

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي
الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من اعداد الطالبة: كريمة روي
بعنوان:

دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق - فرع سيدي خويلد - ورقلة

نوقشت وأجيزة علنا بتاريخ: 2013/06/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذ: بن شويحة بشير (أستاذ مساعد-ب- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ: رشيد مناصرية (أستاذ مساعد-أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الاستاذ: رجم خالد (أستاذ مساعد- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2012/2013

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

والى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي الأغزاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى صديقاتي الغاليات وزملائي في الجامعة

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد.

تشكرات

* من له يشكر الناس له يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفنا فكافئوه، فإن له

تستطيعوا فادعوا له *

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم والبصيرة، فهو القائل في

محكم تنزيله ((لأن شكرتم لأزيدنكم))

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل "مناصرية رشيد" على

مجهوداته الكريمة التي بذلها والتوجيهات التي قدمها والثقة التي وضعها في شخصي والتي كانت حافزا

لإنتمام هذا العمل المتواضع والذي كل الحروف لن توفي له فضله علي.

كما أتقدم بالشكر لعمال مؤسسة "مومن لإنتاج الدقيق"

و إلى الأستاذ "معمر حمزة" على التوجيهات والإرشادات التي قدمها

ولا أنسى أن أقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد العون من قريب

أو من بعيد، وحفزي على إتمام هذا العمل.



المخلص

بدون شك فإن العنصر المادي لا يمكن وحده تحقيق التقدم، بل لابد من الإعتماد على العنصر البشري إنطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية وكذلك لأن تسيير الموارد البشرية ، يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسة، ولقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية دور المورد البشري على الأداء التنظيمي كما تم إسقاط مضامين الجانب النظري على مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة ولتحقيق هذا الهدف أستخدم الباحثة عدة أدوات منها المقابلة الشخصية وتوزيع أستمارة إستبيان داخل المؤسسة، وعليه فإن تناول هذا الموضوع يأتي في صياغ التأكد على أهمية الأداء التنظيمي للموارد البشرية في دفع التنمية والتطور وذلك من خلال التركيز على مهارات التفكير الإبتكاري، الرضا الوظيفي، والتحفيز والتدريب، من خلال هذا فإننا حاولنا في هذه الدراسة تقديم مختلف أهمية تسيير الموارد البشرية وركزنا على التدريب و التحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق أداء التنظيمي .

في ختام هذه الدراسة توصلنا الى التسيير فعال للموارد البشرية له دور في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الكلمات المفتاحية: أداء التنظيمي، تسيير موارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé:

Sans doute, la composante physique seule ne peut pas réaliser des progrès, mais doit s'appuyer sur l'élément humain d'être un moyen et la fin en même temps dans le processus de développement ainsi que la gestion des ressources humaines, est la composante la plus importante de la richesse dans la société et les plus actifs de l'institution, Le but de cette étude afin d'identifier l'efficacité du rôle des ressources humaines sur la performance organisationnelle a également connu une baisse des implications théoriques sur l'institution Moumen Flour بورقلة production Pour atteindre cet objectif, le chercheur utiliser plusieurs outils, notamment un entretien personnel et de la distribution du questionnaire au sein de l'institution, Par conséquent, pour résoudre ce problème vient de la formulation de s'assurer que l'importance de la performance organisationnelle des ressources humaines dans le paiement de développement et de progrès en mettant l'accent sur la capacité d'innovation de la pensée, la satisfaction au travail, la motivation et la formation.

Grâce à cela, nous avons essayé dans cette étude fournira divers importance de la gestion des ressources humaines et axée sur la formation et la motivation dans les petites et moyennes entreprises et leur rôle dans la réalisation de la performance organisationnelle. A l'issue de cette étude Tosna au fonctionnement efficace des ressources humaines joue un rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises

Mots clés: la performance, la performance organisationnelle, la gestion des ressources humaines, les petites et moyennes entreprises

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول و الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
3	المطلب الأول : الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وموقعها مع الدراسة الحالية
13	المطلب الاول:الدراسات السابقة
15	المطلب الثاني:موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق	
18	تمهيد
19	المبحث الأول:الطريقة و الادوات
19	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
23	المبحث الثاني:التائج و المناقشة
23	المطلب الاول:التائج المتوصل اليها
30	المطلب الثاني:التحليل و المناقشة
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
41	المراجع
47	الفهرس

قائمة الجداول و الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-1
19	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	1-2
22	مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
22	معامل ألفا كرونباخ	3-2
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الرضا الوظيفي	4-2
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الالتزام التنظيمي	5-2
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات حول مهارات التفكير الابتكاري	6-2
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول سلوكيات الدور الاضافي	7-2
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التوظيف	8-2
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التدريب	9-2
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحفيز	10-2
27	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين للاداء التنظيمي تبعا لمتغير العمر	11-2
28	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الجودة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	12-2
28	يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين للاداء التنظيمي تبعا لمتغير للخبرة	13-2
28	الارتباطات بين الاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة مومن لإنتاج الدقيق	14-2
29	معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لمتغير التابع	15-2
30	تحليل تباين خط الانحدار	16-2
35	مدى ملائمة خط الانحدار	1-2

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة الاستبيان الموجه الى المؤسسة	1

الفهرس

المحتوى	الصفحة
الإهداء	III.....
الشكر	IV.....
الملخص	V.....
قائمة المحتويات	VI.....
قائمة الجداول و الاشكال	VII.....
قائمة الملاحق	VII.....
المقدمة	أ.....
الفصل الأول: مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	01.....
تمهيد	02.....
المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	03.....
المطلب الأول : الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03
الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	03.....
الفرع الثاني : تعريف الاداء وأبعاده	05.....
الفرع الثالث:الاداء التنظيمي ومعايير قياسه	05.....
المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية	10.....
الفرع الأول ماهية تسيير الموارد البشرية	10
المبحث الثاني : الدراسات السابقة وواقعها مع الدراسة الحالية	13.....
المطلب الأول : الدراسات السابقة	13.....
المطلب الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	15.....
خلاصة الفصل الأول	16.....
الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج الدقيق	17.....
تمهيد	18.....
المبحث الأول : الطريقة والأدوات	19.....
المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة	19
المطلب الثاني : الأدوات	20.....

23.....	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
23.....	المطلب الأول : نتائج المتوصل اليها.....
23.....	الفرع الاول: الاحصاءات الوصفية.....
27.....	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات.....
30.....	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
30.....	الفرع الاول: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
32.....	الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات.....
35.....	خلاصة الفصل الثاني
37.....	الخاتمة
41.....	قائمة والمراجع
45.....	الملاحق
48.....	الفهرس

المقدمة

الختامة

المراجع

الملاحق

المقدمة العامة

توطئة :

في ظل تغيرات المحيط المستمرة والمتسارعة أصبح السعي لتحسين الأداء التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في جميع المؤسسات وبصفة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لأهميتها وما يميزها عن المؤسسات الكبيرة .
كما أصبحت عملية تسيير الموارد البشرية أكثر اتساعا وتجييدا من خلال الإهتمام بتسيير المهارات والمعارف والعمل على تقاسمها وتنميتها، وتشجيع تنظيم عمل الأفراد في شكل فرق وجماعات كأساس للبناء الجماعي للمهارات والقدرات، وتحقيق الإبداع والتميز في جميع المجالات، وهذا كله يساهم بشكل أساسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
إن أنشطة تسيير الموارد البشرية من توظيف و تدريب وتحفيز و... الخ تسعى للارتقاء بأداء العاملين للمستوى الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه و ينسجم مع أهدافها و تطلعاتها ،حيث يمكن التعبير عنه من خلال الاداء التنظيمي.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق؟

الاشكاليات الفرعية :

1. كيف يمكن قياس الأداء التنظيمي و فيما تتمثل أهميته ؟
2. كيف تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي الأنشطة المتعلقة بها ؟
3. ما هو واقع أثر أنشطة تسيير الموارد البشرية على والأداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة؟

بناء على التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

1. يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و مهارات التفكير الإبداعي وسلوكيات الدور الإضافي؛
2. تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على بعض الأنشطة الرئيسية مثل التوظيف و التدريب والتحفيز؛
3. تساهم أنشطة تسيير الموارد البشرية بفعالية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة.

ميررات اختيار الموضوع: تم اختيار الموضوع من خلال سنة السابقة درس كمقياس خلال سداسي الأول زادت رغبتني في التعمق في هذا الموضوع كون أن الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة ، رغم أن كل المؤسسات تملك موارد مادية ومالية وتكنولوجية أما الموارد البشرية نادرة لهذا أردت دراسة حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة ،لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها.

المقدمة العامة

أهداف الدراسة:

- __ تحديد طرق تقييم الاداء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- __ التعرف على وظيفة الموارد البشرية وتعرف على مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- __ قياس مدى فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة:

التعرف على الوظيفة الاساسية من وظائف المؤسسة وهي وظيفة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها خاصة انها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها التنظيمي.

حدود الدراسة: تتضمن الدراسة

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2013 .

الحدود المكانية: تطبق الدراسة في مدينة ورقلة و بضبط في مؤسسة مومن لانتاج الدقيق

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ،وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب ،الرسائل الجامعية، الملتقيات، المجالات، مواقع الانترنت أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها المقابلة والملاحظة الشخصية والاستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن اجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من اجل تحليل و معالجة معطيات الاستبيان.

للإجابة عن إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات للحصول على بيانات و معلومات .

مرجعية الدراسة : يحتوي البحث عن مجالات من مختلف الجامعات، و مذكرات و كتب عربية و أجنبية .

صعوبة الدراسة :

- ✓ قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع ؛
- ✓ موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات؛

المقدمة العامة

✓ صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم البحث إلى مقدمة فصلين وخاتمة تناولنا في المقدمة عناصر الإشكالية ، أما الفصل الأول تناولنا الادبيات النظرية وذلك انطلاقا من تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وتعريف حول الاداء التنظيمي وشرح لمؤشرات قياسه، وتعريف وأهداف تسيير الموارد البشرية وخصائصها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما الفصل الثاني حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مومن لانتاج الدقيق .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسيير

الموارد البشرية و الاداء التنظيمي

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد :

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية وهذا ما يفرض تحقيق أعلى مستويات من الأداء من خلال التعرف على وظيفة الموارد البشرية الذي يعد من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة ، فهي تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة فلا يمكن تحقيق أهداف هذه المؤسسة بدون هذا المورد حيث أن إدارة المؤسسات لهذه الموارد وخصوصا الصغيرة والمتوسطة تساهم بشكل كبير في عملية تطوير ومساعدة هذه الأخيرة على البقاء بالنسبة للمؤسسات، لذلك سوف نتناول في هذا الفصل على ماهية الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و يليه تسيير الموارد البشرية من مفهوم وأهداف وأهم الانشطتها.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الاطار المنهجي للدراسة النظرية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول الى الاطار النظري العام المتعلق با.موضوع.

المطلب الأول: الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الاول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يختلف من دولة الى اخرى سواء كانت متقدمة او نامية كما انه يختلف داخل كل مجموعة من هذه الدول وتلك حسب اختلاف الموقع او الظروف الاقتصادية داخل كل الدول وكذا اختلاف مراحل التنمية التي تمر بها فالمؤسسة الصغيرة في أمريكا تكون كبيرة في الدول لاتزال في المراحل الاولى للنمو والتقدم و على الرغم من اختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة الا انها تتمتع بمجموعة من الخصائص و المميزات تجعلها تلعب دورا هاما في اقتصاديات العديد من الدول المتقدمة و النامية من خلال قدرتها على توليد الانتاج و الدخل و زيادة فرص العمل.

أولا : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد كانت للجزائر عدّة محاولات في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليستقر المشرع الجزائري في التعريف الذي أورده في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث أدرج مجموعة مواد للتعريف بهذا النوع من المؤسسات وهي كالتالي :¹

1. المادة 4 : " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات:

❖ تشغل من 1 إلى 250 شخص؛

❖ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) ملياري دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500)

مليون دينار؛

¹الجريدة الرسمية الجزائرية , القانون رقم 01/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , العدد 77 , المؤرخ في 12/12/2001 ص 5-6.

❖ تستوفي معيار الاستقلالية.

2. المادة 5 : تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

3. المادة 6 : تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

4. المادة 7 : تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول التالي :

الجدول رقم (1- 1) : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09 عمال	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر : الجريدة الرسمية الجزائرية ، القانون رقم 01/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،

العدد 77 ، المؤرخ في 12/12/2001 ص ص 5-6

الفرع الثاني: تعريف الاداء وأبعاده:

أولاً: تعريف الاداء: الاداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف ان الاداء يتجسد في القيام بالاعمال و الانشطة و المهارات بما يحقق الوصول الى الغايات و الاهداف المرسومة من طرف ادارة المؤسسة.¹

ثانياً: أبعاد الاداء:

سنقوم بتحليل الابعاد التي يتضمنها الاداء حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الاداء بينما يعمد البعض الى الاخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي وهذا من منطلق ان الاداء مفهوم شامل اذا تمثلت هذه الابعاد في مايلي:²

1/ البعد التنظيمي للاداء: يقصد به الطرق و الكفايات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وهذا يعني ان بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2/ البعد الاجتماعي للاداء: يشير الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد اذا اقتصرّت المؤسسة الى تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

الفرع الثالث: الاداء التنظيمي ومعايير قياسه

أولاً: تعريف الاداء التنظيمي

هناك العديد من التعريفات لكن نرى أن التعريف المناسب هو التعريف التالي:³

¹ دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، الجزائر-ص733.

² الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظري لمفهوم الاداء، مجلة الباحث عدد 07/ 2010/2009، صص 218-219.

³ عادل هاي البغدادي، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون، 2007، ص 159.

يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للاداء التنظيمي فيمكننا تعريف الاداء التنظيمي على أنه: ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة الادارات و الأقسام الموجودة بها و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

ثانيا: مؤشرات الاداء التنظيمي

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الاداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد:¹

أ/ الاداء المالي: و هو المفهوم الضيق لأداء الاعمال و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية؛

ب/ الاداء المالي و الاداء التشغيلي: و هو المفهوم الاوسع للاداء , اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة ، و في المجالات التي تعطي أكبر المردودات ، فضلا عن مؤشرات الاداء المالي و ضمن الاداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية و تقديم منتجات جديدة و جودة الانتاج؛

ج/ الفاعلية التنظيمية: و هو المفهوم الاوسع للاداء التنظيمي , اذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و التي تسعى لتحقيقها , قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

و بناء على ماتقدم تتضح أهمية الاداء التنظيمي من كونه يعبر من تحقيق أعلى مستوى للاداء و الذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف انواعها بأعلى كفاءة و بما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الاداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل و الكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة و الذي يقيس المؤسسة و جدارتها مثيلاتها.

ثالثا: معايير تقييم الاداء التنظيمي:

ركزت مجموعة مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك و أداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الاداء التنظيمي , ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية الى ماييلي (الرضا الوظيفي , الالتزام التنظيمي , سلوكيات الدور الاضائي) وسيتم توضيحها كمايلي:

¹ اسماعيل حيوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22 / 2009،

1_ الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الاداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر

البشري ويرون ان الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية ,ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر

الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية.¹

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى خمسة عوامل رئيسية هي:²

- ❖ العوامل الفردية كالتعلم والشخصية و العمر و القدرات ؛
- ❖ العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل و الجماعات غير الرسمية ؛
- ❖ العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي و الاجراءات و طبيعة العمل و نمط القيادة؛
- ❖ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية و السلوك التنظيمي قديما و حديثا وذلك الاهتمام يبدو منطقيا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين و المؤسسة و بالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء و الازدهار.

2_ الالتزام التنظيمي: يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق

بسلوكيات العاملين و حضورهم وغيابهم وأهم من ذلك التأثير على انتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة و على علاقتها بالمحيط الخارجي.

يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

¹ زكي ابوزيادة، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفيسطينية (غير منشورة)؛ مجلة جامعة النجاح للابحاث، مجلد 25(4)، سنة 2011، ص ص 889.

² بندر كريم أبو تايه، خليل الحباري، منار ابراهيم القطانة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، (غير منشورة)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد العشرين العدد الاول ينار 2012، ص 168.

كما انه يتصف بالخصائص الآتية:¹

➤ ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد

العاملين في التنظيم و تصرفاتهم و التي تجسد مدى ولائهم؛

➤ ان الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية أخرى داخل

التنظيم؛

➤ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد , كما ان التحلي عنه لا

يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة , بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

و اذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين

للالتزام التنظيمي وهما:

✓ الالتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا وعلاقتهم التنظيمية و

الشعور العالي تجاه المؤسسة وايلائها ماهو مطلوب منهم من العمل و الاداء .

✓ الالتزام المتواصل: ويعبر عن ادراك العاملين لحقيقة الامتيازات و المنافع التي سيحصلون عليها جزاء

استمرارية للمؤسسة مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات و المنافع في حال تركهم للمؤسسة.

3_مهارات التفكير الابتكاري: ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات و عقول بشرية قادرة على الابتكار و

الابداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين

المستمر للإنتاجية و تقييم منتجات و خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل الى نواتج أصلية

لم تكن معروفة من قبل , ويتميز بالشمولية و لبتعقيد و يتكون من مجموعة من المهارات وهي:²

¹ محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة حلب ،(غير منشورة) ،مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 27- العدد الثالث 2011 ،ص 173- 174 .

² مريم عايد الاحمدى- استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة) -كلية التربية للبنات جامعة تبوك-ص 29-30 www.abegs.org/sites/research/doclib2/01-107.doc

❖ **الطلاقة** : وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة وسهولة عند الاستجابة لمثير معين. وللطلاقة صور متعددة، فقد تكون طلاقة لفظية، أو طلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية)، وللطلاقة اللفظية أهمية خاصة عند دي بونو، فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير أحد أهم أدوات التفكير؛ حيث أشار إلى أن الطلاقة والقدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير، وجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في إكساب الطلاب هذه المهارة.

❖ **المرونة** : يهتم التفكير الإبتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة، وهذا بدوره يقود إلى تغير الاتجاهات والميول، حيث يتم تعديل السلوك، كما أشار الأثر إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، والعقل البشري كما وصفه دي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.

❖ **الأصالة** : تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي، وجوهر الأصالة كما يشير كينث هوفر في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية؛ في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعريف في موقف ما؛ بأنها استجابة غير متوقعة وغير مألوفة. وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. وقد تندرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمعيار للأصالة وهذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة، وعليه فإن الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة أيضا.

❖ **الإفاضة** : وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وهذه المهارة تنمي بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول، ويظهر أن لخاصية المتابعة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفاضة.

4_ **سلوكيات الدور الاضافي** : و يمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين و تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة.¹

¹ زكي ابوزيادة، مرجع سابق، ص 890.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية

الفرع الاول: ماهية تسيير الموارد البشرية

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة ، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية_ يعرف على انه مجموعة من الاجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القرارات المطلوبة وتحفيزها و تطوير امكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها.¹

ثانياً : خصائص الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان اعتبار الموارد البشرية موردا هاما بالنسبة للمؤسسات وبالاخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات ،والمتمثلة في مايلي:²

- مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد ان المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها مميذا؛
- أن تكون الموارد نادرة: أي ان يكون فريدا أو مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، وأخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة،

¹ خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: - مركب تكرير الملح - لوطاية- بسكرة- مؤسسة المشروبات الغازية - طولقة- بسكرة، (غير منشورة) _ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2003_2004، ص15،

² نذيرة بوزيد-دورالمسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة(غير منشورة)_مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير _ تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،سنة 2010/2011- ص 51.

• يجب ان يكون المورد غير قابل للتقليد: ان أهم ما يصعب امكانية تقليد المورد و الكفاءات البشرية ما يلي:

__طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أداءها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛

__صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات

المختلة؛

❖ عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم امكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من

طرف المؤسسة.

ثالثا: أهداف تسيير الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف في اسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف عن طريق تدوير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والكفاءة والفعالية والانتاجية .

ومن أهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها داخل المؤسسة:¹

1/ العمل على تحقيق الكفاية الانتاجية :

ان تحقيق الكفاية الانتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الفضل لهذه الموارد المجتمعة فالموارد المادية هي مدخلات للعملية الانتاجية يستخدمها العنصر البشري من خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لها ، فتحقيق الكفاية الانتاجية من خلال السلع او الخدمات من مسؤولية العنصر البشري الذي تشمله اهتمامات ادارة الموارد البشرية التي تحدد مهام الوظيفة و كيفية ممارستها و المسؤولة عن تأهيل و تدريب العنصر البشري و هذه المؤسسة تصبح من خلال العنصر البشري قادرة على الاداء بإنتاجية عالية , مما يساعدها على البقاء و الاستمرار.

¹ حسين يرقى - استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك (غير منشورة) - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير - نوقشت 2007/12/25 - ص ص 32-33.

2/ العمل على تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي :

ان الكفاية الانتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح و التميز اذ لابد من تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي و الفاعلية تعني ان المنتج النهائي التي تقدمها المؤسسة لابد ان يتوافر فيها الجودة العالية لتحقيق رضا منشود من قبل العملاء.

ان تحقيق الجودة يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري و تلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من اكبر المهام الملقاة على عاتق ادارة الموارد البشرية فعليها تصميم برامج تدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري و اكسابه المهارة اللازمة.

رابعا: أهم أنشطة تسيير الموارد البشرية

1_التوظيف: عملية تريد المؤسسة من خلالها شغل مناصب عمل شاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة، إذن تركز عملية التوظيف على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد البشرية باختيار الموارد الأكثر توافقا مع متطلبات المناصب الشاغرة.

يهدف التوظيف إذن إلى ضمان أحسن مطابقة بين الاستعدادات الفردية ومتطلبات كل منصب من خلال تحديد احتياجات هذا المنصب وترتيبها، وتحديد المهارات والخبرات المتناسبة معها، إلى جانب توفير عدد معين من الموارد البشرية، تتوفر فيها المهارات المطلوبة لشغل هذه المناصب.¹

2_ التدريب: يعرف بأنه " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة لان يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها".

❖ أهمية التدريب : تظهر أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا :²

- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى؛
- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي

للفرد؛

¹ خان أحلام- مرجع سابق -ص 17.

² بن عطية سعاد -أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على أداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة حالة مؤسسة تماسين للآجر -تقرت - (غير منشورة) مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير -تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-السنة الجامعية 2010/2011-ص 23.

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين؛
 - تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم ؛
 - تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة و الإداريين تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات ؛
 - يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته ، ويحسن اتجاهاته من تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
- 3_ التحفيز: يعرف بأنه مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين , و التي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم الى سلوك معين.

فالخصائص النفسية والفسولوجية و الاجتماعية للانسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوما الى تحقيقها ويشار الى هذه الحاجات بإسم الدوافع وهذه الدوافع هي أساس العمل الانساني فهي تعمل على تعزيز الارادة وقدرات الفرد ومهاراته وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الاداء.¹

❖ أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز الممنوحة للموارد البشرية إلى حوافز مادية وأخرى معنوية:²

- الحوافز المادية : وهي مجموعة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للموارد البشرية وتشمل عادة الأجور وعلاوات الخبرة المهنية ، وكل مبالغ التي تزيد عن الأجر العادي؛

- الحوافز المعنوية : وهي يتطلب ضرورة تقدير العنصر البشري ، وتوفير قدر من المرونة والإستقلالية في العمل وبإضافة إلى كل من التحفيز المادي والمعنوي هناك التحفيز الفكري المتمثل في تشجيع المبادرة والمشاركة.

¹ عبد الحميد بوطه- واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الاداري الجزائري دراسة حالة المؤسسة العصور و المصبرات الغذائية - (غير منشورة) رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2001/2000--ص56.

² بن عطية سعاد-مرجع سابق_ص 27.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة وواقعها مع الدراسة الحالية:

المطلب الاول: الدراسات السابقة

1_دراسة لسعاد بن عطية بعنوان: أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, دراسة حالة مؤسسة تماسين للأجر بمدينة تقرت ، مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير –تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،السنة الجامعية 2010/2011.

هدفة هذه الدراسة على التعرف على مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية و تحديد طرق تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق دراسة ميدانية باستعمال المقابلة, كما توصلت الدراسة على ان قلة توفر الحوافز المعنوية التي أدت الى عدم استقرار العمال و ذلك يؤثر على الاداء في المؤسسة كما اثبت بان تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من إنتاجية المتدرب ويساعده في حل المشاكل التي تواجهه في العمل وتحسن من أدائه ، لان العامل الجديد يواجه مشاكل في العمل خاصة في عملية الإنتاج.

2_دراسة لخان أحلام بعنوان: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: - مركب تكرير الملح لوطاية و مؤسسة المشروبات الغازية ، طولقة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ،سنة 2003/2004.

ركزت هذه الدراسة على وظيفة اساسية و هي وظيفة الموارد البشرية و كيفية سيرها ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المؤسسة وتحسين أداءها ،كما تطرقت الدراسة إلى خصائص المهارات و مستوياتها و انواعها و المحافظة عليها و تطويرها و تحسين أداءها

يهدف هذا الموضوع الى المساهمة في تحسين عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها. ولتحقيق ذلك صمم الباحث الاستبيان تم تحديد 38 سؤال توزعت على الرؤساء والمؤوسين.

3_ دراسة لبلكرمي وداد -ديب نورة بعنوان: تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميدي لإنتاج الحليب ومشتقاته،جامعة قالمة ، الهدف من الدراسة التحديد وظيفة الموارد البشرية لسياسات تسيير و توجيه هاته الموارد و تأثير ذلك على الأداء و الرضا عن طريق استخدام استبيان و تحليل ووصف البيانات المحصل عليها، إضافة إلى المقابلة و الملاحظة و تحليل الوثائق.

و قد توصلت الدراسة الى عدم الإهتمام بنظام الإتصال الذي يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات، حيث ينحصر الإتصال الصاعد على المعلومات التي تطلبها المؤسسة فقط، أما الإتصال النازل فهو يخص الأوامر و القرارات و المراسلات الكتابية، في حين الإتصالات الجانبية تتم حسب طبيعة العمل وليس الغرض منها التنسيق بين المصالح و الدوائر وعدم ربط الحوافز المادية بالأداء، وإنعدام الحوافز المعنوية أما الحوافز السلبية فهي لا تمارس تأثيرها المرغوب، إذ أنها تركز على معاقبة الأشخاص في حد ذاتهم دون السلوك.

4_ الملتقى الدولي بعنوان "دور رأسمال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات " مداخلة الأستاذ عرابة الحاج و بن حامد عبد الغاني ، جامعة ورقلة .

ركزت هذه الدراسة على مدى أهمية دور رأسمال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال خلق ثروة إضافية للمنظمات ، كما تمحورت هذه الدراسة حول رأسمال البشري و رأس مال فكري بما فيها الأصول البشرية و من مهارات و الإبداع و الخبرة ، أما عن الأصول الفكرية و هي الإرشادات و المنشورات و المعلومات و المذكرات المكتوبة، كما يعد عنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء لأنه البنية الأساسية لأي منظمة، أما عن نظم الجودة الشاملة التي تتضمن نجاح و تطوير المستثمرين من خلال العمليات داخل المنظمة من التدريب و التعليم و الحوافز و أشكال التقييم الفعال للعاملين، و الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء،و التعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في تقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء .

توصلت الدراسة إلى أن رأسمال الفكري هو الذراع المحرك لأي تحسين في الأداء التنظيمي، و الذي يحقق الميزة التنافسية الدائمة في عصر يتسم بالمنافسة الشديدة .

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت احد متغيرات دراسة الحالية وربطها الباحثون فيها بمتغير آخر في حين أننا ومن خلال هذه الدراسة حاولنا أن نجد العلاقة بين الاداء التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وقد نجد أن احد هذه الدراسات السابقة قد جمعت بينهما إلا أن دراسة الحالة قد اختلفت وتباينت ففي حين كانت دراسة الحالة فيها ضمن مؤسسة كبيرة، قد ارتقمنا أن نجد العلاقة بين المتغيرين في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ومن حيث المقارنة الزمنية فان الدراسات كانت ما بين 2003 و 2011 ، بينما كانت الدراسة الحالية في 2013

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على تسيير الموارد البشرية كأساس لتحقيق الأداء التنظيمي ، بدءا بامؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء التنظيمي وأخذ أهم التعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة وخلصنا الى أن الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مختلف المهارات التفكير الإبتكاري والإلتزام الوظيفي ومظاهر التفوق التي يمتاز بها الأفراد داخل المؤسسة ،وتطرقنا بعد ذلك الى مؤشرات الأداء التنظيمي ومعايير تقييمه.

وتم تعرضنا بعدها الى دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي وذلك كون الدور الذي يلعبه الموارد البشرية يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر للإنتاج بما يملكه من أفكار ومعارف ومهارات ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة،بالإضافة الى ان إنتماء الفرد وولائه لمؤسسة مفتاح لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تتعرض له المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثاني بدراسة ميدانية في مؤسسة مومن لانتاج الدقيق.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مومن لانتاج

الدقيق

تمهيد:

بعد التطرق إلى أهم الأدبيات النظرية التي تمحورت حول الأداء التنظيمي و التسيير الموارد البشرية و أهم أنشطة التسيير المورد البشري بما فيها التدريب و التوظيف و التحفيز فمن خلال الفصل التطبيقي يتم دراسة موضوع الدراسة من خلال إستخدام المنهج التحليلي و الوصفي و مختلف أدوات الدراسة بما فيها المقابلة الشخصية مع رئيس الموارد البشرية ، و توزيع استمارة إستبيان على العاملين في المؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق برنامج (SPSS) و في الأخير يتم تحليل أهم النتائج و العمل على مناقشتها .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول الى الحقائق و النتائج، و سنتعرف على الطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة و سبب اختيارها وكذا مجال اجراء الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الي توضيح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الاداء التنظيمي و من اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة لمؤسسة مومن لانتاج الدقيق سيدي خويلد -ولاية ورقلة- وحسب معيار حجم العمالة تصنف مؤسسة الى مؤسسة صغيرة، لان حجم العمالة بها هو 30 عاملاً، وهو ما يعبر عن عينة الدراسة الاساسية.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم 2-1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	الذكور	29	100
		الإناث	00	00
2	العمر	2030_	15	51.7
		40_31	11	37.9
		50_41	3	10.3
		أكبر من 50	0	0
3	المستوى التعليم	أقل من الثانوي	14	48.3
		ثانوي	13	44.8

6.9	2	جامعي		
55.2	16	أقل من 05 سنوات	الخبرة	4
34/2	10	5 إلى 10 سنوات		
10.3	3	أكثر من 15 سنة		

من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة هم الذكور (100%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) أعلى نسبة بواقع (51.7%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة (37.9%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (48.3%) مستواهم الدراسي أقل من ثانوي ونسبة (44.8%) لهم مستوى تعليمي ثانوي، هذا المؤشر دال على ان طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب بدرجة كبير على يد عاملة ذو كفاءة عالية (شهادات عليا)

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متقاربة، حيث تحصلت فئة (أقل من 05 سنوات) أعلى نسبة بواقع (55.2%) يلي ذلك فئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (34.2%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها لليد العاملة الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار.

المطلب الثاني: الادوات

أولاً: وصف أداة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وكذا استخدمنا الملاحظة و المقابلة الشخصية:

1- الملاحظة:

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، و لتوضيح عناصر لم يتم التطرق

لها بالتفصيل في استمارة البحث، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم ، علاقتهم ببعض البعض وعلاقتهم بالمسير، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة ، ومن خلال ملاحظناه ان المورد البشري في المؤسسة له مكانة عالية حيث انها تتبع الشفافية في العمل، في اننا لم نفرق بين العامل والمسير، و تعتمد على العمل الجماعي و مكثف.

2- المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، ونشاطات وأساليب تسيير الموارد البشرية التي يتبعها المسير بصفة خاصة ، قمنا بإجراء مقابلات مع رئيس المؤسسة ، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة ، ودارت حول نشاط ومهام كل المؤسسة ، والأوضاع التي تعيشها، وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها،... بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض العمال بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم، مدى وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم، حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،...

3- الاستبيان:

تعتبر الاستمارة الاستبيان من أفضل الطرق المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال في المؤسسة، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة.

وقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين هما:

- القسم الاول: متعلق للمعلومات الشخصية للمجيب و هي تتمثل في الجنس و المستوى التعليمي، الأقدمية .
- القسم الثاني : تضمن فقرات الاستبيان وهي تنقسم بدورها الى جزئين، الجزء الاول تمحور حول الاداء التنظيمي و ضم أربعة أبعاد و هي الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الاضائي ، أما الجزء الثاني تمحور حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و ضم أربعة أبعاد و هي التوظيف و التدريب و التحفيز .
- تكون الاستبيان من حوالي 35 سؤال ناهيك عن الأسئلة الشخصية ، وتم توزيع استمارة الاستبيان على 30 عامل و استرجع منها 29 استمارة ، بالإضافة إلى الوثائق و سجلات التي تتعلق بنظام المطبق في المؤسسة و تم شرحها وتحليلها و استخراج ما يمكن أن تساعد الباحث في الدراسة .

أما بالنسبة للبيانات الشخصية تعد المدخل الرئيسي لمعرفة خصائص المجتمع المدروس و مدى تجانسه أو تباينه فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات و المعلومات الكمية الأخرى .

و اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي لقياس فقرات الاستبيان حيث قيمة 1مقابل للاجابة غير موافق،2للاجابة محايد،3 للاجابة موافق.

بالنسبة لمقياس ليكارت الثلاثي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول رقم 2-2: مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

و للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد معامل ألفا كرونباخ قوي اذا تجاوزت نسبته 0.62.

و بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبته 0.79 وهذه تعتبر مقبولة و تعبر عن ثبات الاستبيان

جدول رقم: 2-3: معامل ألفا كرونباخ

عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
35	0.792

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ،حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19 للتوصل إلى ما يلي :

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2-مصنوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد اتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

المطلب الاول: النتائج المتوصل اليها

الفرع الاول: الاحصاءات الوصفية

1_ الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.	2.97	0.186	1	مرتفع
2	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.	2.97	0.186	2	مرتفع
3	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات و خبرات جديدة.	2.86	0.351	4	مرتفع
4	اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدي احساس بالأمان تجاه عملي.	2.86	0.441	3	مرتفع
5	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل	2.86	0.351	5	مرتفع
	المتوسط العام	2.904	0.303	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2_ الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (2-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
6	أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة و بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة	2.69	0.660	1	مرتفع
7	أني مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستمر في العمل في هذه المؤسسة	2.62	0.677	3	مرتفع
8	أني لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى	1.86	0.891	6	متوسط
9	هذه المؤسسة تثير لدي الرغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي	2.55	0.736	4	مرتفع
10	ان أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي الى ترك العمل في المؤسسة	2	0.845	5	متوسط
11	أني مستعد لان أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة	2.64	0.559	2	مرتفع
	المتوسط العام	2.39	0.72	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3_ مهارات التفكير الابتكاري:

الجدول رقم (2-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مهارات التفكير الابتكاري

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
12	يمكنك ايجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة	2.66	.553	3	مرتفع
13	تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة	2.66	.553	4	مرتفع

مرتفع	5	.553	2.66	تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل	14
مرتفع	1	.455	2.72	غالبا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل	15
مرتفع	2	.541	2.69	تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	16
مرتفع	-	0.531	2.678	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4_سلوكيات الدور الاضافي:

الجدول رقم (2-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول سلوكيات الدور الاضافي

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
17	تقوم بحضور دورات تدريبية اضافية في وقتك الخاص	1.59	.733	5	متوسط
18	تقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة	2.66	.484	3	مرتفع
19	تعمل قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل انهاء متطلبات العمل	2.69	.660	2	مرتفع
20	تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة و نشطة	2.62	.561	4	مرتفع
21	ترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	2.79	.491	1	مرتفع
	المتوسط العام	2.47	0.585	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5_التوظيف:

الجدول رقم (2-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التوظيف

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
-------	--------	---------	-----------------	---------	---------

مرتفع	1	.310	2.90	تتسم عملية التوظيف في مؤسستنا بالموضوعية و الشفافية	22
مرتفع	2	.310	2.90	تلقى عملية التوظيف اهتماما واسعا من قبل الادارة	23
مرتفع	3	.528	2.72	تنص أسس التوظيف عن طريق الكفاءة والقدرة على أداء جيد	24
متوسط	4	.441	1.14	هناك تحيز عند توظيف الافراد في المؤسسة	25
مرتفع	-	0.397	2.415	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

6_التدريب:

الجدول رقم (2-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التدريب

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
26	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية	2.55	.632	2	مرتفع
27	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة	2.14	.441	5	متوسط
28	يخصص الوقت و الميزانية الكافية لتدريب الموظفين	2.24	.435	4	متوسط
29	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية.	2.28	.455	3	متوسط
30	ترى المؤسسة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.	2.76	.435	1	مرتفع
	المتوسط العام	2.394	0.475	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (2-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التحفيز

الرقم	العبرة	المتوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
31	الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي .	2.79	.491	1	مرتفع
32	الحافز المعنوي المرتبط بالأداء له دور في تحسين الاداء	2.79	.412	2	مرتفع
33	تناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	1.86	.743	4	متوسط
34	الحافز المادي ذو أثر ايجابي أكبر على تحسين الاداء في المؤسسة	2.66	.614	3	مرتفع
35	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة	1.76	.689	5	متوسط
	المتوسط العام	2.372	0.589	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للاداء التنظيمي:

الجدول رقم (2-11): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين للاداء التنظيمي تبعا لمتغير العمر :

ANOVA

MX

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.088	2	.044	.630	.541
Within Groups	1.685	24	.070		
Total	1.773	26			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول رقم 2-11 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0,541 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على الاداء التنظيمي

الجدول رقم 2-12 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الجودة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA

MX

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.272	2	.136	2.177	.135
Within Groups	1.501	24	.063		
Total	1.773	26			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول رقم 2-12 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناءً على قيمة Sig وهي 0,135 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم 2-13 : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين للأداء التنظيمي تبعاً لمتغير للخبرة

ANOVA

MX

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.325	2	.163	2.695	.088
Within Groups	1.448	24	.060		
Total	1.773	26			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول رقم 2-13 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناءً على قيمة Sig وهي 0,088 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه خبرة المستجوبين لا تؤثر على الأداء التنظيمي

الجدول رقم 2-14: يبين الارتباطات بين الأداء التنظيمي و تسير الموارد البشرية لمؤسسة مومن لإنتاج الدقيق

Correlations

		MX	MY
MX	Pearson Correlation	1	.447*
	Sig. (2-tailed)		.019
	N	27	27

MY	Pearson Correlation	.447*	1
	Sig. (2-tailed)	.019	
	N	27	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

الجدول رقم: 2-15 معامل تضخم التباين ة قيمة التباين المسموح به و المتغير التابع

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.905	.675		1.342	.192					
	MY	.703	.281	.447	2.499	.019	.447	.447	.447	1.000	1.000

a. Dependent Variable: MX

مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من خلال ملاحظة القيم في الجدول رقم 2-15 أعلاه نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 حيث

تساوي 1 وكما نلاحظ أن قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.05) تساوي 1.

الجدول رقم 2-16: معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لمتغير التابع

ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.355	1	.355	6.247	.019a
Residual	1.419	25	.057		
Total	1.773	26			

a. Predictors: (Constant), MY

b. Dependent Variable: MX

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم 2-16 تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة

المطلب الثاني: التحليل و المناقشة

الفرع الاول: مناقشة نتائج الاحصاءات الوصفية

1- يظهر من الجدول رقم (2_4) أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالرضا الوظيفي بلغ (2.904) وانحراف معياري (0.303) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.186) في حين جاءت الفقرة رقم 05 (توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.351)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود رضا عن الوظائف الموجهة اليهم، وهذا راجع الى ان الوظائف المؤكدة للعاملين تناسب قدرات كل فرد كما انه هناك تعاون بين العاملين في انجاز الاعمال.

2- يظهر من الجدول رقم (2_5) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالالتزام التنظيمي بلغ (2.39) وانحراف معياري (0.72) وقد احتلت الفقرة رقم 6 (أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة و بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.677) في حين جاءت الفقرة رقم 8 (أنني لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى) في المرتبة

الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.86) وانحراف معياري (0.891)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع وهذا يشير الى ان عمال المؤسسة مستعدين لبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة.

3- يظهر من الجدول رقم (2-6) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز بلغ (2.678) وانحراف معياري (0.531) وقد احتلت الفقرة رقم 15 (غالبا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.455) في حين جاءت الفقرة رقم 12 (يمكنك ايجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وانحراف معياري (0.553)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة وهذا راجع على ان الموارد البشرية لها دور في اعطاء افكار جديدة مفيدة للعمل.

4- يظهر من الجدول رقم (2-7) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بسلوكيات الدور الاضائي بلغ (2.47) وانحراف معياري (0.585) وقد احتلت الفقرة رقم 21 (ترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.491) في حين جاءت الفقرة رقم 17 (تقوم بحضور دورات تدريبية اضافية في وقتك الخاص) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.59) وانحراف معياري (0.733)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يشير على وجود فهم تطبيق سلوك الدور الاضائي لدى العاملين، ولديهم القدرة على انجاز كل الاعمال المؤكدة لهم.

5- يظهر من الجدول رقم (2-8) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز بلغ (2.415) وانحراف معياري (0.397) وقد احتلت الفقرة رقم 22 (تتسم عملية التوظيف في مؤسستنا بالموضوعية و الشفافية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.310) في حين جاءت الفقرة رقم 25 (هناك تحيز عند توظيف الافراد في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وانحراف معياري (0.441)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يشير على وجود شفافية في توظيف العاملين.

6- يظهر من الجدول رقم (2-9) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتدريب بلغ (2.394) وانحراف معياري (0.475) وقد احتلت الفقرة رقم 30 (ترى المؤسسة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بما استثمار وليس تكلفة). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.435) في حين جاءت الفقرة رقم 27 (تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة) المرتبة الاخيرة بمتوسط (2.14) وانحراف معياري (0.441)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفع مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بالتدريب ووجود برامج تدريبية متاحة لجميع العمال، مما يؤثر ايجابا على الاداء التنظيمي الجيد .

7- يظهر من الجدول رقم (2-10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز بلغ (2.372) وانحراف معياري (0.589) وقد احتلت الفقرة رقم 31 (الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي .) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (0.491) في حين جاءت الفقرة رقم 35 (يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.76) وانحراف معياري (0.689) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على ان التحفيز له دور فعال في الاداء.

الفرع الثاني :مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

أولاً:اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: " يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و مهارات التفكير الإبداعي وسلوكيات الدور الإضافي"

من خلال نتائج المتوصل اليها في برنامج spss و المتمثلة في الاحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالاداء التنظيمي تبين ان المتوسط العام (2.5873) و الانحراف معياري (0.26115) كما يظهر انه مرتفع و بالتالي تقبل الفرضية القائلة أنه يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و مهارات التفكير الإبداعي وسلوكيات الدور الإضافي"

ثانياً:اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:" تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على بعض الأنشطة الرئيسية مثل التوظيف و التدريب والتحفيز"

من خلال نتائج المتوصل اليها في برنامج spss و المتمثلة في الاحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتسيير الموارد البشرية تبين ان المتوسط العام(2.3916) و الانحراف معياري (0.17767) كما يظهر انه مرتفع و بالتالي تقبل الفرضية القائلة أنه تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على بعض الأنشطة الرئيسية مثل التوظيف و التدريب والتحفيز

ثانياً اختبارالفرضية الرئيسية الثالثة: "تساهم أنشطة تسيير الموارد البشرية بفعالية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة"

لاختبار صحة الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون.

يتضح من جدول رقم 2-14 بأن العلاقة الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة مومن لإنتاج الدقيق كمتغير تابع ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين

للاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية (44.7%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للاداء التنظيمي في علاقتها بتسيير الموارد البشرية ، و هذا دال على ان الاداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية.

حيث الفرضية الرئيسة تنفرع الى الفرضيات الجزئية التالية:

1. اختبار الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات بين إجابات العمال تبعا للعمر ، لاختبار صحة الفرضية نستخدم تحليل التباين الاحادي لتحديد العلاقة بين الاداء التنظيمي و العمر:

من الجدول رقم 2-11 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر بناء على قيمة Sig وهي 0,541 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه عمر المستجوبين لا يؤثر على الاداء التنظيمي ، ومن خلال الملاحظة نرى ان العمر ليس قائق امامهم فالعامل سواء كان شابا او غير فهم يسارعون الى تقديم أداء أفضل دوما.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات بين إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي ، لاختبار صحة الفرضية نستخدم تحليل التباين الاحادي لتحديد العلاقة بين الاداء التنظيمي و المستوى التعليمي:

من الجدول رقم 2-12 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0,135 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الاداء التنظيمي، حسب نشاط المؤسسة نرى ان المستوى التعليمي للعامل ليس بالهام فنشاط المؤسسة يحتاج الى الجهد والالتزام في العمل .

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات بين إجابات العمال تبعا للخبرة، لاختبار صحة الفرضية نستخدم تحليل التباين الاحادي لتحديد العلاقة بين الاداء التنظيمي و الخبرة:

من الجدول رقم 2-13 تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0,088 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم ومنه خبرة المستجوبين لا تؤثر على الاداء التنظيمي.

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ،مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الاضافي) والمتغير التابع هو (تسيير الموارد البشرية)

من الجدول رقم 2_14 يظهر ان معامل الارتباط الخطي بين أساليب تنمية وتدعيم الاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية هو (44.7%) أي هناك ارتباط ضعيف بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (20 %) ، بمعنى أن (20%) من تسيير الموارد البشرية يعود لأساليب تنمية الاداء التنظيمي ، والنسبة المتبقية (80%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة المعطيات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك من خلال عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغير المستقلة من خلال حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للمتغير التابع ، حيث إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ بين متغير تابع وهذا ما سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

من خلال ملاحظة القيم في الجدول رقم 2-15 أعلاه نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 10 حيث تساوي 1 وكما نلاحظ أن قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.05) تساوي 1 ، ولذلك يمكن القول بعدم وجود مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات.

تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول رقم 2-16 تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.355 ومجموع مربعات البواقي هو 1.419 ومجموع المربعات الكلي يساوي 1.773؛

-درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 25 ؛

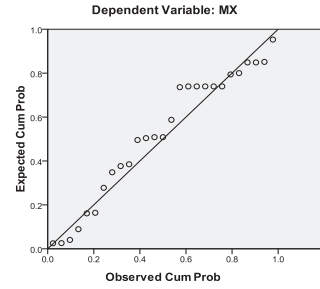
-معدل مربعات الانحدار هو 0.355 ومعدل مربعات البواقي هو 0.057؛

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.247 ؛

-مستوى دلالة الاختبار 0.019 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ، و منه معادلة الانحدار هي $y=0.703X+0.905$ وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم 2-1 : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

خلاصة الفصل:

بعد ما تعرضنا في الفصل الأول على الجانب النظري حاولنا ومن خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال عينة من مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق و قصد الإطلاع أكثر على دور تسيير المورد البشري في تحسين الاداء التنظيمي، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة ، والتي أجاب عليها اغلب عمال المؤسسة ،بالإضافة إلى المقابلة التي جمعت الطالبة مع بعض عمال المؤسسة المكونة لعينة الدراسة والملاحظة الشخصية للطالبة لواقع هذه المؤسسة،

وقد توصلت الطالبة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الاداء التنظيمي الجيد للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية .

الخاتمة:

إن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها أثر واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها ، نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات ولكون الموارد البشرية تمثل عنصر هاما من عناصر الإنتاج لا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق... الخ ، دون توفر خبرات ومهارات البشرية اللازمة .

حيث تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تحسين أداءها التنظيمي من مجموعة من الأنشطة حيث كانت الإشكالية العامة للبحث كما يلي: الى اي مدى يمكن أن يساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

إختبار الفرضيات:

وبدايةً بالفرضية الأولى: يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و مهارات التفكير الإبداعي وسلوكيات الدور الإضافي ، فقد تم اثبات صحتها من خلال نتائج المحاور الاربعة المستخدمة في الاستبيان فال محور الاول توصلنا فيه الى وجود رضا عن الوظائف الموجهة للعامل، وهذا راجع الى ان الوظائف الموكلة للعاملين تناسب قدرات كل فرد كما انه هناك تعاون بين العاملين في انجاز الاعمال، وال محور الثاني توصلنا الى ان عمال المؤسسة مستعدين لبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة، و المحور الثالث الرابع الى ان الموارد البشرية لها دور في اعطاء افكار جديدة مفيدة للعمل.

أما الفرضية الثانية: تتم عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على بعض الأنشطة الرئيسية مثل التوظيف و التدريب والتحفيز، فقد تم اثبات صحتها من خلال نتائج المحاور الثلاثة المستخدمة في الاستبيان فال محور الاول توصلنا فيه الى وجود شفافية في توظيف العاملين في المؤسسة، وأمل بالنسبة للتدريب و التحفيز فلهما دور فعال في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة.

و بالنسبة للفرضية الثالثة: تساهم أنشطة تسيير الموارد البشرية بفعالية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة مومن لإنتاج الدقيق بورقلة ، وتم اثبات صحتها من خلال استخدامنا معامل الارتباط بيرسون ، و تبينا ان العلاقة الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة مومن لانتاج الدقيق كمتغير تابع ، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين للاداء التنظيمي و تسيير الموارد البشرية (44.7%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للاداء التنظيمي في علاقتها بتسيير الموارد البشرية ، وهذا دال على ان الاداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية

بعد استيفاء البحث من خلال فصلين الأول نظري والآخر تطبيقي تمكننا من التوصل إلى النتائج:

الخاتمة

1. أثبتت الدراسة بأن العامل يوظف على أساس الكفاءة المهنية ، أي أن العامل لا يجد صعوبة في التوظيف لان مستواه التعليمي لن يكون عائق؛
2. وجود شفافية في توظيف العاملين في المؤسسة؛
3. كما اثبت بان تدريب العاملين في المؤسسة يزيد من إنتاجية المتدرب ويساعده في حل المشاكل التي تواجهه في العمل وتحسن من أدائه ، لان العامل الجديد يواجه مشاكل في العمل خاصة في عملية الإنتاج ؛
4. كما اثبتت وجود نقص في تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة؛
5. تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال و تطوير أدائهم؛
6. الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي مما يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة؛
7. التزام العاملين في انجاز أعمالهم هو أساس نجاح المؤسسة؛
8. وجود اتصال مباشر بين العاملين في كل المصالح مما يوفر جو من المشاركة و التعاون؛
9. الموارد البشرية في المؤسسة لها دور في اعطاء افكار جديدة مفيدة للعمل؛
10. الاداء التنظيمي للمؤسسة ناتج من التسيير الفعال للموارد البشرية؛
11. عدم وجود طرق لتقييم الاداء.

التوصيات:

كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي :

1. اهتمام بإدارة المواد البشرية من حيث ميولاتها ودوافعها وأهدافها وإتجاهاتها وتنمية قدراتها حتى تتمكن من بناء السياسات الملائمة لهم، والتي تساعدهم على الأداء وتبث فيهم روح الإلتماء و الولاء.
2. يجب الحرص على تنويع عملية التدريب لأنها أداة لتحسين أداء العاملين والارتقاء بالمؤسسة من خلال تطبيق العاملين للمعارف والمهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب ؛
3. وضع نظام رقابة جيد من اجل انضباط العاملين في العمل يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ؛
4. تقديم حوافز معنوية لتشجيع العمال على المبادرة في العمل والاستقرار لان الحوافز المادية وحدها لا يكفي ؛
5. إستخدام طرق عادلة ومعبرة لتقييم الأداء.

آفاق الدراسة:

ويمكن في الأخير أن نقترح بعض المواضيع في شكل آفاق لمواصلة البحث منها :

الخاتمة

- ادارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الحوافز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- أثر سلوكيات الدور الإضافي في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- دور لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار استكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تقوم الطالبة بدراسة بهدف التعرف على مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه مع التأكيد على أن هذه المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم ستعامل بسرية وأمانة ولن يتم الاطلاع عليها وستستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير.

أولاً: المعلومات العامة:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20_ 31_40 41_0 أكثر من 50

المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي

الخبرة (الأقدمية): أقل من 5 سنوات 5_10 سنوات 11_15 سنة

فقرات الاستبيان:

أولاً الاداء التنظيمي:

يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

رقم	محتوى الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
	الرضا الوظيفي			
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي			
2	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			

			توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	3
			اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدي احساس بالأمان تجاه عملي	4
			توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل	5
			الالتزام التنظيمي:	
			أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة و بالكثير من الولاء نحو هذه المؤسسة	6
			أنني مستعد لقبول أي عمل يطلب مني لكي أستمر في العمل في هذه المؤسسة	7
			أنني لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى	8
			هذه المؤسسة تثير لدي الرغبة في تحقيق لأفضل أداء في عملي	9
			ان أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي الى ترك العمل في المؤسسة	10
			أنني مستعد لان أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة	11
			مهارات التفكير الابتكاري:	
			يمكنك ايجاد أفكار جديدة و عملية لتحسين أداء المؤسسة	12
			تقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة	13
			تستطيع ايجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل	14
			غالبا ما تمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل	15
			تقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل	16
			سلوكيات الدور الاضافي:	
			تقوم بحضور دورات تدريبية اضافية في وقتك الخاص	17
			تقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المؤسسة	18
			تعمل قبل او بعد أوقات العمل الرسمية من أجل انهاء متطلبات العمل	19
			تسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناءة و نشطة	20
			ترك عملك لمساعدة الاخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	21

ثانيا: تسيير الموارد البشرية:

موافق	محايد	غير موافق		
				التوظيف:
			22	تتسم عملية التوظيف في مؤسستنا بالموضوعية و الشفافية
			23	تلقي عملية التوظيف اهتماما واسعا من قبل الادارة
			24	تنص أسس التوظيف عن طريق الكفاءة والقدرة على أداء جيد
			25	هناك تحيز عند توظيف الافراد في المؤسسة
				التدريب:
			26	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية
			27	تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة
			28	يخصص الوقت و الميزانية الكافية لتدريب الموظفين
			29	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية.
			30	ترى المؤسسة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.
				التحفيز:
			31	الحوافز المقدمة تشجع العاملين على العمل الجماعي .
			32	الحافز المعنوي المرتبط بالأداء له دور في تحسين الاداء
			33	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة
			34	الحافز المادي ذو أثر ايجابي أكبر على تحسين الاداء في المؤسسة
			35	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة

قائمة المراجع:

أولا مراجع اللغة العربية:

الكتب:

1. عادل حرحوش صالح. مؤيد سعد السالم، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار للكتاب العالمي، 2009.
2. خالد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع-عمان-1999.
3. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر والتوزيع عمان ،الأردنا الطبعة الأولى، 2009.
4. أسامة كامل و محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الناشر لورد العالمية لشؤون الجامعة، البحرين، 2006.
5. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 05 ،الدار الجامعية، 2001.
6. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دارالجامعية الإسكندرية، 2008.

البحوث الجامعية:

7. عبد الحميد بوطه- واقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الاداري الجزائري دراسة حالة المؤسسة العصير و المصبرات الغذائية - (غير منشورة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2001/2000.
8. نذيرة بوزيد- دورالمسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_دراسة حالة مجموعة مسيرين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة(غير منشورة)_ مذكرة مقدمة لإستكمال نيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير _ تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. 2010-2011.
9. أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: - مركب تكرير الملح - لوطاية- بسكرة- مؤسسة المشروبات الغازية - طولقة- بسكرة،(غير منشورة) _ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية 2003_2004 .

10. سعاد بن عطية -أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على أداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة تماسين للآجر -تقرت - (غير منشورة) مذكرة مقدمة لإستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير -تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-السنة الجامعية 2010/2011.

11. حسين يرقى -استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك (غير منشورة) -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية -تخصص تسيير -نوقشت 2007/12/25.

وقائع التظاهرات العلمية :

12. دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للاداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (غير منشور) الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

الجرائد والمجلات :

13. بندر كريم أبو تايه، خليل الحياي، منار ابراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد العشرين العدد الاول يناير 2012.

14. اسماعيل حيوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22 / 2009.

15. محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة حلب ،مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 27- العدد الثالث 2011 .

16. الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظري لمفهوم الاداء (غير منشورة)،مجلة الباحث عدد 07 /2009/2010.

17. زكي ابو زيادة، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية (غير منشورة)؛مجلة جامعة النجاح للأبحاث،مجلد 25(4)، سنة 2011.

18. عادل هاي البغدادى، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون ، 2007.

القوانين والمراسيم :

19. الجريدة الرسمية الجزائرية ، القانون رقم 01/18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد 77 ، المؤرخ في 12/12/2001.

ثانيا: مراجع باللغة الاجنية:

20. pratiques et elements de théories gestion des ressources

humaines loic cadin_francis cuèrin_frèderique piceyre

21. la gestiom des ressources humaines, les zopos , loic codin

francis cuèrin-dunced-paris, 1990

ثالثا: المواقع الالكترونية:

مريم عايد الاحمدي - استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط - كلية التربية للبنات جامعة تبوك،

www.abegs.org/sites/research/doclib2/01-107.doc