6	17	جامعي
17.1	6	مهني

الشكل (5) يبين المستوى الدراسي للموظفين بشركة المياه سعيدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تعتمد شركة المياه سعيدة بشكل كبير على المستوى الدراسي الجامعي فقد بلغت نسبتها بـ 49% في حين تليها الفئة المتحصلة على المستوى الثانوي بنسبة 31% بعد ذلك فئة المهنيين فقد بلغت بـ 17% وفي الأخير فئة المتوسط بنسبة 3% وهذا من خلال عينة الدراسة.

5- توزيع بيانات المركز الوظيفي

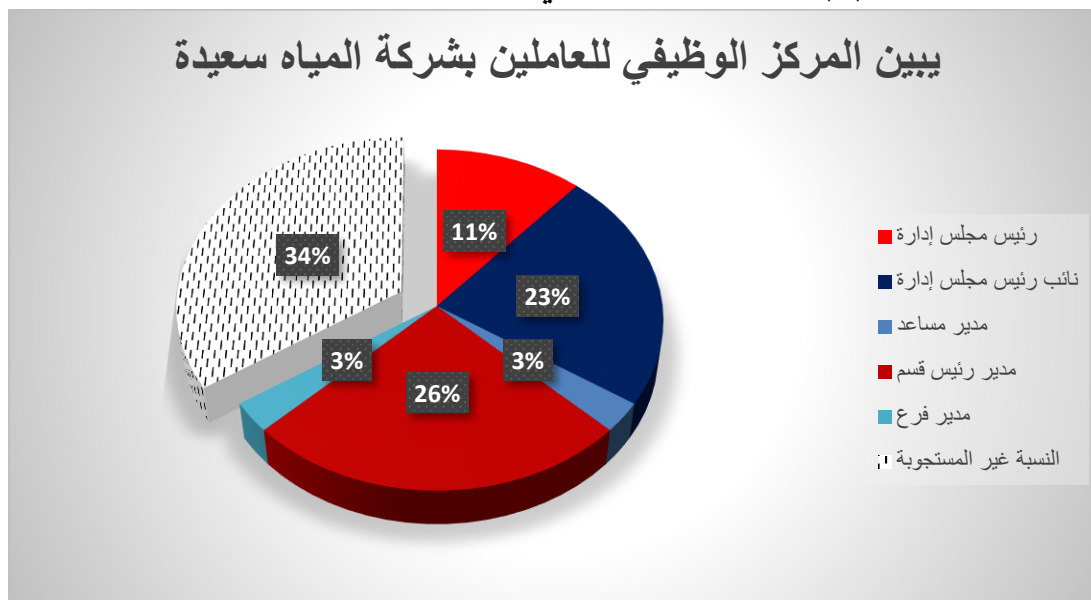
جدول (7) يبين المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
رئيس مجلس إدارة	4	11.4
نائب رئيس مجلس إدارة	8	22.9
مدير مساعد	1	2.9
مدير رئيس قسم	9	25.7
مدير فرع	1	2.9
النسبة غير المستجوبة	12	34.3

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (6) يبين المركز الوظيفي للعاملين بشركة المياه سعيدة

يبين المركز الوظيفي للعاملين بشركة المياه سعيدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل تبين لنا أن هناك موظفين غير مستجوبين بنسبة %34 أما البقية المستجوبة فقد بلغو الموظفين المديرين لرؤساء القسم بنسبة %26 وب9 عمال في الحين يليها الموظفين نائب رئيس مجلس إدارة بنسبة %23 وب8 موظفين بعد ذلك يليها الموظفون رئيس مجلس الإدارة بنسبة %11 وب4 موظفون وفي الأخير بلغت نسبة %3 وعامل واحد من فئتي مدير مساعد ومدير فرع.

المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

المطلب الأول: تحليل وتفسير محاور الدراسة

1/ حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ :

معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان لكل محور كما في الجدول الموالي:

المحور الأول: (20 عبارة)

- الاستقطاب والتعيين (5 عبارات)
 - التدريب والتطوير (5 عبارات)
 - التحفيز (5 عبارات)
 - تقييم الأداء (5 عبارات)
- والمحور الثاني: أداء العاملين (15 عبارة)
- ✓ جودة العمل المنجز (5 عبارات)
 - ✓ الالتزام (5 عبارات)
 - ✓ كمية العمل المنجز (5 عبارات)

الجدول (8) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
	المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (20 عبارة)	0.931
01	الاستقطاب والتعيين (5 عبارات)	0.730
02	التدريب والتطوير (5 عبارات)	0.736
03	التحفيز (5 عبارات)	0.884
04	تقييم الأداء (5 عبارات)	0.821
	المحور الثاني: أداء العاملين (15 عبارة)	0.923
01	جودة العمل المنجز (5 عبارات)	0.811
02	الالتزام (5 عبارات)	0.819
03	كمية العمل المنجز (5 عبارات)	0.801
	جميع عبارات الدراسة	0.963

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (9) قيمة ألفا كرونباخ في الاستبيان ويدل على قياس ثبات الاستبيان ومن الجدول نستنتج أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الدراسة فقد بلغت في المحور الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بقيمة 0.931 وهذا يدل على أنها مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح كما هي الحال في المحاور التابعة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فجميعها بلغت أكثر من 0.700 (>0.700) للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) أما بالنسبة للمحور الثاني أداء العاملين فقد بلغت قيمتها ب 0.923 وبالنسبة للمحاور التابعة لها جميعها كانت أكبر من 0.800 (>0.800) جودة العمل، الالتزام، كمية العمل المنجز).

- من هنا نستنتج أن جميع المحاور والعبارات في الدراسة صالحة في جمع البيانات المناسبة في الدراسة، ولكي نتأكد من هذا الاستنتاج قمنا بحساب قيمة الثبات ألف كرونباخ لجميع عبارات الدراسة البالغة 35 عبارة وجدناها بقيمة 0.963 يمكننا الاعتماد على هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المتغير الأول والثاني

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها وهي خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (9) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.00_1.80	2.60_1.80	3.40_2.60	4.20_3.40	5.00_4.20

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

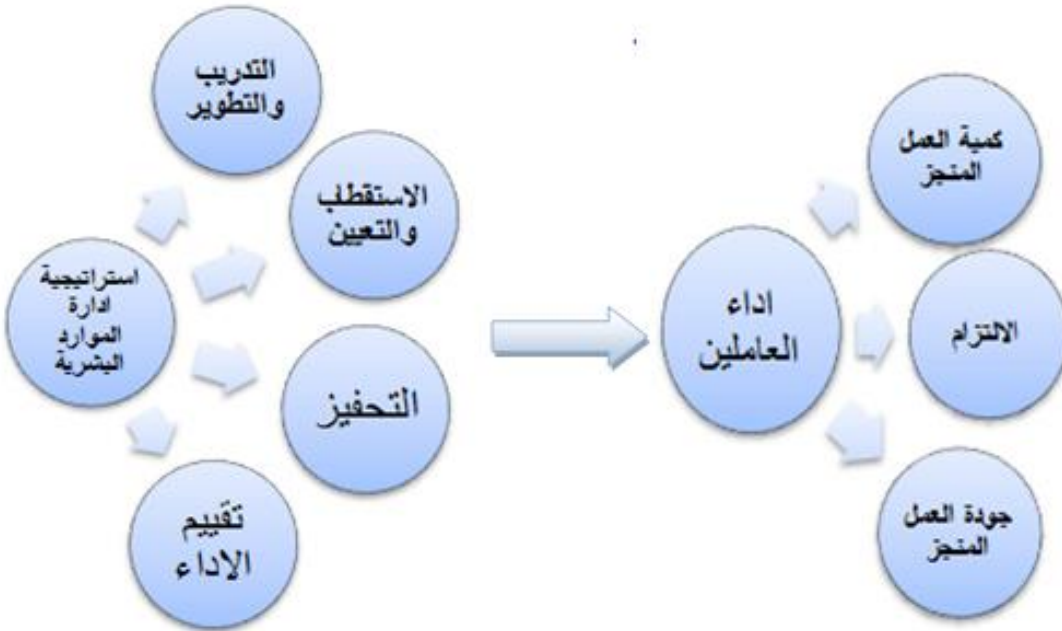
الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات، وتعرف على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما.

الجدول (10): متغيرات الدراسة أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين

أبعاد أداء العاملين	أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية
جودة العمل المنجز	الاستقطاب والتعيين
الالتزام	التحفيز
كمية العمل المنجز	التدريب والتطوير
	تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الطلبة

الشكل (07) نموذج الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد أداء العاملين



المصدر: من اعداد الطلبة

سنقوم بتحليلنا لاتجاهات وسلوكيات أفراد العينة حسب الاستبانة المقدمة من طرفنا لأفراد العينة.

أولا تحليل اتجاهات المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (20عبارة)

1/ تحليل اتجاهات متغير الاستقطاب والتعيين (5عبارات)

الجدول (11) : تحليل اتجاهات متغير الاستقطاب والتعيين

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
		1	2	3	4	5	الانحراف المعياري
01	تعتمد شركة المياه على دراسة سوق العمال ومصاعده المتعددة لاستقطاب العاملين.	2	5	3	2	21	4.0606
	النسب المئوية	5.7	14.3	8.6	5.7	60.0	1.39058
02	تستند شركة المياه على	1	2	3	6	19	4.290
	موافقة مرتفعة						1.101

ة	32	3						تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب	
								النسب المئوية	
			54.3	17.1	8.6	5.7	2.9		
موافقة مرتفعة ة	1.268 80	4.212 1	21	5	2	3	2	تستخدم شركة المياه وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية.	03
			60.0	14.3	5.7	8.6	5.7	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة ة	1.376 45	3.806 5	15	4	5	5	2	يتم تعيين العاملين في شركة المياه وفقاً لمعايير موضوعة سلفاً.	04
			42.9	11.	14	14.3	5.7	النسب المئوية	

				4	.3				
موافقة مرتفعة	.9891 9	4.387 1	19	8	2	1	1	تستند شركة المياه على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.	05
			54. 3	22. 9	5.7	2. 9	2.9	النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (10) أجوبة المستجوبين للاستقطاب والتعيين كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة بشدة وذلك ب21 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة تعتمد على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة بشدة على أن شركة مياه سعيدة تستند على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة بشدة ب54.3% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 60% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تستخدم وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردي، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأيضاً تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تتم بتعيين العاملين وفقاً لمعايير موضوعية سلفاً وذلك بنسبة 42.9%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغليبتها بنسبة عالية موافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تستند على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين وقد بلغت 54.4%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة الأخيرة العبارة (05) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 4.3871 ومن ناحية الانحراف المعياري 0.98919 وبطبيعة الحال هذه العبارة (05) تميزت بأكثر عدد من العاملين الموافقين والموافقين بشدة وقد بلغت (8 عمال موافقين ، 19 عامل موافقين بشدة) على أن شركة المياه المعدنية سعيدة تستند على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين،

ثم تليها العبارة (02) فقد بلغت 4.2903 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.10132 وقد بلغت (6 عمال موافقين ، 19 عامل موافقين بشدة) أي أن شركة المياه المعدنية سعيدة تستند على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.

- أي أن هذه العبارتين تتميزان بدرجة موافقة عالية من حيث الدلالة الإحصائية ولها موافقة شديدة من طرف عينة الدراسة على العبارتين 05 و 02 من هذا المحور.

2 / تحليل اتجاهات متغير التدريب والتطوير (5 عبارات)

الجدول (12) : تحليل اتجاهات متغير التدريب والتطوير

الرقم	العبارات	التكرارات					درجة موافقة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
01	تستعين شركة المياه بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.	2	6	4	8	13	1.32930	3.7273	
	النسب المئوية	5.7	17.1	11.4	22.9	37.1			

موافقة مرتفعة	1.06256	4.0645	14	8	7	1	1	تحدد شركة التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	02
			40.0	22.9	20.0	2.9	2.9	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.06965	3.7813	8	15	4	4	1	تنفذ خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافه المحددة.	03
			22.9	42.9	11.4	11.4	2.9	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.21150	3.6250	7	14	7	4		يعزز التدريب في شركة المياه ثقة العاملين بأنفسهم	04
			20.0	40.0	20.0	11.4		النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.14723	3.8710	11	11	4	4	1	تقوم شركة المياه بمتابعة أداء العاملين بعدد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته	05
			31.4	31.4	11.4	11.4	2.9	النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (11) أجوبة المستجوبين التدريب والتطوير كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة بشدة وذلك ب13 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تستعين بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن شركة مياه سعيدة تحدد شركة التدريب للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب. وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة ب40% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغلبيتها بالموافقة وقد بلغت نسبتها 42.9% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تنفذ خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافه المحددة.، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأيضاً تميزت أغلبيتها بالموافقة على أن شركة المياه سعيدة يعزز التدريب ثقة العاملين بأنفسهم وذلك بنسبة 40.0%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغلبيتها بالموافقة وبالموافقة بشدة على أن شركة المياه تقوم بمتابعة أداء العاملين بعدد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته وقد بلغت 31.4%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة (02) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 4.0645 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.06256 وبطبيعة الحال هذه العبارة (02) تميزت بأكثر عدد من العاملين الموافقين والموافقين بشدة وقد بلغت (8) عمال موافقين ، 18 عامل موافقين بشدة) على أن شركة المياه المعدنية سعيدة تستند على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين،

- أي أن هذه العبارة تتميز بدرجة موافقة عالية من حيث الدلالة الإحصائية ولها موافقة شديدة من طرف عينة الدراسة على العبارة 02 من هذا المحور.

3 / تحليل اتجاهات متغير التحفيز (5 عبارات)

الجدول (13) : تحليل اتجاهات متغير التحفيز

الرقم	العبارات	التكرارات						
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي	
درجة موافقة	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5		
01	تمتلك شركة المياه نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة	1	4	4	11	11	3.4688	1.39085
	النسب المئوية	2.9	11.4	11.4	31.4	31.4		
02	تقوم شركة المياه بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.	5	3	6	5	14	3.6061	1.49874
	النسب المئوية	14.3	8.6	17.1	14.3	40.0		
03	تربط شركة المياه بين الأداء الفعلي ونوعية حوافز المقدمة .	2	5	5	6	13	3.7419	1.34084
	النسب المئوية	5.7	14.3	14.3	17.1	37.1		

موافقة متوسطة	1.42422	3.8182	15	8	3	3	4	تمنح شركة المياه حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية	04
			42.9	22.9	8.6	8.6	11.4	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.26746	4.1613	18	7	1	3	2	تعتمد شركة المياه على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	05
			51.4	20.0	2.9	8.6	5.7	النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (12) أجوبة المستجوبين التحفيز كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة والموافقة بشدة وذلك ب11 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تمتلك نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن شركة مياه سعيدة تقوم بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية. وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة ب40.0% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 37.1% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تربط بين الأداء الفعلي ونوعية حوافز المقدمة ، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأيضاً تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تمنح حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية وذلك بنسبة 42.9%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون. وقد بلغت 51.4%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة الأخيرة العبارة (05) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 4.1613 ومن ناحية الانحراف المعياري

1.26746 وبطبيعة الحال هذه العبارة تميزت بأكثر عدد من العاملين الموافقين والموافقين بشدة وقد بلغت (7 عمال موافقين ، 18 عامل موافقين بشدة) على أن شركة المياه المعدنية سعيدة تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

- أي أن هذه العبارة تتميز بدرجة موافقة عالية من حيث الدلالة الإحصائية ولها موافقة شديدة من طرف عينة الدراسة على العبارة 05 من هذا المحور أما باقي العبارات فتميزت بدرجة موافقة متوسطة.

4 / تحليل اتجاهات متغير تقييم الأداء (5عبارات)

الجدول (14) : تحليل اتجاهات متغير تقييم الأداء

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
		1	2	3	4	5	
01	تتبنى شركة المياه معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	3	2	8	10	10	3.6667
	النسب المئوية	8.6	5.7	22.9	28.6	28.6	
02	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة المياه على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبق	2	2	8	6	13	3.8387
	النسب المئوية	5.7	5.7	22.9	17.1	37.1	
							1.24164
							1.24088

موافقة مرتفعة	1.02443	4.1290	14	10	5	1	1	تقييم شركة المياه أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	03
			40.0	28.6	14.3	2.9	2.9	النسب المئوية	
موافقة متوسطة	1.24272	3.9375	15	7	4	5	1	تخضع شركة المياه جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	04
			42.9	20.0	11.4	14.3	2.9	النسب المئوية	
موافقة متوسطة	1.36192	3.6250	12	6	7	4	3	تقييم شركة المياه أداء العاملين باستمرار.	05
			34.3	17.1	20.0	11.4	8.6	النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (13) أجوبة المستجوبين تقييم الأداء كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة والموافقة بشدة وذلك بـ 10 عمال وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تتبنى معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تعتمد معايير نظام تقييم الأداء على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقا. وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة بـ 37.1% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغلبيتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 40.0% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تربط بين الأداء الفعلي ونوعية حوافز المقدمة ، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأیضا تميزت أغلبيتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تخضع جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم

الوظيفية، وذلك بنسبة 42.9%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغلبيتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تقيم أداء العاملين باستمرار، وقد بلغت 34.3%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة (03) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 4.1290 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.02443 وبطبيعة الحال هذه العبارة تميزت بأكثر عدد من العاملين الموافقين والموافقين بشدة وقد بلغت (7 عمال موافقين ، 18 عامل موافقين بشدة) على أن شركة المياه المعدنية سعيدة تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

- أي أن العبارة (03) تتميز بدرجة موافقة مرتفعة من حيث الدلالة الإحصائية ولها موافقة شديدة من طرف عينة الدراسة على العبارة (03) من هذا المحور.

ثانيا تحليل اتجاهات المحور الثاني: أداء العاملين (20عبارة)

1/ تحليل اتجاهات متغير جودة العمل المنجز

الجدول (15) : تحليل اتجاهات متغير جودة العمل المنجز

الرقم	العبارات	التكرارات							
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي		
		1	2	3	4	5	الانحراف المعياري		
01	تركز شركة المياه على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين	4	3	7	8	11	3.5758	1.37000	موافقة مرتفعة

			31.4	22.9	20.0	8.6	11.4	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.19317	4.0968	18	3	5	5		تواكب شركة المياهالتنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال	02
			51.4	8.6	14.3	14.3		النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.32930	3.7273	13	7	7	3	3	تقوم شركة المياه بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها..	03
			37.1	20.0	20.0	8.6	8.6	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.31830	3.9375	15	8	4	2	3	تساهم إدارة شركة المياه بتوفير ما يلزم من إمكانات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.	04
			42.9	22.9	11.4	5.7	8.6	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.04419	4.0968	14	10	3	4		- لدى شركة المياه مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز فل البيئة التنافسية.	05
			40.0	28.6	8.6	11.4		النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (14) أجوبة المستجوبين على جودة العمل المنجز كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة بشدة وذلك ب11 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تركز على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين ، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن شركة مياه سعيدة تواكب التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة ب51.4% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 37.1% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تربط بين الأداء الفعلي ونوعية حوافز المقدمة ، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأيضاً تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تمنح حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية وذلك بنسبة 42.9%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون. وقد بلغت 51.4%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة الأخيرة العبارة (05) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 4.1613 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.26746 وبطبيعة الحال هذه العبارة تميزت بأكثر عدد من العاملين الموافقين والموافقين بشدة وقد بلغت (7 عمال موافقين ، 18 عامل موافقين بشدة) على أن شركة المياه المعدنية سعيدة تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

- أي أن هذه العبارة تتميز بدرجة موافقة عالية من حيث الدلالة الإحصائية ولها موافقة شديدة من طرف عينة الدراسة على العبارة 05 من هذا المحور أما باقي العبارات فتميزت بدرجة موافقة متوسطة.

2/ تحليل اتجاهات جودة العمل المنجز

الجدول (16) : تحليل اتجاهات الالتزام

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق	غير محايد	موافق	متوسط	الانحراف	درجة

موافقة	المعياري	الحسابي	بشدة			موافق		بشدة		
			5	4	3	2	1			
موافقة مرتفعة	1.45468	3.7667	13	8	2	3	4	4	01	تحرص شركة المياه على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
			37.1	22.9	5.7	8.6	11.4		النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.17248	3.9333	14	5	6	5			02	ترسخ شركة المياه القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
			40.0	14.3	17.1	14.3			النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.31131	3.7333	12	6	6	4	2		03	تسعى شركة المياه لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجابا على التزامهم بالعمل
			34.3	17.1	17.1	11.4	5.7		النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	.99481	3.9000	10	10	7	3			04	تسعى إدارة شركة المياه بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.
			28.6	28.6	20.0	8.6			النسب المئوية	
موافقة	1.18855	3.6333	9	8	7	5	1		05	توفر شركة المياه أجواء

مرتفعة							بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.
			25.7	22.9	20.0	14.3	2.9

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (15) أجوبة المستجوبين على جودة العمل المنجز كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة بشدة وذلك ب13 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تحرص...على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة..، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن شركة المياه سعيدة ترسخ القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل وقد بلغت النسبة المئوية للعينة الموافقة ب40.0% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 34.3% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن شركة المياه سعيدة تسعى لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجابا على التزامهم بالعمل ، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأیضا تميزت أغليبتها بالموافقة والموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة تسعى الإدارة بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار. وذلك بنسبة 28.6%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه توفر أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات وقد بلغت 25.7%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة (02) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت 3.9333 ومن ناحية الانحراف المعياري 1.17248.

2/ تحليل اتجاهات كمية العمل المنجز

الجدول (17) : تحليل اتجاهات كمية العمل المنجز

الرقم	العبارات	التكرارات					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط الحسابي
		1	2	3	4	5	الانحراف المعياري
01	تحدد شركة المياه ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق و أجواء المنافسة	3	2	7	10	9	3.6452
	النسب المئوية	8.6	5.7	20.0	28.6	25.7	1.25295
02	تحدد شركة المياه جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	3	2	4	14	9	3.7500
	النسب المئوية	8.6	5.7	11.4	40.0	25.7	1.21814
03	تهتم الإدارة العليا في شركة المياه بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	2	3	2	7	18	4.1250
	النسب المئوية	5.7	8.6	5.7	20.0	51.4	1.26364

موافقة مرتفعة	1.34404	3.8387	14	6	6	2	3	توفر شركة المياه أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم	04
			40.0	17.1	17.1	5.7	8.6	النسب المئوية	
موافقة مرتفعة	1.20215	3.6129	9	8	9	3	2	تستخدم شركة المياه مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة من كمية الأداء المنجز.	05
			25.7	22.9	25.7	8.6	5.7	النسب المئوية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعبر الجدول (16) أجوبة المستجوبين على كمية العمل المنجز كما يوضح درجة الموافقة لكل عبارة في هذا المحور ، ففي العبارة رقم 01 تميزت الأغلبية بالموافقة بشدة وذلك ب10 عامل وأن عينة الدراسة تتفق مع شركة المياه سعيدة أنها تحدد ديناميكية إنتاجية تشغيلية حسب ظروف السوق و أجواء المنافسة، وبالنسبة للعبارة رقم 02 وافقت العينة على أن شركة المياه سعيدة تحدد جداول زمنية وتوقيات محددة لإنجاز مهام العاملين بنسبة 40.0% ، كما أن أجوبة المستجوبين للعبارة رقم 03 تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة وقد بلغت نسبتها 51.4% أي أن عينة الدراسة متفقة على أن الإدارة العليا تهتم في بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر، أما بالنسبة للعبارة رقم 04 فأيضاً تميزت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه سعيدة توفر أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم وذلك بنسبة 40.0%، وفي الأخير بالنسبة للعبارة رقم 05 تمثلت أغليبتها بالموافقة بشدة على أن شركة المياه توفر أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات وقد بلغت 25.7%.

أما من ناحية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فقد بلغت العبارة (03) أعلى قيمة من ناحية المتوسط الحسابي بلغت **4.1250** ومن ناحية الانحراف المعياري **1.26364**.

المطلب الثالث : التحليل الإحصائي واختبار صدق الفرضيات

أولا : دراسة وتحليل الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بشركة المياه سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية الاستقطاب والتعيين على تحسين أداء العاملين بشركة المياه سعيدة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية التدريب والتطوير على تحسين أداء العاملين بشركة المياه سعيدة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية التحفيز على تحسين أداء العاملين بشركة المياه سعيدة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لاستراتيجية تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين بشركة المياه سعيدة.

5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعزى المتغيرات (النوع، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)

6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أداء العاملين يعزى المتغيرات (النوع، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية على تحسين أداء

العاملين بشركة المياه سعيدة للتحقق من الفرضية الرئيسية :

H0: لا توجد دلالة إحصائية بين محاور كمية العمل المنجز مع أداء العاملين

H1: توجد دلالة إحصائية بين محاور كمية العمل المنجز مع أداء العاملين سنقوم بتحليل *anova* لمعرفة إن وجدت علاقة ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية * أداء العاملين:

الجدول (18) يبين اختبار *anova* بين استراتيجيات الموارد البشرية * أداء العاملين

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
أداء العاملين	استراتيجيات الموارد البشرية	0.862	0.731	<0.001	0.493	0.874
معادلة الانحدار				$Y=0.623 + 0.781X$ Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)		

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول (17) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.005) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين. كما نلاحظ أيضا بأن يوجد ارتباط مرتفع بنسبة (72.5%) بين المتغيرين وتفسر النتائج أن الاستقطاب والتعيين تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (52,5%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R) الذي جاءت قيمته ب (0.962) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0.781) ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت القيادة بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0.623).

إذن نقبل الفرضية H1 توجد دلالة إحصائية بين محاور الاستقطاب والتعيين مع أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد دلالة إحصائية بين محاور الاستقطاب والتعيين مع أداء العاملين

H1: توجد دلالة إحصائية بين محاور الاستقطاب والتعيين مع أداء العاملين

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى سنقوم بتحليل باختبار *anova* لمعرفة الانحدار الخطي بين محور الاستقطاب والتعيين * أداء العاملين:

الجدول (19) يبين اختبار *anova* بين محاور الاستقطاب والتعيين * أداء العاملين

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
أداء العاملين	الاستقطاب والتعيين	0.725	0.525	<0.001	0.623	0.781
معادلة الانحدار		$Y = 0.623 + 0.781X$ <p>Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)</p>				

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

أظهرت نتائج الجدول (17) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.005) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل الاستقطاب والتعيين. كما نلاحظ أيضا بأن يوجد ارتباط مرتفع بنسبة (72.5%) بين المتغيرين وتفسر النتائج أن الاستقطاب والتعيين تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (52,5%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R) الذي جاءت قيمته ب (0.725) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0.781) ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت القيادة بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0.623).

إذن نقبل الفرضية H1 توجد دلالة إحصائية بين محاور الاستقطاب والتعيين مع أداء العاملين، من هذا نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية بين محاور الاستقطاب والتعيين مع أداء العاملين والفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد دلالة إحصائية بين محاور التدريب والتطوير مع أداء العاملين

H1: توجد دلالة إحصائية بين محاور التدريب والتطوير مع أداء العاملين

للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية سنقوم بتحليل اختبار anova لمعرفة إن وجدت الانحدار بين محور التدريب والتطوير * أداء العاملين:

الجدول (20) تحليل اختبار anova بين محاور التدريب والتطوير * أداء العاملين

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
أداء العاملين	التدريب والتطوير	0.574	0.329	<0.005	1.465	0.645
معادلة الانحدار				$Y=0.645 + 1.465X$ Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (التدريب والتطوير)		

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول (18) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.005) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل التدريب والتطوير. كما نلاحظ أيضا بأن يوجد ارتباط مرتفع بنسبة (57.4%) بين المتغيرين وتفسر النتائج أن التدريب والتطوير تفسر التباين الحاصل في أداء

العاملين بنسبة (32,9%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R) الذي جاءت قيمته ب (0.574) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0.645) ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد التدريب والتطوير بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (1.465).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد دلالة إحصائية بين محاور التحفيز مع أداء العاملين

H1: توجد دلالة إحصائية بين محاور التحفيز مع أداء العاملين

للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية سنقوم بتحليل باختبار **anova** لمقارنة نتائج الدراسة ومعرفة إن وجدت علاقة ذو دلالة إحصائية بين محور **التحفيز** * **أداء العاملين**:

الجدول (21) يبين اختبار **anova** بين محاور **التحفيز** * **أداء العاملين**

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
أداء العاملين	التحفيز	0.794	0.631	<0.001	2.095	0.506
معادلة الانحدار		$Y = 2.095 + 0.506X$ <p>Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (التحفيز)</p>				

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

أظهرت نتائج الجدول (19) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.005) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل التحفيز. كما نلاحظ أيضا بأن يوجد ارتباط مرتفع بنسبة (63.1%) بين المتغيرين وتفسر النتائج أن التحفيز تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (79.4%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R) الذي جاءت قيمته ب (0.794) كما جاءت

قيمة ميل خط الانحدار ب (0.506) ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد التحفيز بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (2.095).

من هذا نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية بين محاور التحفيز مع أداء العاملين والفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد دلالة إحصائية بين محاور تقييم الأداء مع أداء العاملين

H1: توجد دلالة إحصائية بين محاور تقييم الأداء مع أداء العاملين

للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة سنقوم بتحليل باختبار anova لمعرفة الانحدار بين المحور تقييم الأداء * أداء العاملين.

الجدول (22) يبين اختبار anova بين محاور تقييم الأداء * أداء العاملين

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
أداء العاملين	التحفيز	0.881	0.776	<0.001	0.886	0.799
معادلة الانحدار		$Y=0.886 + 0.799X$ <p>Y: المتغير التابع (أداء العاملين) X: المتغير المستقل (تقييم الأداء)</p>				

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول (20) الخاصة بالانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بقيمة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.005) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (أداء العاملين) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل تقييم الأداء. كما نلاحظ أيضا بأن يوجد ارتباط مرتفع بنسبة

(77.6%) بين المتغيرين وتفسر النتائج أن تقييم الأداء تفسر التباين الحاصل في أداء العاملين بنسبة (88.1%) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R) الذي جاءت قيمته ب (0.881) كما جاءت قيمة ميل خط الانحدار ب (0.799) ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد تقييم الأداء بمقدار وحدة زاد أداء العاملين بمقدار (0.799).

من هذا نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية بين محاور التحفيز مع أداء العاملين والفرضية H1 محققة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية يعزى المتغيرات (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)

H1: توجد دلالة احصائية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية مع (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)

H0: لا توجد دلالة احصائية في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية مع (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)

الجدول (23) يبين اختبار الفروقات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية يعزى المتغيرات (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)

ANOVA

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
النوع	Entre groupes	3.950	21	.188	.785	.691

	Intra- groupes	1.917	8	.240		
	Total	5.867	29			
العمر	Entre groupes	13.800	21	.657	.928	.585
	Intra- groupes	5.667	8	.708		
	Total	19.467	29			
الخبرة المهنية	Entre groupes	14.383	21	.685	.692	.764
	Intra- groupes	7.917	8	.990		
	Total	22.300	29			
المستوى الدراسي	Entre groupes	13.450	21	.640	2.673	.077
	Intra- groupes	1.917	8	.240		
	Total	15.367	29			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لمتغير النوع قد بلغ 0.691 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.005 وبالتالي لا يوجد تباين بين العينتين (الذكور والاناث) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغير النوع.

- نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير الفئة العمرية قد بلغ 0.585 وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات من (30 سنة فاقل و من 30 الى 35 و 35 الى 40 و 41 فاكثر) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغيرات الفئة العمرية.
 - نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير الخبرة المهنية قد بلغ 0.764 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات من (5 سنوات فاقل و من 6 إلى 10 و 10 إلى 15 و 16 فاكثر) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغيرات الخبرة المهنية.
 - نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير المستوى التعليمي قد بلغ 0.077 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات (متوسط و ثانوي و جامعي و مابعد التدرج) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغير المستوى التعليمي.
- ومنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لبعء استراتيجية الموارد البشرية يعزى متغير (النوع و العمر والخبرة المهنية والمستوى التعليمي)
- اختبار الفرضية السادسة : هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أداء العاملين يعزى المتغيرات (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)
- H1: توجد دلالة احصائية بين أداء العاملين مع (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)
- H0: لا توجد دلالة احصائية بين أداء العاملين مع (النوع، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)
- الجدول (24) يبين اختبار الفروقات بين أداء العاملين يعزى المتغيرات (النوع، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)

ANOVA

مجموع	درجة	مجموع		
المتوسطات	الحرية	المربعات	F	Sig.

النوع	Entre groupes	3.413	15	.228	3.186	.064
	Intra-groupes	.500	7	.071		
	Total	3.913	22			
العمر	Entre groupes	11.413	15	.761	1.184	.432
	Intra-groupes	4.500	7	.643		
	Total	15.913	22			
الخبرة المهنية	Entre groupes	11.638	15	.776	.708	.729
	Intra-groupes	7.667	7	1.095		
	Total	19.304	22			
المستوى التعليمي	Entre groupes	8.312	15	.554	1.225	.412
	Intra-groupes	3.167	7	.452		
	Total	11.478	22			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لمتغير النوع قد بلغ 0.064 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.005 وبالتالي لا يوجد تباين بين العنيتين (الذكور والانات) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغير النوع.
- نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير الفئة العمرية قد بلغ 0.432 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات من (30 سنة فأقل و من 30 إلى 35 و 35 إلى 40 و 41 فأكثر) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغيرات الفئة العمرية.
- نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير الخبرة المهنية قد بلغ 0.729 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات من (5

سنوات فأقل و من 6 إلى 10 و 10 إلى 15 و 16 فاكثر) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغيرات الخبرة المهنية.

- نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية لمتغير المستوى التعليمي قد بلغ 0.412 و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تباين بين العينات (متوسط و ثانوي و جامعي و مابعد التدرج) وهذا يدل على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة تعزى متغير المستوى التعليمي.

ومنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لبعء اداء العاملين يعزى متغير (النوع و العمر والخبرة المهنية والمستوى التعليمي)

ملخص الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي لدراستنا حول موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين قمنا بدراسة حالة في شركة المياه المعدنية بفرع سعيدة ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا:

- من خلال النوع الاجتماعي تواجد نسبة كبيرة من الذكور من عينة الدراسة فقد بلغت 28 ذكر و 8 إناث وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة.
- من خلال سن العاملين تواجد نسبة كبيرة من العاملين البالغين 30 سنة الى 35 سنة بحيث تعتبر هذه الفئة الفعالة في المجتمع.
- من خلال الخبرة المهنية تواجد نسبة كبيرة من الفئة أقل من 5 سنوات.
- من خلال المستوى الدراسي تواجد الفئة الجامعيين بنسبة كبيرة في المؤسسة.
- من خلال المركز الوظيفي تواجد نسبة كبيرة من الموظفين المديرين لرؤساء القسم.
- من خلال جدول alpha cronbach يتضح أن جميع العبارات والمحاور والأبعاد قابلة للدراسة وبالتالي نستطيع أن نستعين بالاستبيان كأداة للدراسة .
- من خلال الفرضيات الفرعية كلها محققة وبالتالي يمكننا أن نقول أن شركة المياه سعيدة تقوم بأساليب واستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين وبالتالي يوجد تأثير بين أبعاد استراتيجيات الموارد على أداء العاملين في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية محققة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحورين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد العاملين.



الذاتمة العامة



إن المؤسسات تعيش أوضاعاً غير مستقرة نتيجة لتحديات العولمة والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تتميز بالمعارف باعتبارها مصدراً لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها للميزة التنافسية لكي تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتمكنها من ردة فعل سريعة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ورغم هذا مازالت مؤسساتنا الاقتصادية تعاني من نقص في الإمكانيات المادية والمالية ونقص الاستثمارات وانعدام التحديدات... وتناست أهم مورد يحقق لها أهدافها و يحسن أداءها من حيث إنتاجيتها ومردوديتها وتنافسيتها.

لذا تعتبر ادارة استراتيجية الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات، و من خلال بحثنا هذا تطرقنا الى الاشكالية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية و اثرها على تحسين اداء العاملين و عليه قمنا بوضع خطة و تطرقنا للنظريات من اهم التعريفات و العلاقة بينهم و كذلك تطرقنا لدراسات سابقة و عرفنا منها اهم المتغيرات من ابعاد المحور الاول و الثاني، و من أهم الطرق التي استعملناها هي الانحدار البسيط والمتعدد ودراسة فرضيات بين الأبعاد.

فمن خلال ادارة استراتيجية الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجاتها من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني العام لهذه الاحتياجات بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب ، فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون يوجد مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

نتائج الدراسة الميدانية

- من خلال النوع الاجتماعي تواجد نسبة كبيرة من الذكور من عينة الدراسة فقد بلغت 28 ذكر و 8 إناث وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة.
- من خلال سن العاملين تواجد نسبة كبيرة من العاملين البالغين 30 سنة الى 35 سنة بحيث تعتبر هذه الفئة الفعالة في المجتمع.

- من خلال الخبرة المهنية تواجد نسبة كبيرة من الفئة أقل من 5 سنوات.
- من خلال المستوى الدراسي تواجد الفئة الجامعيين بنسبة كبيرة في المؤسسة.
- من خلال المركز الوظيفي تواجد نسبة كبيرة من الموظفين المديرين لرؤساء القسم.
- من خلال جدول alpha cronbach يتضح أن جميع العبارات والمحاور والأبعاد قابلة للدراسة وبالتالي نستطيع أن نستعين بالاستبيان كأداة للدراسة .
- من خلال الفرضيات الفرعية كلها محققة وبالتالي يمكننا أن نقول أن شركة المياه سعيدة تقوم بأساليب واستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين وبالتالي يوجد تأثير بين أبعاد استراتيجيات الموارد على أداء العاملين في المؤسسة.
- الفرضية الرئيسية محققة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحورين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد العاملين.

الاقتراحات و آفاق الدراسة

تخضع مختلف المنظمات لبيئاتها المحلية و الخارجية حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المنشأة والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة وتصغير حجم والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمنظمات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة . مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية يجب عليها العمل على توفير المتطلبات التالية وهي:

- 1- : أن تتوافر لدى المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.
- 2- : الإلمام بأهدافها المستقبلية إلى الحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية .

- 3- : تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة إن وجدت بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.
- 4- تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- 5- إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وذلك للتعامل معالسياسات الاستراتيجية للمؤسسة بصورة أكثر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل و الأداء .
- 6- زيادة الاهتمام بموضوع استراتيجية إدارةالموارد البشرية وإعطاءها الأهمية التي تستحقها سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفقمنهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات التكوينية اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- 7- قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع استراتيجية إدارةالموارد البشرية من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
- 8- زيادة الموارد المالية اللازمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- 9- تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في استراتيجياتها للموارد البشريةفي القطاع العام.



قائمة

المصادر والمراجع



Bibliography

- alina ileana, rob simmons. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *international journal of manpower*, 651–667.
- Amir elnaga, amen irman .(2013) .the efect of training on employee perfomance .*European Journal of business and Management*–137 , .,147
- blyton, p., hassard, j., Hill, s., & starkey, k. (2017). Time work and organitation. *routledge Taylor/francis*, 07, 02/04.
- brian becker, barry gerhart. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *academy of management journal*, 779–801.
- Hassan, S. (2016). impact of HRM practics of emply performance. *internnational Journnel of acadimie research in accting*, 6, 15/22.
- Jean–Marie ,Hiltrop (Senior Partner)) .December 1996 .(The impact of human resource management on organisational performance: Theory and research .*European Mangament journal* ,Pages 628–637.
- kepha, a. o. (2015). *influence of humen resource managment practices on The perfoemance of employess in reserach institues in kenya*. kenya: jomo kenyatta university of agriculture and technology.

larsen, h. h. (2017). key issues in training and development in policy and practice in European human resource management. *routledge*, 107/121.

Marianne j koch, rita gunther mcgrath. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *strategic management journal*, 335–354.

mohamd reza azizi, rasha atlasi, arash ziapour, roya naemi. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID–19 pandemic: A systematic narrative review approach. *heliyon*, 6–7.

Naz, F., Aftab, j., & Awais, m. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 03(11), 699/708.

Nihat Kaya. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International journal of human Resource Management*, 2074–2090.

Nihat kaya, Erdogan koc, Demet topcu. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *the international journal of human resource management*, 2031–2051.

pascal paille, yang chen, oliver boiral. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee–level study. *journal of business ethics*, 451–466

نصرالدين.

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة. (2015). بن ندير، فائزة بعليش
-الصحية بالمؤسسات العمومية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة
186-210. *مجلة الاقتصاد والتنمية* .

ابراهيم, ع. ع. (2015). *دور السلوك التنظيمي في منظمات السلوك الاعمال بيئة المنظمة
الداخلية كمتغير معدل. السودان: الخرطوم جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا اطروحة
الدكتوراه.*

ابونا, أ. م. (2015). *أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين. السودان: رسالة ماجستير جامعة
كردفان.*

احمد يوسف، محمد الامين دلهوم. (2019). *الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية
وعلاقتها ب تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة
الأدوية. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد. 119-146 ,*

الحربي, ع. ب. (2017). *فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين
بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل. الرياض-السعودية: رسالة ماجستير
جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.*

الشماع, خ. م. (2016). *مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال. دار المسيرة للطباعة
والنشر. 07, 127 ,*

القطار, س. ا. (2019). *واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في المملكة
الاردنية الهاشمية The Reality of organizational commitment in ministry
of planning and international, 87.*

العمرى, ب. ب. (2020). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*, (15) 2663-5798.

المحرج, ع. ا. (2014). واقع تحفيز مديري المدارس بمدينة الرياض للعاملين معهم. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. 97 ,

المطيري, ا. ع. (2016). أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي. الكرك - الاردن: رسالة ماجستير جامعة المؤتة.

المعطي, & , لطرش, ع. ا. (2018). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية واثرها على اداء العاملين*. سعيدة: مذكرة الماستر جامعة الدكتور مولاي الطاهر.

النداوي, ع. ا. (2009). *عولمة ادارة الموارد البشرية*. (Vol. 01) الاردن: دار المسيرة.

الهادي, ا. م. (2022). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في ادارة التغيير التنظيمي*. ليبيا: مذكرة الماجستير.

ايوب احمد الصوالحه، عبد الحليم مناع العدوان. (2019). اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية. *المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية*. 1061-1080 ,

ايوب احمد الصوالحه. (2020). *استراتيجية ادارة التنمية ومتطلبات اعادة تصنيع الموارد البشرية في البلدان العربية*. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال*. 9-27 ,

بعيليش, ن. ا. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدينة . - *algerien scientific journal plateform*, 186-210.

بن باية, عاشور; قادري, حسين. (2020). ادارة الموارد ابشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية. *المجلة الجزائرية للأمن الانساني* . 1077/1098 , 06(01) ,

بوزيان, ا. (2019). دور التحفيز في تحسين اداء العاملين. بسكرة: مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

تاغلابت, ع. & , زيتوني, ع. (2017). تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية. مجلة الاقتصاد الصناعي. 393 ,

تمارا, ف. & , منار, ا. ا. (2014). أثر الادارة الالكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية. الاردن.

خشاع, ج. م. (2022). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية وفقا لابعاد استراتيجية العمليات. السودان: اطروحة الدكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال.

خضر, ح. ا. (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة. بسكرة: مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية.

سعيد, س. ا. (2018). اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية. الاردن: مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال.

شعيب معزوز ، عمران احمد حكيم . (2021). مساهمة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية في تفعيل ال أداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية .المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية. 24-37 ,

طلحة مختار، مسكين الحاج . (2022). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين .مجلة ايليزا للبحوث والدراسات. 206-226 ,

عامر, س. (2015). اثر التدريب على تحقيق التطوير البشري لدى المورد البشري .مجلة الحكمة للدراسة الاجتماعية. 112/123 ,

عائشة صفرائي ، امال مطابس، اسيا بن احمد . (2021). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على ال أداء من وجهة نظر الافراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط) .مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 117-136 ,

فاطمة الزهرة بن صغير، وليد قرونقة، نور الهدى محجوبي . (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار . - Ensp مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية. 81-91 ,

فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي. (2020). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس- ليبيا. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*. 25-01 ,

كامل, ب. (1900). *إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات*. (Vol. 1) لبنان: دار المنهل اللبناني.

مانع, س. (2015). *أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات*. بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.

مجدي, م. ي., اميرة, م. & علي, أ. (2017). *التزام تنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الاداء التدريبي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات*. السودان: كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

محلم, & دلول, ه. (2022). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمات الصحية*. قالمه: مذكرة الماستر جامعة قالمه.

محمد تركي البطاينة. (2016). *أثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي*. ويكيبيديا، 43(01)، 4/2.

مختار طلحة، و الحاج مسكين. (2022). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين*. *مجلة اليزا للبحوث والدراسات*، 07(01)، 226/206.

مسعودي رشيدة. (2022). *تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات ال استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"*. *مجلة الاقتصاد المالي والأعمال* , 653-664.

الملاحق

الملحق رقم 01

استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الانتاج والتمويل

استمارة الاستبيان

سيدي (سيدتي) المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته بعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر حول موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في

أداء العاملين يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم ونعلم سيادتكم إن رأيكم يستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

النوع

ذكر

العمر

30 سنة فأقل من 30- 35 - 40 41 سنة فأكثر

المستوى الدراسي

متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

الخبرة المهنية :

5 سنوات فأقل من 6-10 سنة خبرة 10-15 سنة خبرة

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لوظائف إدارة الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بها

الرقم	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
	<p><u>الاستقطاب والتعيين</u>: هي الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى شركة الاتصالات بما يتيح لتلك الشركات اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.</p>					
01	تعتمد شركة المياه على دراسة سوق العمال					

					ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين.
					02 تستند شركة المياه على تحليل وتوصيف الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب
					03 تستخدم شركة المياه وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
					04 يتم تعيين العاملين في المياه وفقاً لمعايير موضوعة سلفاً.
					05 تستند المياه على نتائج المراحل المتعددة لعملية الاختيار عند اتخاذ قرار التعيين.
<p><u>التدريب والتطوير</u>: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها شركة المياه بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم</p>					
					06 تستعين شركة المياه بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين.
					07 -تحدد شركة المياه حصص تدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.
					08 تنفذ شركة المياه خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافه المحددة.
					09 يعزز التدريب في شركة المياه ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					10 تقوم شركة المياه بمتابعة أداء العاملين بعدد

					إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته
<p><u>التحفيز</u>: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها ... بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.</p>					
					11 تمتلك شركة المياه نظاماً متكاملًا للحوافز يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
					12 تقوم شركة المياه بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					13 تربط شركة المياه بين الأداء الفعلي ونوعية حوافز المقدمة .
					14 تمنح شركة المياه حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.
					15 تعتمد شركة المياه على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.
<p><u>تقييم الأداء</u>: هي مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعتها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل شركة المياه</p>					
					16 تتبنى شركة المياه معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.
					17 تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في شركة المياه على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبق
					18 تقييم شركة المياه أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.

					19	تخضع شركة المياه جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					20	تقييم شركة المياه أداء العاملين باستمرار.

المحور الثاني : أداء العاملين:

يقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب

الرقم	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
جودة العمل المنجز: يقصد به مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، مع مراعاة قواعد العمل وظروفه والإمكانيات المتاحة في شركة المياه						
01	تركز ... على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين					
02	تواكب شركة المياه التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعمال					
03	تقوم شركة المياه بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها..					
04	تساهم إدارة شركة المياه بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.					
05	-لدى شركة المياه مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز فل					

					البيئة التنافسية.
<p><u>الالتزام</u>: وتعرف إجرائياً بأنها مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى إتباعهم لسياسات ونظم ولوائح وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.</p>					
					06 -تحرص شركة المياه على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.
					07 -ترسخ شركة المياه القيم السلوكية الايجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.
					08 تسعى شركة المياه لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجاباً على التزامهم بالعمل
					09 تسعى إدارة شركة المياه بتجديد قيم العمل السائدة باستمرار.
					10 توفر شركة المياه أجواء بيئية داخلية مناسبة تمكن موظفيها من الاشتراك بعملية اتخاذ القرارات.
<p><u>كمية العمل المنجز</u>: هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وإمكانياته</p>					
					11 تحدد شركة المياه ديناميكية الإنتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق و أجواء المنافسة
					12 تحدد شركة المياه جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.

					13	تهتم الإدارة العليا في شركة المياه بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.
					14	توفر شركة المياه أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
					15	تستخدم شركة المياه مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة من كمية الأداء المنجز.